



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN
EL ÁREA DE VENTAS, DE LA EMPRESA MUEBLERÍA PALITO S.A**

Tutor:

MSC. BEATRIZ GARCES ÁLAVA

Autora:

GARCÍA BRAVO VIVIANA STEFANÍA
OJEDA MONCAYO SHIRLEY STHEPHANÍA

Guayaquil, 2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO Y SUBTITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS, DE LA EMPRESA MUEBLERÍA PALITO S. A	
AUTORES: VIVIANA STEFANÍA GARCÍA BRAVO SHIRLEY STHEPHANÍA OJEDA MONCAYO	REVISORES: MSC. BEATRIZ GARCES ALAVA
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	NUMERO DE PAGINAS: 83
ÁREAS TEMÁTICAS: CLIMA LABORAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS	
PALABRAS CLAVE: FORMACION DE ADMINISTRADORES, EDUCACION COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN, PLANIFICACIÓN, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, GESTIÓN, ESTRUCTURA DE MERCADO, CONSUMIDOR, ESTUDIO DE MERCADO, INVERSION, FINANCIACION, MARKETING.	
RESUMEN: El presente trabajo de investigación pretende proponer alternativas de solución a los gerentes de la empresa Mueblería Palito de una forma adecuada y a su vez dar a conocer los mecanismos necesarios para el buen manejo del clima laboral, con el fin de que siga incrementando las ventas y mantenerse frente a la competencia. También está orientado a implementar un plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de tal forma que los trabajadores se sientan motivados al momento de brindar su servicio a sus clientes externos.	
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="checked" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: VIVIANA STEFANÍA GARCÍA BRAVO SHIRLEY STHEPHANÍA OJEDA MONTAYO	Teléfono: 0984008206 0996440840	E-mail: vivi_garcia_91@hotmail.es shirley92_9@hotmail.es
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSc. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO E-mail: riturraldeo@ulvr.edu.ec</p> <p>MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>	


DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las egresadas VIVIANA STEFANÍA GARCÍA BRAVO y SHIRLEY STHEPHANIA OJEDA MONCAYO, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos 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 estudiar un PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE VENTAS, DE LA EMPRESA MUEBLERÍAS PALITO S.A

Autoras:



Viviana Stefania Garcia Bravo
C.C. 0925759722



Shirley Sthephania Ojeda Moncayo
C.C. 0927526640

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PLAN ESTRÁTEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE VENTAS, DE LA EMPRESA MUEBLERÍA PALITO S.A nombrado 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: “PLAN ESTRÁTEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE VENTAS, DE LA EMPRESA MUEBLERÍA PALITO S.A”, presentado por las estudiantes VIVIANA STEFANÍA GARCÍA BRAVO & SHIRLEY STHEPHANIA OJEDA MONCAYO como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingenieras Comerciales, encontrándose apta para su sustentación.

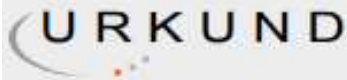
Firma:



MSC. BEATRIZ GARCÉS ALAVA

C.I. 0921348199

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS PALITO 2017.doc (D37722232)
Submitted: 4/19/2018 2:22:00 AM
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

ESTUDIO_CASO_MA_LAURA_ALVEAR_GONZALEZ.DOCX (D29445089)
TESIS Vanessa Almeida- UTT.doc (D11155107)
<http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26189/1/DISE%C3%91O%20DE%20MANUAL%20DE%20CONTROL%20DE%20INVENTARIO%20M.P.%20HOLGUIN-MERCHAN%20TUTORA%20ING%20CASTELLANOS%20%20ESPINOZA%20E.pdf>
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
<http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
<http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
<https://books.google.com.ec/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA108&lpg=PA108&dq=El+ambiente+propio+de+la+organizaci%C3%B3n,+producido+y+percibido+por+el+individuo+de+acuerdo+a+las+condiciones+que+encuentra+en+su+proceso+de+interacci%C3%B3n+social+y+en+la+estructu>
http://54.165.197.99/bitstream/usat/760/1/TL_PerezVasquezElizabetOdaliss.pdf

Instances where selected sources appear:

24

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Beatriz Garces Alava". The signature is written over a horizontal line.

MSC. BEATRIZ GARCES ALAVA
C.I. 0921348199

AGRADECIMIENTO

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a Dios por darme salud, bendecirme y así llegar a cumplir esta meta.

A sí mismo a la MSC. Beatriz Garcés Álava, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a las sugerencias e ideas que hemos aportado mi compañera y yo. Gracias por la confianza ofrecida desde que fue asignada como nuestra tutora.

A mi compañera de tesis Shirley Sthephania Ojeda Moncayo, por su gran aportación en este proyecto y por el excelente trabajo en el equipo que formamos.

Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Gracias a mi esposo Christian Arturo Luis Calderón y a mi hija Sara Valentina por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, quizás un tiempo robado a la historia familiar. Sin el apoyo de ellos nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también suyo.

Agradezco a mis padres, mis hermanas y a mis suegros por su apoyo incondicional a lo largo de este camino, por sus buenos consejos ya que gracias a ellos estoy por culminar esta nueva etapa en mi vida.

Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

A todos, muchas gracias.

Viviana Stefanía García Bravo.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por permitir cumplir una de mis metas propuestas con éxito, por darme sabiduría, ganas, optimismo, entusiasmo y dedicación.

Agradezco a mis Padres por su apoyo incondicional que día a día me dan, por ser ese pilar fundamental para seguir adelante.

También agradezco a mis formadores (docentes), personas de gran sabiduría quienes se han esforzado en enseñarme todo lo que el día de hoy queda plasmado en mi proyecto de investigación, por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, gracias a las ganas de trasmitirme sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como obtener mi título profesional.

Gracias a toda mi familia en especial a mi Esposo e Hijos por confiar en mí, por ser parte de mi vida y desarrollo profesional, gracias por permitirme ser parte de su orgullo.

Shirley Sthephania Ojeda Moncayo.

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

También a mis padres, esposo e hija por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y por ser mi fuente de energía día a día que me ha permitido culminar este proceso.

Viviana Stefanía García Bravo.

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de investigación en primer lugar a Dios, Ya que gracias a él he logrado cumplir mi meta propuesta, y ser una profesional.

También dedico a mis Padres mis pilares fundamentales, que día a día están conmigo en las buenas y en las malas ocasiones, gracias a su apoyo incondicional, por estar siempre velando por mi bienestar, por sus consejos para hacer de mi mejor persona.

A mi familia en general por que cada uno puso su granito de arena para poder hacer posible esta meta, por sus consejos por sus palabras y compañía.

A mi Abuelita Laurita que no está físicamente con nosotros, pero sé que desde el cielo está feliz por mi logro obtenido, sé que siempre me cuida y guía en cada paso que doy para que todo me vaya muy bien.

A mi Esposo por su apoyo, palabras, confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para poder realizarme profesionalmente.

Dedico a mis bebes Samir, Denisse y Doménica gracias a ellos que han sido mi motor fundamental para seguir luchando por mi objetivo.

A mi compañera de Tesis Viviana García, sin su ayuda incondicional este proyecto no se hubiese llevado acabo, por su tiempo, por su dedicación y por su amistad verdadera.

Shirley Sthephania Ojeda Moncayo.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Objetivos de la investigación.....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Justificación de la investigación.....	5
1.7 Delimitación de la investigación.....	7
1.8 Idea a defender.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Resumen de Antecedentes Referenciales.....	16
2.3 Fundamentación Teórica.....	20
2.3.1 Clima Laboral.....	20
2.3.2 Dimensiones del clima laboral.....	20
2.3.3 Motivación del personal.....	22
2.3.4 Liderazgo.....	23
2.3.5 Dirección hacia el aprendizaje.....	26
2.3.6 Dirección al desempeño.....	26
2.3.7 Análisis del desempeño.....	26

2.3.8	Satisfacción Laboral	27
2.3.9	Planeación estratégica	28
2.3.10	Great place to work – Gran lugar para trabajar	28
2.3.11	Indicadores estratégicos	30
2.3.12	FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas).....	32
2.3.13	Cadena de Valor	33
2.4	Marco conceptual	34
2.4.1	Emprendimiento	34
2.4.2	Estándares.....	34
2.4.3	Conflicto.....	34
2.4.4	Estructura	35
2.4.5	Checklist de políticas y prácticas	35
2.4.6	Competitividad	35
2.4.7	Relaciones	36
2.4.8	Cooperación	36
2.4.9	Proceso De Control	36
CAPITULO III		37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		37
3.1	Alcances de la Investigación	37
3.2	Enfoque de la investigación	37
3.3	Herramientas de investigación primarias	37
3.3.1	Entrevista.....	37
3.3.2	Observación.....	38
3.3.3	Encuestas	38
3.4	Determinación de población y muestra	38
3.5	Resultados encontrados y análisis de la entrevista.....	39
3.5.1	Resultados de la observación	41

3.5.2	Resultados de las encuestas.....	42
3.5.3	Análisis de resultados.....	57
3.5.3.1	Análisis de la entrevista.....	57
3.5.3.2	Análisis de la observación.....	57
3.5.3.3	Análisis general de las encuestas.....	58
CAPITULO IV		61
PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA DE CLIMA LABORAL.....		61
4.1	Resumen ejecutivo.....	61
4.2	Estructura del plan estratégico	61
4.3	Plan Estratégico.....	62
4.3.1	Estructura Ideológica.....	62
4.3.1.1	Nombre de la empresa.....	62
4.3.1.2	Misión.....	62
4.3.1.3	Visión	62
4.3.1.4	Valores	63
4.3.1.5	Compromiso	63
4.3.1.6	Competencias	63
4.3.1.7	Acciones Competitivas.....	64
4.3.1.8	Unidades Estratégicas.....	64
4.3.2	Análisis interno (FODA).....	65
4.3.2.1	Análisis interno de la empresa Mueblería Palito S.A.....	65
4.3.3	Autodiagnóstico de la cadena de valor interna de la empresa Mueblería Palito S.A.	66
4.3.4	Acciones de mejora del clima laboral en el departamento comercial	67
4.3.4.1	Incidencia del clima laboral en el desarrollo profesional de los colaboradores del área comercial de la empresa Mueblería Palito S.A.....	67
4.3.4.2	Estrategias y tácticas para mejorar la motivación del personal de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A.....	67
4.3.4.3	Indicadores de control y gestión para el éxito del plan propuesto	68
4.3.4.4	Evaluación en términos financieros de esta propuesta considerando los gastos y los resultados esperados	69

4.3.5	Proyección de estados financieros.....	70
4.3.6	Manual de Funciones	70
4.3.7	Perfil del cargo	72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		74
BIBLIOGRAFÍA.....		75
ANEXOS		78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cuadro de Resultados de Ventas 2014 al 2017</i>	3
Tabla 2. <i>Índice de rotación anual del personal</i>	4
Tabla 3. <i>Resumen de Investigaciones</i>	16
Tabla 4. <i>Resultados de la Observación</i>	41
Tabla 5. <i>Personal desinformado de Políticas y objetivos</i>	42
Tabla 6. <i>Justicia en decisiones y órdenes de Jefes</i>	43
Tabla 7. <i>Justicia en decisiones y órdenes de Jefes</i>	44
Tabla 8. <i>Apoyo de los jefes en actividades del personal</i>	45
Tabla 9. <i>Flexibilidad en horarios laborales</i>	46
Tabla 10. <i>Retroalimentación en el cargo que desempeñan los empleados</i>	47
Tabla 11. <i>Colaboración entre empleados</i>	48
Tabla 12. <i>Medios de comunicación</i>	49
Tabla 13. <i>Comunicación efectiva en el departamento de Ventas</i>	50
Tabla 14. <i>Bonos o comisiones en el departamento de ventas</i>	51
Tabla 15. <i>Ambiente laboral en el departamento de ventas</i>	52
Tabla 16. <i>Bienestar en el departamento de ventas</i>	53
Tabla 17 . <i>Conocimiento de los jefes del Área de Ventas en los productos</i>	54
Tabla 18 . <i>Adquiere de un manual de funciones</i>	55
Tabla 19. <i>Respeto entre jefes y personal de ventas</i>	56
Tabla 20 . <i>Acciones Competitivas de la empresa Mueblería Palito S.A</i>	64
Tabla 21 <i>Valoración numérica</i>	66
Tabla 22. <i>Autodiagnóstico De La Cadena De Valor Interna</i>	66
Tabla 23. <i>Proyección de comisiones para la empresa Mueblería Palito S.A</i>	69
Tabla 24. <i>Estado de Resultado Integral, histórico y proyectado</i>	70
Tabla 25. <i>Manual de funciones para el departamento de ventas</i>	71
Tabla 26. <i>Perfil del cargo, Ejecutivo de Ventas para la empresa Mueblería Palito S.A.</i>	72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación de problemas internos	4
Figura 2. Dimensiones del clima laboral, Fuente (Stringer, 1978)	21
Figura 3. Jerarquía de Abraham Maslow, Fuente (Maslow A. , 1943)	22
Figura 4. Esquema de clima Organizacional (Stringer, 1978)	25
Figura 5. Satisfacción Laboral	27
Figura 6. Relación satisfacción Laboral – Motivación (Vilar, 2011, pág. 31).....	27
Figura 7. Great place to work – La visión del empleado Fuente: Great Place to Word.....	29
Figura 8. Great place to work La visión de un líder Fuente: Great Place to Word.....	30
Figura 9. Componentes de un análisis FODA (CUBILLAS, 2016).....	32
Figura 10. Proceso de Control (Mendoza, 2012)	36
Figura 11. Personal informado de políticas y objetivos	42
Figura 12. Decisiones y órdenes justas hacia los empleados	43
Figura 13. Opinión sobre la delegación de responsabilidades	44
Figura 14. Opinión sobre el apoyo de los jefes a sus trabajadores	45
Figura 15. Accesibilidad de los jefes en caso de calamidades domesticas de los trabajadores	46
Figura 16. Retroalimentación del cargo que desempeñan.....	47
Figura 17. Relaciones laborales entre compañeros	48
Figura 18. Herramientas de comunicación óptima dada por la empresa	49
Figura 19. Resultados de la comunicación en el departamento de ventas	50
Figura 20. Opinión sobre la satisfacción en los bonos recibidos	51
Figura 21. Opinión sobre la motivación laboral.....	52
Figura 22. Interés en el bienestar hacia los colaboradores	53
Figura 23. Opinión de los trabajadores sobre el conocimiento de los jefes	54
Figura 24. Posee un manual de funciones	55
Figura 25. Opinión del respeto dado por los patronos	56
Figura 26. Valores corporativos	63
Figura 27. Análisis interno del Departamento de Ventas de la empresa Mueblería Palito S.A	65

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Ficha de Observación Directa y documental a trabajadores de Mueblería Palito S.A.</i>	78
Anexo 2. <i>Formato de encuesta para los trabajadores de Mueblería Palito S.A.</i>	79
Anexo 3. <i>Formato de entrevista para el Gerente de Ventas de la empresa Mueblería Palito S.A.</i>	83

INTRODUCCIÓN

El clima laboral se define como una herramienta esencial para el buen funcionamiento de toda organización, se enfoca en como el empleado percibe el ambiente laboral.

La buena existencia de un clima laboral repercute en varios factores como un buen desempeño en el momento de la producción en este caso en las ventas sube la producción y una mejor adaptación en el trabajo.

Muchos de los problemas que se dan en las empresas son el mal clima laboral, la mala comunicación, el mal uso del liderazgo, el mal uso de las normas y procedimientos que se dan al entorno de la organización.

Por ejemplo, cuando exista disputas disyuntivas entre los mismos colaboradores, cuando haya demasiado ausentismo, poca iniciativa para poder desempeñar sus respectivas actividades, espacio físico inoportuno entre otros, se diagnostica que existe un problema de fondo en la organización, entonces se puede introducir cambios planificados, estrategias corporativas, entre otros, que puedan transformar y corregir tales situaciones.

Un clima laboral ideal para las tareas a ejecutar, hace que el empleado encuentre satisfacción en el trabajo a la vez que favorece al éxito de las metas y objetivos empresariales.

Se puede establecer que el análisis del ambiente de trabajo permite un estudio que sirve de orientación para intervenir y optimizar las organizaciones en su funcionamiento.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.

Plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de la empresa Mueblería Palito S.A.

1.2 Planteamiento del problema.

El clima laboral es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es el factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su ambiente laboral que va ligado con la motivación del personal.

Para medir el clima laboral en el área de ventas se utilizan escalas de evaluación que miden aspectos y objetivos materiales. Entre estos tenemos: las condiciones físicas en la que los ejecutivos de ventas ejercen su trabajo; los sistemas de reconocimientos; la manera en que se organizan; la equidad y satisfacción en sus remuneraciones; la seguridad en sus puestos de trabajo; los beneficios otorgados y entre otros factores la Calidad de Vida Laboral que se les ofrece.

Por otra parte están los elementos subjetivos perceptuales, tales como: las actitudes de los empleados en el área de ventas hacia la empresa (capacidad de los líderes o gerentes para relacionarse con sus colaboradores y a su vez guiarlos); la manera de comunicarse; las relaciones interpersonales; el nivel de motivación del personal de ventas y la autonomía o independencia de ellos en la ejecución de sus tareas.

Mueblería Palito S.A. es una empresa comercializadora de muebles constituida en Ecuador en el año 2003, maneja diferentes líneas de productos para el hogar tales como: juegos de salas, juegos de comedores, juegos de dormitorios, línea infantil, complementos, etc. Teniendo una gran captación del Mercado, no obstante en sus últimos 3 años sus ventas han disminuido en relación a las ventas de años anteriores.

En la actualidad la empresa Mueblería Palito S.A. elaboró un Plan de Marketing Estratégico para el Área Comercial, a medida que se desarrolló el plan piloto se descubrieron

conflictos de interés que mantienen los colaboradores entre ellos y los desacuerdos constantes con los jefes inmediatos, perdiendo la visión y objetivo profesional dentro de la empresa.

Como resultado las ventas comenzaron a declinar a raíz de este cambio estratégico y esto se debe a la falta de atención que los colaboradores reciben por parte de los altos mandos ocasionando que su productividad decline, afectando el motor principal de toda empresa sus ventas y por ende sus utilidades, esto se evidencia en la tabla 1:

Tabla 1. Cuadro de Resultados de Ventas 2014 al 2017

	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 1.234.201,29	\$ 1.512.065,83	\$ 1.267.645,18	\$ 837.962,37
Utilidad neta	\$ 31.212,00	\$ 67.235,16	\$ 56.181,40	\$ 31.028,83
Rentabilidad neta	2,53%	4,45%	4,43%	3,70%

Fuente: Superintendencia de compañías del Ecuador, (Superintendencia de compañías, s.f.)

Se identificaron los ítems asociados al clima laboral, donde se presentaron la alta rotación de personal que existe en la empresa y esto origina que los trabajadores sientan inseguridad sobre sus puestos de trabajo afectando directamente la productividad, la innovación y trayendo consigo el ausentismo de cada colaborador.

IRP: Índice de rotación de personal

A continuación, calcularemos el índice de rotación Anual del personal en el área de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A. en base a la siguiente fórmula matemática propuesta por el autor José Castillo Aponte en su libro “ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD” (Castillo Aponte, 2006, pág. 68), en la cual se indica:

$$IRP = \frac{\frac{(A + D)}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Los significados de cada variable son:

- *A:* Número de personas contratadas durante el período considerado.
- *D:* Personas desvinculadas durante el mismo período.
- *F1:* Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- *F2:* Número de trabajadores al final del período.

A continuación se compara el índice de rotación de personal del área de ventas de Mueblería Palito S.A. de los tres últimos años:

Tabla 2. Índice de rotación anual del personal

Variables	2015	2016	2017
Personal contratado	3	3	2
Personal desvinculado	4	4	6
Personal al inicio del periodo	18	17	16
Personal al final del periodo	17	16	12
Índice de rotación de personal	20.00%	21.21%	28.57%

Nota: Elaborado por las Autoras

En la Tabla 2 se observa que el índice de rotación de personal va aumentando en relación a los últimos tres años, es decir que se presenta mucha fluidez en el movimiento de personal y esto puede afectar negativamente a la estabilidad de la compañía, ya sea por los gastos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, así como también las posibles fugas de información de la empresa.

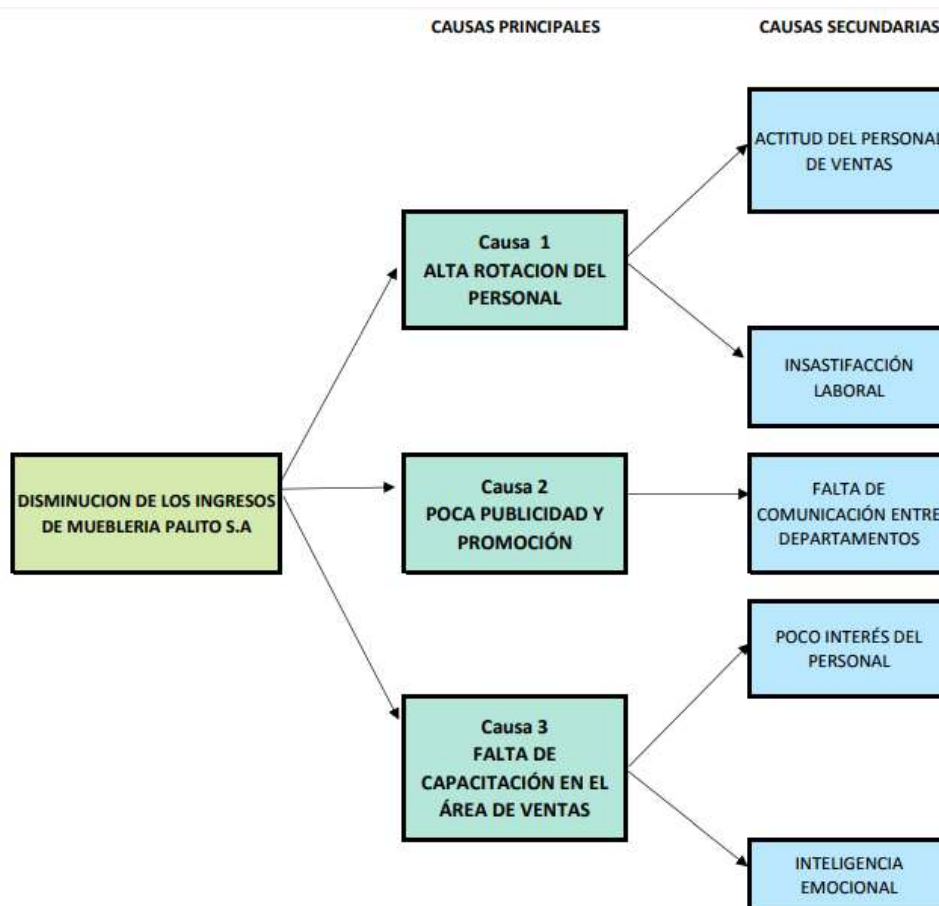


Figura 1. Relación de problemas internos

1.3 Formulación del problema.

¿Qué planteamientos estratégicos y tácticos se deben considerar para disminuir el impacto en el área comercial que está causando el mal clima laboral en la Mueblería Palito?

1.4 Sistematización del problema.

¿De qué manera influye el clima laboral en el desarrollo profesional y el desempeño de los colaboradores del área comercial de la empresa Mueblería Palito SA?

¿Cuáles deben ser las estrategias y tácticas que se deben aplicar para mejorar la motivación del personal de ventas con el fin de lograr un mejor rendimiento laboral y esto se refleje en resultados?

¿Qué indicadores de control y gestión se deben establecer para éxito del plan propuesto?

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Realizar una evaluación interna sobre el clima laboral al personal de ventas para determinar los principales problemas internos y mediante qué medidas pueden ser solucionados y que no afecten el desarrollo profesional y el rendimiento de los colaboradores.
- Proponer estrategias y tácticas en una evaluación interna y externa para potenciar el clima laboral del personal comercial y obtener mejores resultados en los ingresos.
- Evaluar los indicadores estratégicos necesarios para el control y logro de objetivos propuestos.

1.6 Justificación de la investigación.

El presente trabajo de investigación pretende proponer alternativas de solución a los gerentes de la empresa Mueblería Palito de una forma adecuada y a su vez dar a conocer los

mecanismos necesarios para el buen manejo del clima laboral, con el fin de que siga incrementando las ventas y mantenerse frente a la competencia.

El presente proyecto también está orientado a implementar un plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de tal forma que los trabajadores se sientan motivados al momento de brindar su servicio a sus clientes externos.

En la actualidad el clima laboral es un tema de mucho interés y de gran importancia para todas las empresas a nivel nacional e internacional, por lo que la mayoría busca un continuo mejoramiento del ambiente, para poder alcanzar una mayor productividad sin dejar de lado a los colaboradores que trabajan en la misma.

La investigación que se realizará ayudará a definir los aspectos que puedan causar conflictos laborales para que de esta manera se pueda buscar soluciones que mejoren los procesos que desempeña cada colaborador, por lo tanto, es necesario investigar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores internos ya que de esto depende su desempeño y su productividad.

Con la investigación que se realizará en la empresa Mueblería Palito S.A. se dará sugerencias positivas, acorde a las necesidades de los trabajadores y a su vez tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada trabajador de acuerdo a la evaluación del desempeño laboral que se realizará semestralmente y también a su volumen de ventas en el último periodo.

Dentro de este plan estratégico para mejorar el clima laboral serán beneficiarios directos la gerencia, jefes de unidad y personal de la empresa Mueblería Palito S.A.

Adicional como beneficiarios indirectos estarán los clientes y posibles clientes de la empresa, por lo que al poner en práctica el modelo de autogestión e intervención se percibirá los cambios en las actitudes del personal que labora en la empresa y su servicio será satisfactorio.

El mejoramiento del clima laboral parte de las actitudes que tomen los colaboradores del departamento de ventas. De esta manera hemos analizado que la atención al cliente es el punto más importante en el desarrollo de las ventas, el no mostrar la actitud adecuada en el momento de su presentación con el cliente. En algunos casos el cliente espera demasiado en la gestión de venta, mostrando un nivel de insatisfacción al momento de realizar la compra. Por otro lado, uno de los problemas que mantenemos en la organización es no aprovechar las promociones que ofrece el departamento, de esta manera se delimita las posibilidades de una futura venta y también que el cliente no se sienta satisfecho en la compra realizada.

De esta manera esta investigación se basa en mejorar todos los aspectos donde existen falencias por falta de un plan de procedimiento, de esta manera proponer alternativas de solución y mejorar el clima laboral en el departamento de ventas de la Mueblería Palito S.A

- ✓ **Justificación práctica:** El proyecto de investigación permite encontrar las posibles soluciones para mejorar el clima laboral en la empresa Mueblería Palito S.A.
- ✓ **Justificación económica:** El presente proyecto de investigación ayudará a encontrar un Plan de Capacitación donde el personal de ventas podrá desarrollar las actitudes necesarias que buscan favorecer la Rentabilidad de la empresa.
- ✓ **Justificación social:** El presente proyecto de investigación busca lograr el objetivo de crear vínculos entre el colaborador y la empresa. De esta manera buscamos un mejor rendimiento individual y colectivo de los colaboradores otorgando estabilidad laboral lo que conlleva a un mejor rendimiento individual.
- ✓ **Justificación personal:** La presente investigación es realizada con la finalidad de obtener el título de Ingeniero Comercial en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y aportar una propuesta en beneficio a la empresa MUEBLERIA PALITO S.A.

1.7 Delimitación de la investigación.

Campo: Análisis estratégico, análisis interno.

Área: Recursos Humanos.

Aspecto: Clima laboral, estructura comercial.

Tema: Plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de MUEBLERÍA PALITO S.A

Delimitación Geográfica: Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil.

Delimitación práctica: Departamento comercial de Mueblería Palito S.A.

Delimitación Temporal: enero 2017 a diciembre 2017

1.8 Idea a defender.

La necesaria aplicación de estrategias y tácticas basadas en un estudio previo y que conlleven a la mejora del rendimiento del personal del área de ventas de la empresa MUEBLERÍA PALITO S.A., quienes se ven afectados por problemas en el clima laboral. La consecuencia de mejora de rendimiento del personal comercial sin duda tendrá un efecto positivo en los ingresos de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación se han basado en la experiencia que tienen los clientes y el personal de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A.

Las investigaciones sobre el clima laboral establecen un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su ambiente laboral que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

A continuación, se detalla los siguientes antecedentes investigativos que dan muestra que es muy importante mantener un buen ambiente laboral.

INVESTIGACIÓN #1

La autora Vilma Vallejo de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, presenta como Tesis de Pregrado un plan denominado un *“PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA, BASADO EN LAS NECESIDADES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, PARA MEJORAR EL CLIMA Y ENTORNO LABORAL DE SUS EMPLEADOS DE EMPRESA ECUA-AUTO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”* (Vallejo Zambrano, 2014)

En cuanto a la investigación la autora indica: *“Ecu-Auto S.A., tiene como propósito de este trabajo demostrar la importancia que tiene las funciones de la comunicación interna, por medio de la formulación de un plan estratégico que contribuya a mejorar el clima laboral”*, (Vallejo Zambrano, 2014, pág. 1)

Elaborar estrategias y programas para brindar mejores resultados en la gestión empresarial, realizando encuestas periódicas que se obtuvieron como resultados para el año 2011, la empresa concluyó que el 55% de los colaboradores se encuentran complacidos con el ambiente comunicacional interno, mientras que para el año 2012 se incrementó en un 64% el nivel de insatisfacción con respecto a la comunicación interna.

El tipo de investigación realizada en este proyecto es la investigación cualitativa debido a que está destinado a buscar posibles soluciones en la que se encuentra la entidad objeto de la investigación, utilizando el método **investigación – acción** que forma parte de los principales tipos de investigación cualitativa.

Como conclusión del proyecto de investigación la autora Vilma Vallejo indica que:

El plan de fortalecimiento se basa en el rediseño e implementación de los canales de comunicación interna, el cual le brinda la oportunidad a ECUA-AUTO S.A. de fortalecer los aspectos identificados como débiles en el diagnóstico y así poder elevar los niveles de satisfacción de sus clientes interno y dimensionar las necesidades de comunicación existentes. El plan de comunicación interna apuntará a la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos. (Vallejo, 2014, pág. 115)

Podemos concluir que en el presente proyecto de investigación se ha decidido elaborar un Plan de comunicación interna mediante buzón de sugerencias, correos electrónicos, cartas personalizadas, periódico impreso, entre otros programas que ayudaron a mejorar el clima laboral interno en la ECUA-AUTO S.A.

INVESTIGACIÓN #2

El estudio realizado por la autora Josselyn Karolina Jumbo García de la Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES” de la Facultad de Dirección de Empresas en la carrera de Administración de empresas y negocios, en su proyecto denominado “*MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN LABORAL DEL ÁREA DE VENTAS PARA LA EMPRESA NATIONAL TIRE EXPERTS S.A. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO*”. (García, 2015)

La autora justifica su investigación en que actualmente la empresa objeto de la tesis no tienen un manual de procedimientos que le permita estar totalmente organizados y de esta manera con las asignaciones de tarea correspondiente a cada área.

El tipo de investigación que empleo la autora fue la investigación cualitativa y cuantitativa donde desarrollará mayor intensidad de conocer los hechos y conocimientos mediante las observaciones que se realicen al personal que presta sus servicios en la empresa, determinando su situación actual. En tanto que por medio de ilustraciones estadísticas de obtendrá información del personal de la empresa.

Como conclusiones de esta investigación la autora indica:

“De los resultados de las encuestas realizadas al personal de ventas, podemos determinar su inconformidad con la distribución de tareas, misma que conlleva a la excesiva carga de trabajo, en razón de que los empleados realizan varias funciones, a más de las actividades asignadas. Por ejemplo, atención de llamadas telefónicas, verificación del stock de los suministros de taller, atención de peticiones por parte de los directivos, etc.” (Garcia, 2015, pág. 110)

Con la ayuda del manual desarrollado por la autora servirá para que cada persona del departamento de ventas pueda cumplir correctamente con las funciones que se le han sido asignadas, desarrollando de esta manera su trabajo de manera eficaz y eficiente.

INVESTIGACIÓN # 3

El estudio realizado por la autora Kinverlyn Matute Cabrera (Matute Cabrera, 2015) de la Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES” de la Facultad de Dirección de Empresas en la carrera de Administración de negocios, en su proyecto denominado “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA LABSUPPLY CÍA. LTDA, CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2015”

La autora justifica su investigación en que desarrollar una estructura organizacional aplicando diversas herramientas, que pueda dirigir al personal que colabora en la empresa con el propósito de mejorar su eficacia y la rentabilidad de la organización.

“Al elaborar un diseño organizacional para la empresa “Labsupply” se mejorará la organización de los puestos de trabajo, es decir, se logrará visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo, logrando mejorar día a día el buen desempeño de actividades para el buen desarrollo en los procesos productivos.” (Matute Cabrera, 2015, pág. 18)

El tipo de investigación que desarrollo en la presente tesis son:

- ✓ **Investigación orientada a la toma de decisiones:** Teniendo como objetivo brindar las soluciones a los problemas que suceden en el entorno, utilizando la metodología cualitativa.
- ✓ **Investigación Bibliográfica:** La autora en base a recopilar información de diferentes autores referente al tema de investigación utilizo este método para recopilar información necesaria para desarrollo de su tesis.

✓ **Investigación de campo:** Po medio de la metodología cuantitativa se desarrolló las diferentes encuestas que le ayudaron a obtener resultados para lograr una toma de decisión eficaz.

La autora justifica su investigación en que desarrollar una estructura organizacional aplicando diversas herramientas, que pueda dirigir al personal que colabora en la empresa con el propósito de mejorar su eficacia

Como conclusiones en uno de los anexos el Gerente General de la empresa Labsupply, le indica a la autora que el diseño organizacional ha dado resultados, obteniendo un 8% más de crecimiento en la venta en un periodo de tres meses (Matute Cabrera, 2015, pág. 94). Llegando a la conclusión de que un diseño organizacional es una herramienta que permite desarrollar de manera correcta todas las funciones de los colaboradores.

INVESTIGACIÓN # 4

El estudio realizado por el autor Erick Astudillo Loor de la UNIVERSIDAD DEL AZUAY de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Escuela de Psicología Organizacional en su proyecto denominado *“DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DE LA EMPRESA GERARDO ORTIZ & HIJOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.”* (Astudillo Loor, 2016)

El estudio del clima laboral que se desarrolla en los diferentes locales que tiene la empresa en mención, debido al crecimiento que ha tenido en el trascurso de los años y el crecimiento del personal de ventas, el autor busca diagnosticar el clima organizacional del área de ventas y presentar una propuesta de mejora

El método científico aplicado en esta investigación es el método cuantitativo por lo cual hemos revisado se ha procedido al muestreo mediante encuesta donde los resultados obtenidos permitirán mejorar el clima laboral de la empresa

El autor Erick Astudillo concluye *“Los datos obtenidos es necesario que se proponga un plan de mejora que permitan mejorar las dimensiones desfavorables como el sistema de recompensas cooperación y apoyo que implica formar un equipo de trabajo.”* (Astudillo Loor, 2016, pág. 61)

INVESTIGACIÓN # 5

La autora Carla Sanafria, (Sanafria, 2017) de la universidad Politécnica Salesiana presenta como Tesis de Pregrado *“IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA DE ACCIÓN PARA*

MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA CAFU DE LA CIUDAD DE QUITO”, En cuanto a la investigación de la autora:

Se utilizarán dos tipos de herramientas de medición:

- ❖ *“Evaluación de desempeño, la cual nos ayudará a identificar información relevante para la realización del proyecto, detectando los comportamientos, habilidades y competencias con más déficit.”*
- ❖ *“La segunda herramienta que se utilizará en el proyecto, será la elaboración de una encuesta de clima laboral, la cual nos dará información sobre el bienestar del colaborador en su puesto de trabajo, es decir cómo se siente en el ámbito social, con sus compañeros, su líder, compromiso, sentido de pertenencia hacia la empresa”.*

En este proyecto de investigación tenemos como tipo de investigación Cualitativa-Acción, ya que está destinado a buscar una solución de los problemas en el área del clima laboral por ende busca un mejor rendimiento en cada uno de sus colaboradores para que pueda haber mejor productividad.

Según los resultados obtenidos indicados por la autora, el porcentaje de satisfacción en Beneficios es de 69,64%, el cual es equivalente a REGULAR, lo cual evidencia una falta de satisfacción con respecto a los beneficios de la empresa y por ende hay que seguir trabajando en el objetivo que se propuso.

Durante el largo trayecto del proyecto se identificó un elemento esencial de riesgo el cual es la situación económica que está atravesando en el país, lo cual la empresa está tratando de mantenerse con liquidez, como resultado se implementó los elementos innovadores que se pueden verificar en el proyecto lo cual son los talleres de integración y distintas actividades como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes.

INVESTIGACIÓN # 6

La autora María José Vaca, de la Universidad Salesiana presenta como tesis de Pregrado “ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA TECNOACES CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO DURANTE EL PERIODO DE ENERO – JULIO 2015” (Vaca, 2015, pág. 15)

La Autora María José Vaca indica:

“El que se ha tenido con esta investigación fue crear una visión más clara de la importancia de contar con una mejor calidad de ambiente laboral en el personal

operativo de TECNOACES CIA.LTDA, se pretende demostrar y dar a conocer las oportunidades que tendrán los colaboradores entre sí y ofrecer un mejor servicio.”

Mediante el diseño de un instrumento de medición, como lo es la encuesta de clima laboral, se consideró cuatro factores a evaluar como lo son: sobre la compañía, sobre la jefatura, sobre la remuneración, sobre las condiciones y ambiente de trabajo, estos parámetros dieron una visión más clara acerca de los términos y procedimientos sobre los cuales el personal de seguridad se desempeñaba y trabajaba. Posterior a la aplicación de la encuesta de propósito dicción, se cuantificaron y cualificaron los resultados obtenidos.

En cuanto al tipo de investigación corresponde a la cuantitativa y la cualitativa, ya que está destinado a encontrar la solución de mejora en el clima laboral

Como resultado Finalmente y como parte de este proyecto, se elaboró un plan de mejora, en el cual se plasman diversas actividades y estrategias en la cuales los directivos de Tecnoaces podrán basarse para que mediante a esta herramienta se pueda implementar y ejecutar dentro de los empleados y de esta forma buscar el beneficio y bienestar de la organización contando con un adecuado y optimo clima laboral.

INVESTIGACIÓN #7

El autor Mario Moyano, (Moyano, 2017) de la universidad del Azuay presenta como Tesis de Grado “*ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA*” lo cual indica:

“Para dicho estudio se utilizaron dos herramientas; para recolectar datos acerca de la cultura se utilizó una Entrevista Estructurada de Cultura Organizacional del grupo The Bottom Line y para evaluar el clima se construyó un Cuestionario de Clima Laboral, cuyo objetivo es medir el clima en función de 5 dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia”.

Este proyecto brinda un tipo de investigación cuantitativa y cualitativa ya que se va a realizar un sin números de técnicas específicas sobre recoger e indagar y analizar las características muy particulares de cada colaborador en la organización y por ende los resultados de la entrevista revelaron una cultura tradicional, en la cual prima el individualismo y una toma de decisiones aún muy centralizada.

“El 66,67 % de las mujeres percibe al clima de la organización como muy bueno, el 22,22 % lo considera bueno y un 11,11 % cree que es regular. Mientras que el 64,29 % de los hombres lo considera muy bueno y el 35,71% creen que es bueno”. (Moyano, 2017, pág. 40)

Finalmente se socializa que la elaboración de un plan de intervención le da un valor agregado a este estudio, toma los resultados obtenidos para transformar en acciones que ayudara a mejorar y fortalecer el clima laboral.

INVESTIGACIÓN #8

El autor Emilio Mario Venutolo, (VENUTOLO, 2009) de la Universidad Politécnica de Valencia, indica en su proyecto denominado *“ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: EL TRANSPORTE VERTICAL EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (ARGENTINA)”*

En este estudio numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios.

Por ello, el presente trabajo estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones.

Dada la vastedad de este objeto de estudio, decidieron centrarse bajo el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio.

Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, llegaron a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa.

INVESTIGACIÓN #9

El estudio realizado por la autora Elizabeth Pérez Vásquez de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la Escuela de Administración de Empresas, en su proyecto denominado *“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CASO SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C – CHICLAYO 2015”* (Pérez Vásquez, 2015)

La influencia del clima organizacional en el compromiso organizacional el tema escogido por la autora demuestra que debemos encontrar los factores que afecta que el compromiso organizacional que tienen los colaboradores con la empresa.

La autora se basa en tres objetivos que son: “El nivel en que se encuentran las dimensiones del clima organizacional, el segundo a medir el nivel en que se encuentran las dimensiones del compromiso organizacional y el tercero a determinar las dimensiones del clima organizacional que influyen sobre las dimensiones del compromiso organizacional en la empresa Sipan Distribuciones S.A.C.” (Pérez Vásquez, 2015, pág. 10)

El tipo de investigación que desarrollo en la presente tesis es por medio del método cuantitativo, que le permitió medir la muestra de la población a ser analizada. *“El instrumento fue aplicado con la finalidad de medir los niveles del clima organizacional y del compromiso organizacional, así como la relación e influencia entre ambas variables y sus dimensiones, dentro de la mencionada empresa.”* (Pérez Vásquez, 2015, pág. 28)

Como conclusiones tenemos que el compromiso de los colaboradores hacia la empresa es el principal elemento para que el clima laboral y organizacional vaya de la mano al momento de formar parte de una entidad. Los valores de los colaboradores permiten que se desarrollen de manera eficiente en las labores encomendadas y puedan desarrollarse profesionalmente, lo que le permitirá mejorar en lo que respecta a las remuneraciones e incentivos percibidos.

INVESTIGACIÓN # 10

El estudio realizado por la autora Karla Carabajo (Carabajo Castro, 2016) de la UNIVERSIDAD DEL AZUAY de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Escuela de Psicología Organizacional en su proyecto denominado *“DIAGNOSTICO DE FACTORES CAUSALES DE ROTACION DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL DEL RIO DEL AÑO 2014.”*

La autora Karla Carabajo indica que *“el nivel de insatisfacción se encuentra en el alto índice de rotación por el tema de los horarios que son rotativos y por otra parte no existe motivación por parte de los altos mandos.”*

El método de investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a que se va a recabar información de tipo Bibliográfica y por medio de encuestas donde le permitirá encontrar una solución para elaborar un plan donde los índices de rotación sean menores y el clima laboral mejore.

Como conclusiones la autora elaboró una *“herramienta que permitió conocer las principales causas de rotación del personal del Hospital del Rio”* (Carabajo Castro, 2016, pág. 52) mediante las encuestas realizadas al personal.

2.2 Resumen de Antecedentes Referenciales

Tabla 3. *Resumen de Investigaciones*

NÚMERO DE INVESTIGACIÓN	TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	AUTORES – AÑO	UNIVERSIDAD O CENTRO DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	CONCLUSIÓN
1	<i>“PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA, BASADO EN LAS NECESIDADES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, PARA MEJORAR EL CLIMA Y ENTORNO LABORAL DE SUS EMPLEADOS DE EMPRESA ECUA-AUTO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”</i>	Vilma Vallejo Zambrano Año 2014	Universidad Politécnica Salesiana de Quito	Investigación cualitativa	Se decidió elaborar un Plan de comunicación interna mediante buzón de sugerencias, correos electrónicos, cartas personalizadas, periódico impreso, entre otros programas que ayudaron a mejorar el clima laboral interno en la ECUA-AUTO S. A
2	<i>“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN LABORAL DEL ÁREA DE VENTAS PARA LA EMPRESA NATIONAL TIRE EXPERTS S.A. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, 2015”</i>	Jumbo García, Año 2015	Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES”	Investigación cualitativa y cuantitativa	los manuales Administrativos permitirán efectuar de manera rápida y eficaz los procesos que se realicen en cada área para mejorar las funciones que tienen sus colaboradores

3	<i>“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL INCREMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA LABSUPPLY CÍA. LTDA, CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2015”</i>	Kinverlyn Matute Cabrera, Año 2015	Universidad Regional Autónoma De Los Andes “UNIANDES”	* Investigación orientada a la toma de decisiones *Investigación Bibliográfica *Investigación de campo	El diseño organizacional ha dado resultados, obteniendo un 8% más de crecimiento en las ventas en un periodo de tres meses, es una herramienta que permite desarrollar de manera correcta todas las funciones de los colaboradores.
4	<i>“DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DE LA EMPRESA GERARDO ORTIZ & HIJOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.”</i>	Erick Astudillo Loor, Año 2016	Universidad del Azuay	Investigación Cuantitativa	Se propone un plan de mejora que permitan mejorar las dimensiones desfavorables como el sistema de recompensas cooperación y apoyo que implica formar un equipo de trabajo
5	<i>“IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANTA DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA CAFU DE LA CIUDAD DE QUITO”</i>	Carla Sanafria, Año 2017	Universidad Salesiana	Investigación cuantitativa - acción	Según los resultados obtenidos indicados por la autora, el porcentaje de satisfacción en Beneficios es de 69,64%, el cual es equivalente a REGULAR, lo cual evidencia una falta de satisfacción con respecto a los beneficios de la empresa y por ende hay que seguir trabajando en el objetivo que se propuso

6	<i>“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA TECNOACES CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO DURANTE EL PERIODO DE ENERO – JULIO 2015”.</i>	María José Vaca, Año 2015	Universidad Salesiana	Investigación cuantitativa y la cualitativa	Se elaboró un plan de mejora, en el cual se plasman diversas actividades y estratégicas en la cuales los directivos de Tecnoaces podrán basarse para que mediante a esta herramienta se pueda implementar y ejecutar dentro de los empleados y de esta forma buscar el beneficio y bienestar de la organización contando con un adecuado y optimo clima laboral
7	<i>“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA”</i>	Mario Moyano, Año 2017	Universidad del Azuay	Investigación cuantitativa y cualitativa	El 66,67 % de las mujeres percibe al clima de la organización como muy bueno, el 22,22 % lo considera bueno y un 11,11 % cree que es regular. Mientras que el 64,29 % de los hombres lo considera muy bueno y el 35,71% creen que es bueno
8	<i>“ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: EL TRANSPORTE VERTICAL EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES (ARGENTINA)”</i>	Lourdes Cano, Año 2014	Universidad Politécnica de Valencia	Investigación de campo	Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, llegaron a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa.

9	<p align="center"><i>“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CASO SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C – CHICLAYO 2015”</i></p>	<p align="center">Elizabeth Pérez Vásquez, Año 2015</p>	<p align="center">Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo</p>	<p align="center">Investigación Cuantitativa</p>	<p align="center">El compromiso de los colaboradores hacia la empresa es el principal elemento para que el clima laboral y organizacional vaya de la mano al momento de formar parte de una entidad</p>
10	<p align="center"><i>“DIAGNOSTICO DE FACTORES CAUSALES DE ROTACION DE LAS AUXILIARES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL DEL RIO DEL AÑO 2014.”</i></p>	<p align="center">Karla Carabajo, Año 2016</p>	<p align="center">Universidad del Azuay</p>	<p align="center">Investigación cuantitativa y cualitativa</p>	<p align="center">Este proyecto de investigación va a ayudar para crear correctamente un plan estratégico y mejorar el clima laboral de la empresa</p>

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Clima Laboral

En la publicación de los Sres. Alonso Sánchez, Tejero y Retama sobre el clima laboral se menciona:

“El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para sí alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano”. (Alonso, 2000, págs. 340-343)

Según el autor Carlos Méndez afirma:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Mendez, 2006, pág. 108)

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión.

El clima laboral involucra de alguna forma a la empresa y su estructura de trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo, este se genera de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, además de las condiciones de trabajo que afecta directamente al colaborador.

2.3.2 Dimensiones del clima laboral

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima laboral es desde el punto de vista estructural y subjetivo, el representante de este enfoque es el autor Litwin Stringer, (Stringer, 1978) el cual argumenta que el clima laboral depende de seis dimensiones:

✚ **Estructura:** *Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.*

✚ **Responsabilidad individual:** *Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.*

- ✚ **Remuneración:** *Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho*
- ✚ **Riesgos y toma de decisiones:** *Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.*
- ✚ **Apoyo:** *Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.*
- ✚ **Tolerancia al conflicto:** *Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.*

El conocimiento del Clima laboral otorga una retroinformación referente a los procesos que determinan los comportamientos laborales, permitiendo, además, incluir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Esta información da como importancia en que la información se basa en la comprobación de que el Clima laboral hace hincapié en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.



Figura 2. Dimensiones del clima laboral, Fuente (Stringer, 1978)

2.3.3 Motivación del personal

El autor Rubén Turienzo indica *“La palabra motivación proviene del verbo latino movere, que significa moverse, estar en movimiento. Por lo tanto, cuando hablamos de motivación nos referimos a ese elemento que provoca pasar de la inacción a la acción”* (Turienzo, 2016)

Desde el punto de vista empresarial, fuerza o impulso interior que le permite a una persona lograr un objetivo determinado

La actitud de los colaboradores de una empresa fomentará su crecimiento personal y a su vez mejorará la situación financiera de la misma, satisfaciendo uno de los objetivos principales.

Para el autor Abraham Maslow, quien desarrolló una interesante teoría sobre la Motivación en los seres humanos enmarca que las necesidades están ubicadas en niveles distintos, es decir, conforme se vaya avanzando se va estableciendo una jerarquía que los hombres buscan satisfacer, dicha teoría se ha representado como la “Jerarquía de Maslow”. (Maslow A. , 1943)

En esta jerarquía el autor Abraham Maslow (Maslow A. , 1943) explica que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.



Figura 3. Jerarquía de Abraham Maslow, Fuente (Maslow A. , 1943)

2.3.4 Liderazgo

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí, se comparten en la siguiente definición:

“Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.”

El autor José Santos (Santos, 2005) Define el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.”

El autor Schein.H (Schein, 2004) menciona en su definición que el Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros, por su parte Madrigal T. define este concepto como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

Con las definiciones previamente expuestas podemos decir que el Liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

Este concepto generalmente está caracterizado por las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, es participe dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y metas. De igual forma, puede existir en los distintos niveles de jerarquías, ya que el liderazgo de una forma u otra siempre crea impacto en el individuo, en el grupo y en la dinámica de la organización.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto, siendo

esta capaz de tomar decisiones acertadas en el momento indicado a favor del grupo, equipo u organización y de esta manera servir como inspiración al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Es por esto que se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en idear y establecer una meta, así como conseguir que la mayor población de la organización desee seguirla y trabajar por esto. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, mas no es en el único ámbito en que es relevante, ya que en otros se distingue y de alguna manera también es necesaria, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo

Los líderes se pueden clasificar de distintas maneras, siguiendo criterios según sea el caso, por ejemplo, cuando un líder es elegido por la organización este es llamado un líder formal, contrario a esto, los líderes informales, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De cualquier manera, la clasificación más común es aquella en la que se establece y se hace referencia a un vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales sirve como modelo. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo, toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformación.

Las bases para ser un buen líder son:

1. Mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo

2. Observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario.

Las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son:

1. Conocimiento
2. Confianza
3. Integridad
4. Carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes



Figura 4. Esquema de clima Organizacional (Stringer, 1978)

2.3.5 Dirección hacia el aprendizaje

Las estrategias de aprendizaje se entienden como acciones que conducen hacia los objetivos fijados, ejecutando un plan de acción en los diferentes procedimientos establecidos.

El interés que existe por el auto aprendizaje para obtener mejores resultados en los diferentes departamentos de la empresa, permite reconocer las competencias que tiene cada individuo, facilitando así que estén motivados y predispuestos a un mejor desempeño laboral.

El auto aprendizaje ayuda a ganar habilidades y técnicas al momento de realizar una gestión de ventas, debido a que el personal estará totalmente motivado y preparado para afrontar los diversos cuestionamientos que tienen los clientes al momento de visitarlos. Es por tal motivo que el auto aprendizaje se convierte en una herramienta valiosa para los colaboradores en la entidad.

2.3.6 Dirección al desempeño

El desempeño individual forma una directriz para lograr los objetivos y que sus conocimientos sean evaluados de acuerdo a las destrezas y habilidades que han adquirido en la organización. El mejorar cada día, para lograr los resultados deseados establece una comunicación constante entre departamentos, siendo así uno de los motivos más importantes para poder desempeñar de manera eficaz la labor encomendada.

El personal que realiza orientación al desempeño busca perfeccionar sus destrezas para que sus evaluaciones sean favorables para demostrar las habilidades que han adquiridos a los altos mandos.

2.3.7 Análisis del desempeño

El desempeño al ser evaluado se convierte en una herramienta para obtener los mejores resultados para la organización. Los altos mandos observan el desempeño de cada uno de sus colaboradores en las tareas asignadas en algunos casos con un plan estratégico establecido, de esta manera los índices de desempeño demuestran el nivel de cada colaborador.

El mejoramiento continuo y los planes de capacitaciones constantes, permitirán evitar el alto índice de rotación que existe, perjudicando sustancialmente la fuerza de ventas de la empresa.

2.3.8 Satisfacción Laboral

Por satisfacción laboral entendemos como un conjunto de resultados afectivos que un colaborador llega a experimentar en su puesto de trabajo y los diferentes aspectos que lo rodean.

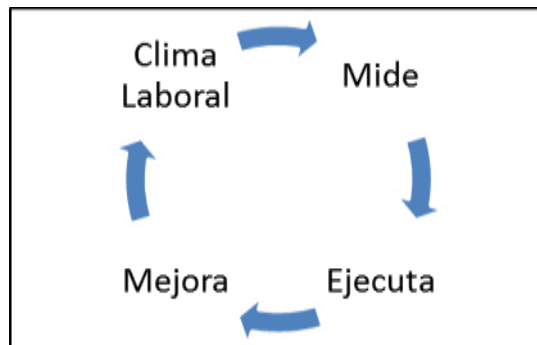


Figura 5. Satisfacción Laboral



Figura 6. Relación satisfacción Laboral – Motivación (Vilar, 2011, pág. 31)

Es un reto completo para el departamento de Recursos Humanos mantener el clima laboral de manera óptima sin crear conflicto entre los colaboradores, creyendo que se sientan afectados por las decisiones que se toma en el departamento. De esta manera será rentable tanto para la empresa como para los colaboradores.

2.3.9 Planeación estratégica

La planeación estratégica consiste básicamente en crear un plan de trabajo que permita fijar una meta y objetivos claros con el personal a cargo de la empresa. De esta manera tenemos diversos conceptos que ayudaran a formar un plan adecuado para el correcto funcionamiento del recurso más importante que tiene la empresa que son los colaboradores.

Por tal razón hemos desarrollado que el sistema de planificación estratégica es el primer paso para que la entidad tenga una visión clara de los objetivos.

2.3.10 Great place to work – Gran lugar para trabajar

Según Robert Levering, Co-fundador, Great Place to Work detalla que *“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”* (Levering, s.f.)

Great place to work – según la visión de un empleado:

Los mejores lugares para ejercer un trabajo son construidos día a día a través de las relaciones entre los empleados y jefes, no a través de un checklist de prácticas y políticas.

El factor común en estas relaciones es la CONFIANZA.

Por lo general los empleados consideran que un buen lugar para trabajar es aquel donde hay:

- ✚ Confianza en las personas para las que trabaja.
- ✚ Orgullo por el trabajo que realizan.
- ✚ Admiración de las personas con las que trabajan

Según la página Great Place to work, la Confianza es:

“El eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la

organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.”

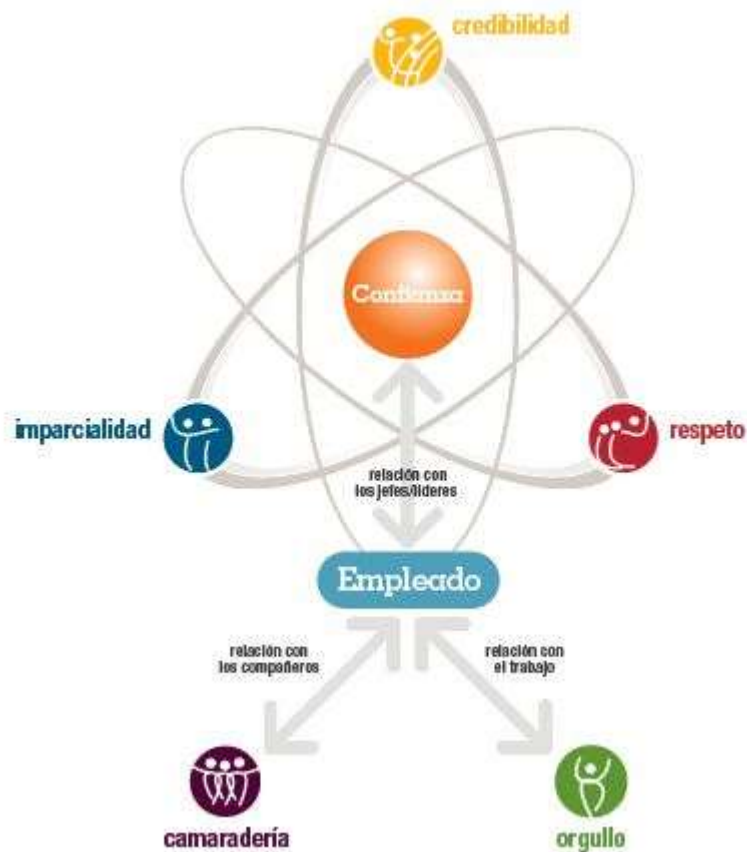


Figura 7. Great place to work – La visión del empleado Fuente: Great Place to Word

Great place to work – Según la visión de un líder

Al referirse desde el punto de vista de un jefe, el mejor lugar para trabajar es aquel donde:

- ✚ Se logran los objetivos de la empresa.
- ✚ Todos los empleados y líderes dan lo mejor de sí.
- ✚ Todo el personal trabaja como equipo o familia tornándose en un ambiente de confianza.

Hay nueve maneras de construir ambientes de confianza donde el muestra liderazgo, los cuales se pueden visualizar en la Figura 8.

Según la página Great Place to work “los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando.”

“Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo al contratar, compartir y celebrar.”

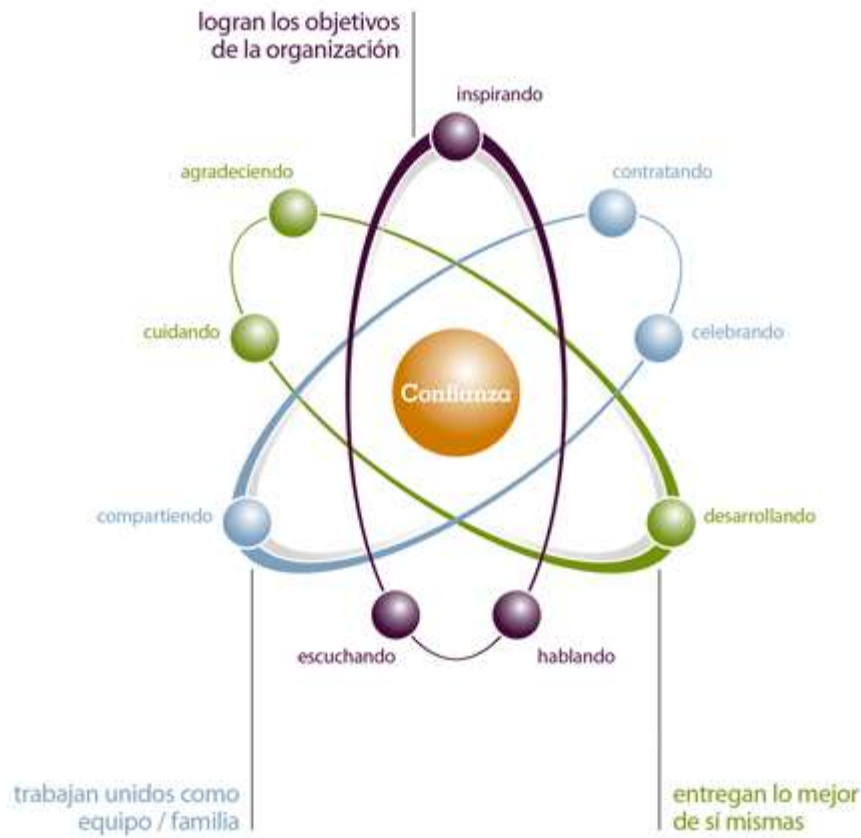


Figura 8. Great place to work La visión de un líder Fuente: Great Place to Word

2.3.11 Indicadores estratégicos

Un indicador estratégico es aquel que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas es decir parámetros cualitativos y/o cuantitativos que definen los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Es un subconjunto de los indicadores de contexto, vinculados a las prioridades definidas para las intervenciones estructurales y de cohesión, particularizados a cada programa operativo. Sirven para medir la evolución del contexto respecto a las metas establecidas en el programa.

Según el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del gobierno de España (MINISTERIO DE ECONOMÍA, 2011) los indicadores estratégicos son una selección de los indicadores de programa que sirven para medir la evolución del entorno respecto a las metas establecidas en los Programas. En este sentido, proporcionan información cuantificada de la situación socioeconómica sobre la que se va a actuar con valores de referencia y fuentes oficiales y reflejan el valor objetivo que se pretende alcanzar en el programa.

Por ello, cada programa operativo tiene sus propios indicadores estratégicos en función de sus prioridades y los esfuerzos financieros previstos. No obstante, el limitado peso relativo que los Programas de los Fondos Estructurales y de Cohesión van a tener, en general, en el conjunto del gasto público regional y nacional, restringirá su impacto individual. Sin embargo, el enfoque estratégico de la programación hará que las actuaciones cofinanciadas sean sinérgicas con aquellas otras correspondientes a las principales políticas públicas.

La función de los indicadores estratégicos es permitir analizar el grado de consecución de los objetivos de la estrategia de cada programa operativo en los diferentes ámbitos específicos. En consecuencia, se encuentran integrados en los programas operativos a nivel de Eje prioritario, fijan unos valores particularizados por programa operativo a alcanzar para su cuantificación se han considerado fuentes estadísticas oficiales, disponibles a nivel nacional y regional, que establecen un valor de referencia como punto de partida.

La información proporcionada por los indicadores estratégicos se utilizará para:

- ✓ Medir la contribución de la política de cohesión al Plan Nacional de Reformas (PNR).
- ✓ Elaborar los informes de ejecución anual de los programas operativos como información de contexto.
- ✓ Contrastar los avances nacionales y regionales en relación a las principales políticas públicas, cuando se redacten los informes estratégicos preceptivos.
- ✓ Revisar los valores previstos a alcanzar.
- ✓ Elaborar informes o llevar a cabo el ejercicio de evaluación continua.

2.3.12 FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas)

Según la página web Significados.com (SIGNIFICADOS.COM, 2017)

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, entre otros puntos.

El análisis FODA es una de las herramientas para una buena administración y plan de negocios como lo es el benchmarking que consiste en mejorar los aspectos de la empresa olvidados o debilitados en relación al mercado.

Una vez realizado el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa, se debe de elaborar la matriz FODA, con el fin de analizar ambos aspectos y, de esta manera formular y seleccionar las estrategias a seguir en el mercado. La importancia de la matriz FODA es que permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio y, de esta manera realizar una estrategia que cumpla con el objetivo planteado por la empresa.

Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Figura 9. Componentes de un análisis FODA (CUBILLAS, 2016)

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.3.13 Cadena de Valor

Según Michel Porter (Porter, 1991, pág. 51) La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación, se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

El concepto de la cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor.

Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo:

- ✚ Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador.
- ✚ Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos.

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Emprendimiento

Se trata del efecto de emprender, o llevar a cabo una obra o negocio con esfuerzo y dedicación haciéndole frente a todas las adversidades encontradas en el camino, a fin de llegar a un propósito exitoso y con resultados positivos.

Es una iniciativa de una persona que toma como inversión aquellos recursos que llevan al crecimiento de los resultados obtenidos.

Características de una persona emprendedora

- ❖ **Innovadora:** Persona la cual es capaz de crear o llevar a delante un proyecto con nuevas ideas originales y recursos óptimos.
- ❖ **Creativa:** Se denomina creativo a la persona que genera o aporta con diferentes ideas para llegar a un propósito definido o por definirse.
- ❖ **Perseverante:** Constante, empeñado en llegar a su objetivo deseado.

Para ser un Emprendedor se necesita de esas 3 características principales.

El termino Emprendimiento alude a individuos que quieren tomar riesgos para poder generar oportunidades de cambios y tener éxitos en los resultados obtenidos.

2.4.2 Estándares

Modelo a seguir, norma, regla o patrón, fijar pautas mínimas a lo que se debe ajustar las conductas o productos para ser eficaces, positivos, útiles o confiables.

Esto establece un patrón que indica su alcance o cumplimiento, en la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad ante todo de que puedan lograrse sin enfatizar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de igualdad.

2.4.3 Conflicto

El conflicto siempre será generado debido a las discrepancias entre los miembros de un grupo, esto puede ser generado por varios motivos ya sea relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en relación con jefes superiores.

2.4.4 Estructura

Esto se refiere a la forma en que se dividen y agrupan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición del nivel en que se encuentren.

Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama y que por lo general lo llamamos Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas y procedimientos que faciliten el buen desarrollo de las actividades de la empresa, y a las que se vean enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire convivir de la mejor manera.

2.4.5 Checklist de políticas y prácticas

En los mejores lugares de trabajo sucede algo que trasciende las políticas y las practicas. No es ¿qué están haciendo las organizaciones?, sino como lo hacen sus líderes, uno no puede predecir que las organizaciones con las practicas más creativas, las que tengan los trabajos menos estresantes o los paquetes de compensación más generosos, son los que los empleados más valoran.

Si, los programas y políticas son indispensables ya que estas son herramientas que utilizan los jefes para crear un mejor lugar de trabajo que está alineado con la estrategia de negocio, sin embargo, es la selección y la implementación de estas prácticas lo que hace la diferencia y le agregan valor a la cultura laboral.

2.4.6 Competitividad

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio más accesible al de la otra competencia.

Es la capacidad para competir con el fin de conseguir una mejor propuesta

2.4.7 Relaciones

Estas relaciones se basan en fundamentar el respeto interpersonal en todo sentido, el buen trato y la ayuda, con el sustento de una buena efectividad, productividad, y utilidad, todo esto en límites precisos sin que sea excesivo y llegue a dar un mal clima o un acoso laboral o algunos inconvenientes más.

2.4.8 Cooperación

Esta cooperación está relacionada con el apoyo mutuo, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en camino de alcanzar los objetivos propuestos de la empresa.

2.4.9 Proceso De Control

Según Isabel Mendoza (2012) el Proceso de Control *“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas”*.



Figura 10. Proceso de Control (Mendoza, 2012)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Alcances de la Investigación

Los modelos de investigación son aquellos que se emplean para obtener información clara y concisa de lo que se está llevando a cabo en todo el proceso investigativo del proyecto.

Según el autor Carlos Sabino (SABINO, 1992, pág. 67), hace referencia en su libro “EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN”, *“Que un diseño investigativo tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrarrestar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo.”*

Para el presente proyecto los tipos de investigación a emplearse son:

- ❖ **Descriptiva.** - Basándose en los conceptos del autor Carlos Sabino se consideró que esta investigación sea descriptiva porque se pretende medir, analizar, ubicar y proporcionar variables importantes como estructura, liderazgo, comunicación, motivación, servicio, cliente y productividad del departamento de Ventas de la empresa Mueblería Palito.

3.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarco en la modalidad del enfoque Cualitativo.

- **Enfoque Cualitativo.** - Este enfoque permitirá hacer un análisis de los elementos que componen el tema de estudio e interpretar resultados mediante entrevistas abiertas que se realizará a un grupo de personas de mando medios y la observación directa que tendrá como finalidad evaluar el clima donde desarrollan las actividades los vendedores.

3.3 Herramientas de investigación primarias

3.3.1 Entrevista

La entrevista es una herramienta de mucha importancia debido a la cercanía con los trabajadores, en este caso los vendedores y la parte de la administración. Es importante

conocer el criterio de cada uno de ellos y de esta forma al evaluar los resultados estructurar un manual que se adopte a las necesidades de la empresa o involucrados.

Según Bernal (2010, pág. 5) la entrevista es:

Entrevista Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

3.3.2 Observación

La observación a los colaboradores del área de ventas reforzará los resultados de las encuestas y/o entrevistas realizadas, esta técnica otorgará un mejor entendimiento sobre el clima laboral y cuáles son los componentes para que esta situación no afecte a las promesas de ventas mensuales. Con ayuda de esta técnica tendremos una mejor comprensión sobre la realidad del tema de investigación.

Según Bernal (2010, pág. 8) la técnica de la observación directa es:

Observación directa Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

3.3.3 Encuestas

Esta técnica es utilizada para una recolección de datos más rápido y cuando se quiere obtener información competente de muestras grandes. Para esta investigación las encuestas están dirigidas a los vendedores de Mueblería Palito. Se busca a través de esta herramienta que tan de acuerdo o por lo contrario que tan en desacuerdo están los colaboradores con las estrategias empresariales, manuales, procedimientos y trato en general por parte de sus superiores.

3.4 Determinación de población y muestra

Población: Se consideró una población de 11 personas que constituye el número total de trabajadores del área comercial que es el objeto de este estudio.

3.5 Resultados encontrados y análisis de la entrevista

Preguntas abiertas para el Gerente General de Mueblería Palito S.A.

1. ¿Cuáles son los factores a considerar para un clima laboral aceptable?

Para un clima laboral aceptable, el dinero es el factor principal para el ambiente aceptable, lo que mueve a las personas. La economía se activa a través de este instrumento. Sin el dinero no se podría cubrir gastos y eso no generaría motivación.

2. ¿De qué depende el incremento o decremento de las ventas?

Las ventas de la empresa dependen mucho de la temporada en la que estemos situados, pero en general son más meses altos que bajos. El resultado También depende de la inversión de espacios publicitarios, redes sociales, contratar vendedores nuevos temporales en los picos más altos en ventas.

3. ¿Qué oportunidad tiene el vendedor para crecer dentro de la compañía?

La empresa es familiar, y sus mismos dueños ocupan la directiva de la institución, mi hermana jefe de cobranzas, mi hermano jefe de producción y mi hermano menor jefe de ventas. Los puestos de jefaturas están copados y sería muy difícil la salida de uno de ellos.

4. ¿Considera que la aplicación drástica de multas y sanciones sea lo viable para sus colaboradores?

Los errores cometidos por los empleados le cuesta dinero a la compañía, muy a parte del prestigio que se pierde. Y en estos casos la única forma de que la compañía no pierda y que el empleado no vuelva cometer el mismo error, la sanción económica es necesario.

5. ¿Se les otorga capacitaciones de motivación y fuerza de ventas al grupo de vendedores?

La empresa posee alianzas comerciales y dentro de estas se ejecuta capacitaciones a los vendedores.

6. ¿La empresa asigna anualmente un presupuesto para las capacitaciones de los trabajadores?

No existe un presupuesto destinado a la capacitación de los vendedores, sin embargo, la empresa con sus alianzas comerciales tales como (Comercialización de Productos Paraíso, Colocación de Carteras Aceptaciones) logra otorgarle las capacitaciones debidas.

7. ¿Se les da un seguimiento a los colaboradores sobre el nivel de conocimiento del producto?

La mayoría de los vendedores tienen en sus cargos más de 3 años, por lo que las inducciones a los nuevos vendedores la realizan los mismos vendedores. Los productos de la mueblería son reconocidos por líneas y no requieren de un conocimiento mayor. Por estas razones no se da un seguimiento a los conocimientos de los nuevos vendedores sobre los productos.

3.5.1 Resultados de la observación

Tabla 4. Resultados de la Observación

N°	Observación	Tipo	Si	No
1	¿Existe reglamento interno?	Documental	X	
2	¿Existe manual de funciones para el perfil del cargo de vendedor?	Documental		X
3	¿Existe tabla de porcentajes que regule el pago de comisiones?	Documental	X	
4	¿Existe registro de ingresos y salidas de los vendedores?	Documental	X	
5	¿Existe registro de capacitaciones otorgados al personal de ventas?	Documental		X
6	¿Existen descuentos a vendedores por comisiones pagadas de devoluciones en ventas?	Documental		X
7	¿Se aprecia un trato cordial entre compañeros de trabajo?	De campo		X
8	¿Existen herramientas para comunicación? Ej.: radio, teléfono fijo y móvil.	De campo	X	
9	¿Existió algún tipo de llamado de atención por los jefes a los vendedores en más de una ocasión?	De campo	X	
10	En el llamado de atención. ¿Hubo un tono elevado de voz?	De campo	X	
11	¿Hubo alguna discusión en presencia de clientes?	De campo	X	
12	¿Los colaboradores ingresaron en el horario que le corresponde según su contrato?	De campo		X
13	¿Se aprecia buen clima laboral?	De campo		X

Nota: Elaborado por las autoras

3.5.2 Resultados de las encuestas

Pregunta 1.

- ¿Al ingresar a laborar en la empresa MUEBLERIA PALITO S.A, le fue informado claramente los objetivos y políticas de la misma?

Tabla 5. Personal desinformado de Políticas y objetivos

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	36%
NO	7	64%
TOTAL	11	100%

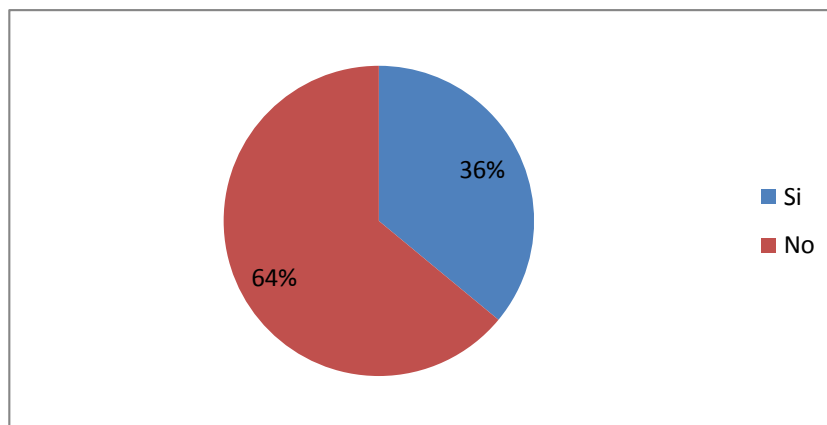


Figura 11. Personal informado de políticas y objetivos

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 64% de los encuestados respondió que no se le fue informado claramente los objetivos y políticas de la misma, es decir que los procesos que se realizan para reclutar personal no están siendo claros, afectando directamente las directrices de dicha empresa, en cambio el 36% que equivale a 4 personas encuestadas de un total de 11 indican que si fueron informados oportunamente.

Es importante conocer estos indicadores que permiten conocer los puntos desfavorables que tiene la empresa al momento de reclutar el personal idóneo, a su vez se ve reflejado en el desempeño financiero de la entidad.

Pregunta 2.

- **La toma de decisiones o las órdenes implantadas por los Jefes, ¿Son justas según su criterio?**

Tabla 6. *Justicia en decisiones y órdenes de Jefes*

Respuestas	Frecuencia	%
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

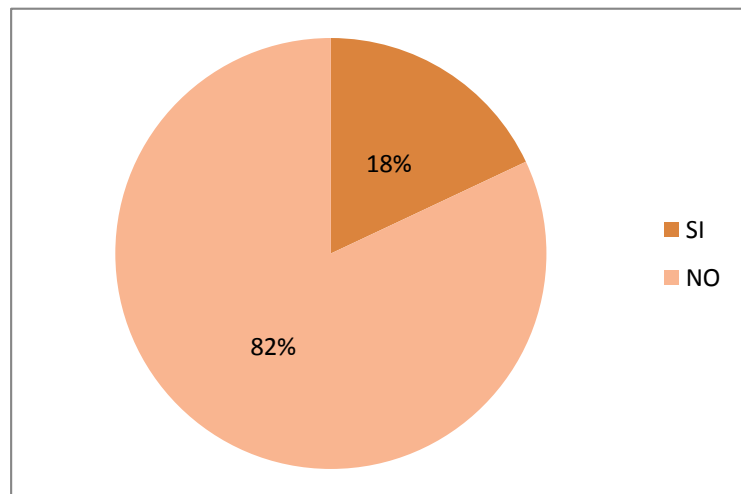


Figura 12. *Decisiones y órdenes justas hacia los empleados*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 82% respondió con negatividad sobre la toma de decisiones y ordenes de los altos mandos hacia ellos, esto da a entender que se necesitará realizar un feed back a cada supervisor del área de ventas en los diferentes puntos para que sus objetivos sean claros y alcanzables, a su vez un pequeño universo del 18% está de acuerdo, esto nos da entender que a ciertos colaboradores les parece justas las ordenes implantadas por los niveles jerárquicos superiores al momento de tomar una decisión.

Pregunta 3.

- ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones al interior de la empresa?

Tabla 7. Justicia en decisiones y órdenes de Jefes

Respuestas	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	0	0%
USUALMENTE	2	18%
RARAVEZ	3	27%
CASI NUNCA	6	55%
TOTAL	11	100%

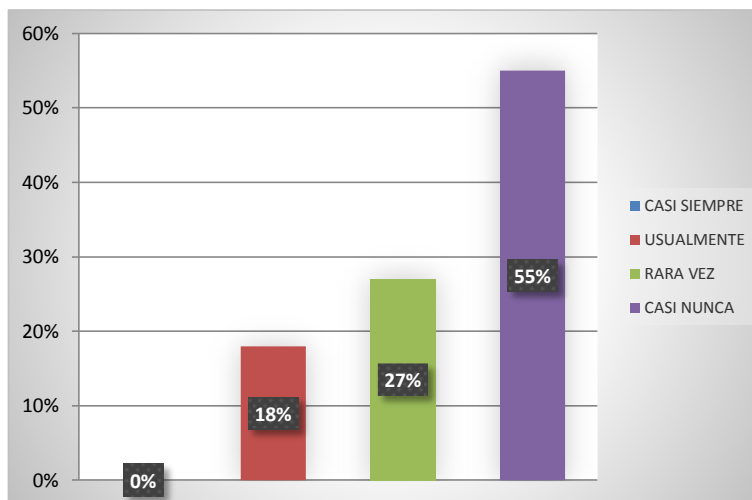


Figura 13. Opinión sobre la delegación de responsabilidades

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 55% respondió con que casi nunca se toman en cuenta sus opiniones dentro de la empresa, un 27% de los encuestados respondieron que rara vez sus opiniones son consideradas al momento de la toma de decisiones, 2 de los 11 encuestados que equivale al 18% respondieron que usualmente sus opiniones forman parte de las directrices y ordenes que los jefes de área otorgan al personal, en respuesta a la encuesta ninguno de los encuestados respondió la opción casi siempre, dando a conocer la falta de comunicación entre los niveles jerárquicos y los colaboradores del área de ventas de la empresa Mueblería Palito.

Pregunta 4.

- ¿Encuentra apoyo y confianza de sus Jefes para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 8. Apoyo de los jefes en actividades del personal

Respuestas	Frecuencia	%
MUY FRECUENTE	0	0%
FRECUENTE	1	9%
OCACIONALMENTE	7	64%
USUALMENTE	1	9%
CASI NUCA	2	18%
TOTAL	11	100%

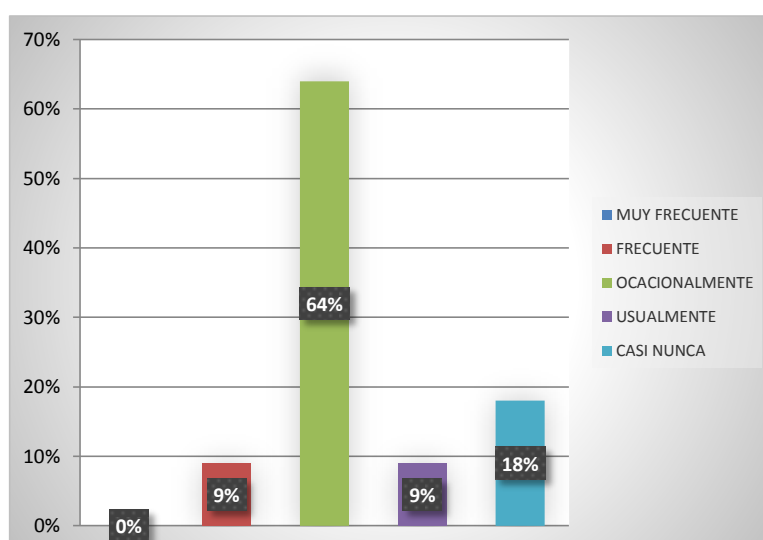


Figura 14. Opinión sobre el apoyo de los jefes a sus trabajadores

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 64% respondió que ocasionalmente reciben apoyo y confianza de los altos mandos demostrando como la figura 14 que existe poca comunicación y falta de colaboración de parte de los jefes, el universo del 18% indican que casi nunca existe el nivel de confianza para poder desarrollar sus actividades, el 9% indica que usualmente cuenta con el apoyo de los jefes para desarrollar las actividades que realizan, dando a conocer que debe de existir mayor confianza de parte de los jefes para con el personal de ventas.

Pregunta 5.

- Cuando posee alguna calamidad doméstica, ¿Existe flexibilidad en sus horarios por parte de los jefes?

Tabla 9. Flexibilidad en horarios laborales

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	55%
RARA VEZ	2	18%
USUALMENTE	3	27%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

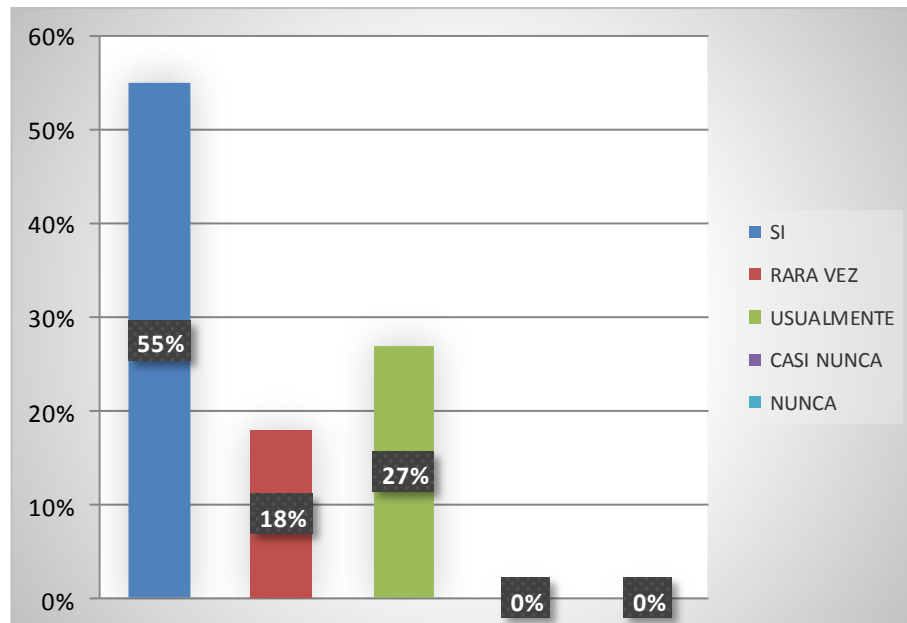


Figura 15. Accesibilidad de los jefes en caso de calamidades domésticas de los trabajadores

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 55% de los encuestados respondió que sí existe flexibilidad en los horarios para poder reintegrarse en sus labores. Un porcentaje importante que representa el 27% indica que usualmente tienen flexibilidad en sus horarios. El resultado de las encuestas nos permite conocer que el personal de ventas de la empresa se encuentra tranquilo al momento de presentarse algún tipo de calamidad doméstica.

Pregunta 6.

- ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

Tabla 10. *Retroalimentación en el cargo que desempeñan los empleados*

Respuestas	Frecuencia	%
MUY FRECUENTE	0	0%
FRECUENTE	0	0%
OCACIONALMENTE	3	27%
RARA VEZ	8	73%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

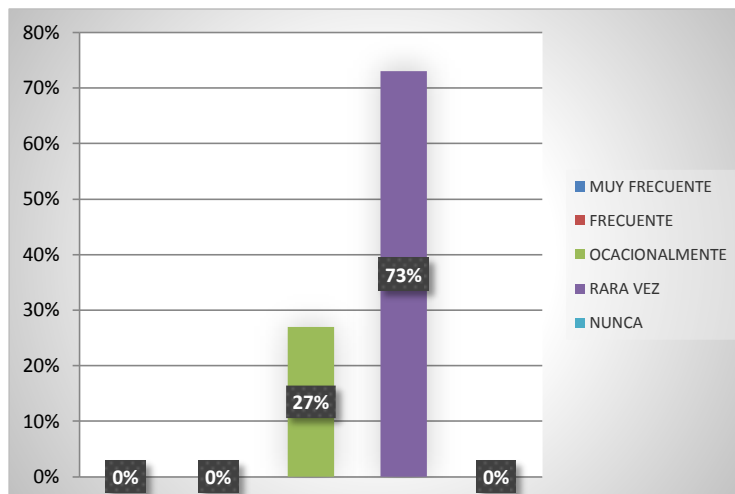


Figura 16. *Retroalimentación del cargo que desempeñan*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 73% de la población encuestada respondió que rara vez existe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo que ejercen en la institución, donde se ve afectado la planificación financiera de acuerdo a las funciones que desempeñan los vendedores, debido a que los errores son constantes y no se corrigen en el momento en que incurren los hechos.

Pregunta 7.

- ¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa?

Tabla 11. *Colaboración entre empleados*

Respuestas	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
OCACIONALMENTE	2	18%
CASI NUNCA	9	82%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

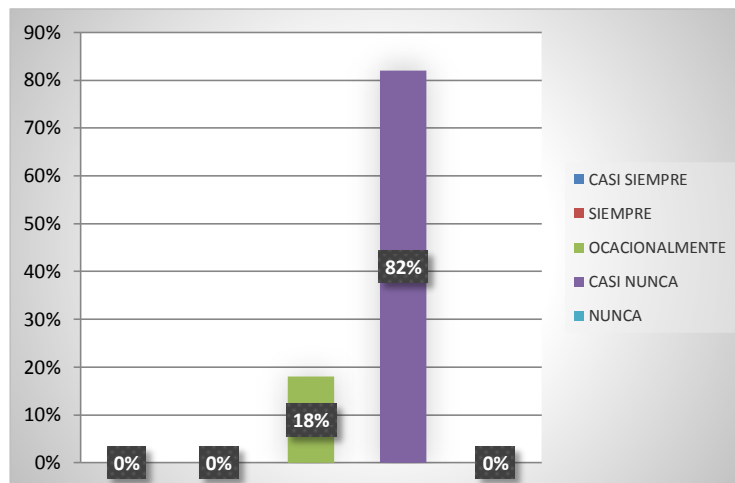


Figura 17. *Relaciones laborales entre compañeros*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 82% de los encuestados respondió que casi nunca existe colaboración entre ellos y por lo tanto existirá poca retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral, todo esto debido a la falta de confianza en una parte de los empleados.

Pregunta 8.

- ¿El personal de ventas cuenta con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?

Tabla 12. *Medios de comunicación*

Respuestas	Frecuencia	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

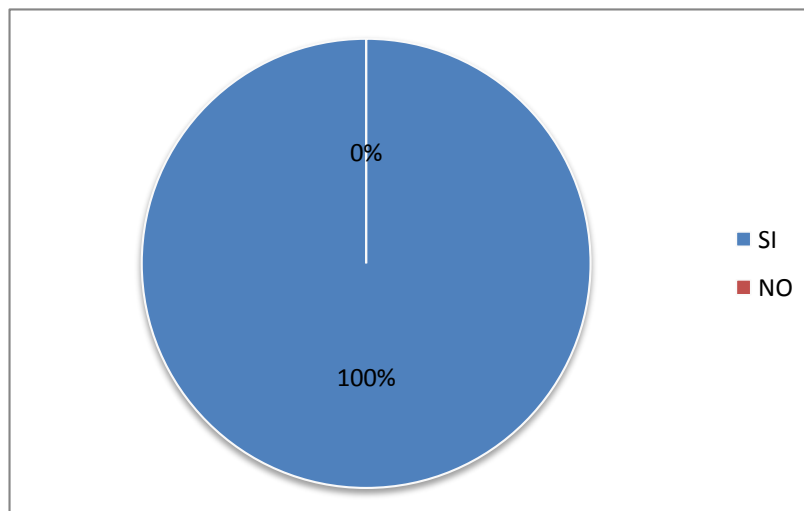


Figura 18. *Herramientas de comunicación óptima dada por la empresa*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 100% respondió que sí existen los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas, esta información permite conocer que la empresa ha desarrollado un plan de comunicación para que los empleados tengan los suficientes medios para comunicarse con todas las áreas de la empresa sin que sea un impedimento mantener los procesos adecuados.

Pregunta 9.

- ¿La comunicación es efectiva en el departamento donde realiza sus labores?

Tabla 13. *Comunicación efectiva en el departamento de Ventas*

Respuestas	Frecuencia	%
MUY FRECUENTE	0	0%
FRECUENTE	0	0%
OCASIONALMENTE	3	27%
RARA VEZ	5	45%
NUNCA	3	27%
TOTAL	11	100%

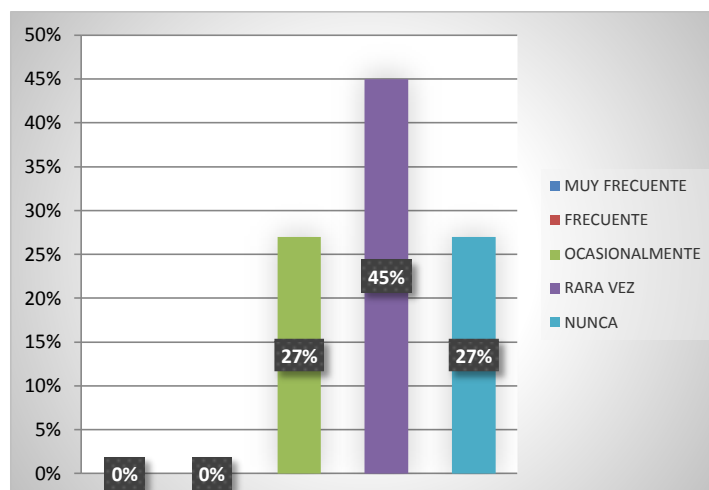


Figura 19. *Resultados de la comunicación en el departamento de ventas*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 45% de la población encuestada nos indica que la comunicación donde realizan sus labores pertenece al segmento de rara vez, denotando que existe un problema mayor de comunicación entre el personal que labora en mencionada área. La tabla 13 nos indica que un 27% nunca tienen comunicación en el departamento, siendo estos índices alarmantes para el desarrollo de las ventas, perjudicando el presupuesto financiero que dispone la empresa.

Pregunta 10.

- ¿Recibe bonos o comisiones por el cumplimiento de metas?

Tabla 14. Bonos o comisiones en el departamento de ventas

Respuestas	Frecuencia	%
MUY FRECUENTE	0	0%
FRECUENTE	7	64%
OCASIONALMENTE	4	36%
RARA VEZ	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

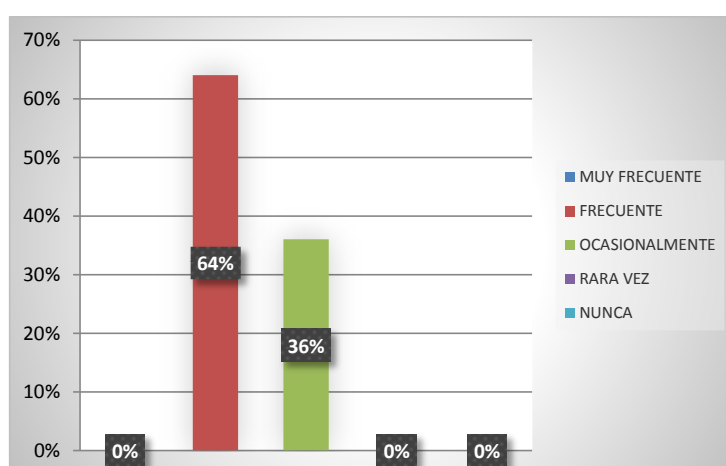


Figura 20. Opinión sobre la satisfacción en los bonos recibidos

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 64% de los encuestados indica que reciben de manera frecuente bonos o comisiones por lograr sus objetivos de ventas, en cambio el 36% de la población indica que ocasionalmente recibe el beneficio por lograr sus ventas. Estos indicadores permiten conocer que la empresa cumple de manera frecuente con incentivar a los colaboradores del área de ventas pero demuestra un nivel de poca satisfacción por parte del personal.

Pregunta 11.

- ¿El ambiente laboral lo motiva para trabajar?

Tabla 15. Ambiente laboral en el departamento de ventas

Respuestas	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
OCASIONALMENTE	2	18%
USUALMENTE	0	0%
NUNCA	9	82%
TOTAL	11	100%

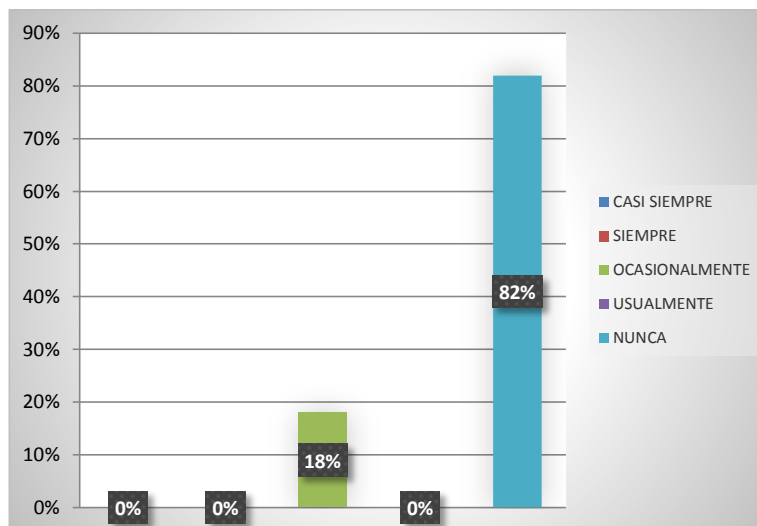


Figura 21. Opinión sobre la motivación laboral

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 82% respondió que nunca el ambiente laboral los motiva a realizar su trabajo con entusiasmo y ocasionalmente el 18% de los encuestados lo interpretan así. Este indicador permite reconocer que la empresa se encuentra totalmente débil al momento de generar un ambiente laboral agradable.

Pregunta 12.

- ¿La empresa se preocupa por su bienestar?

Tabla 16. *Bienestar en el departamento de ventas*

Respuestas	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	0	0%
OCASIONALMENTE	6	55%
USUALMENTE	2	18%
NUNCA	3	27%
TOTAL	11	100%

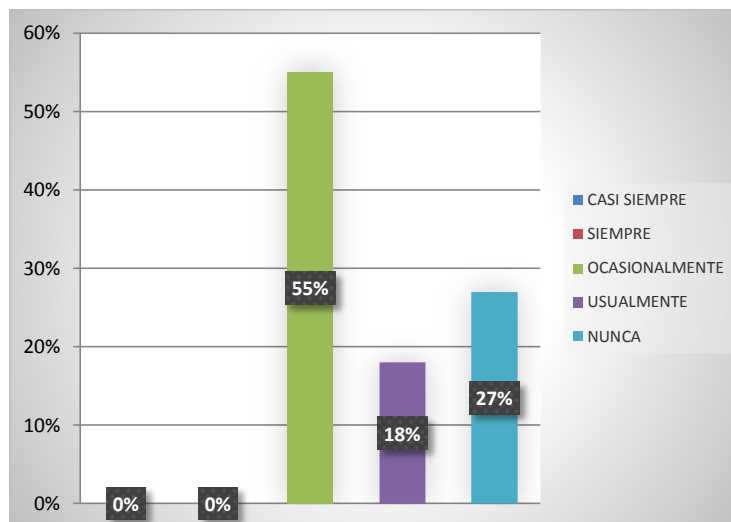


Figura 22. *Interés en el bienestar hacia los colaboradores*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 55% de los encuestados indica que ocasionalmente la empresa se preocupa por el bienestar de cada uno de los colaboradores, el 18% indica que usualmente la empresa se preocupa por su bienestar, y un indicador preocupante indica que el 27% nunca se preocupa por el bienestar de los empleados del área de ventad de la empresa. Estos indicadores permiten conocer los diferentes planes de acción que la empresa pueda recurrir para mejorar el bienestar de cada uno de sus colaboradores.

Pregunta 13.

- Los Jefes del área comercial ¿conocen todos los aspectos relacionados al mercado y los productos que se comercializan?

Tabla 17 . *Conocimiento de los jefes del Área de Ventas en los productos*

Respuestas	Frecuencia	%
MUCHO	0	0%
SUFICIENTE	8	73%
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	3	27%
POCO	0	0%
MUY POCO O NADA	0	0%
TOTAL	11	100%

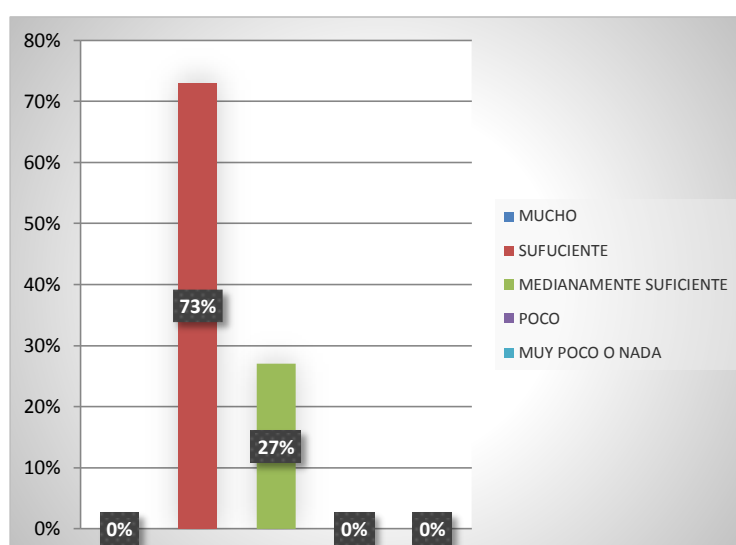


Figura 23. *Opinión de los trabajadores sobre el conocimiento de los jefes*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 73% de la población encuestada respondió que los jefes del área de ventas no suficientemente de todos los aspectos que relacionan al mercado, siendo esta una fortaleza para poder incrementar las ventas y los productos que se comercializan.

Pregunta 14.

- ¿Posee un manual informativo de sus funciones?

Tabla 18 . *Adquiere de un manual de funciones*

Respuestas	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

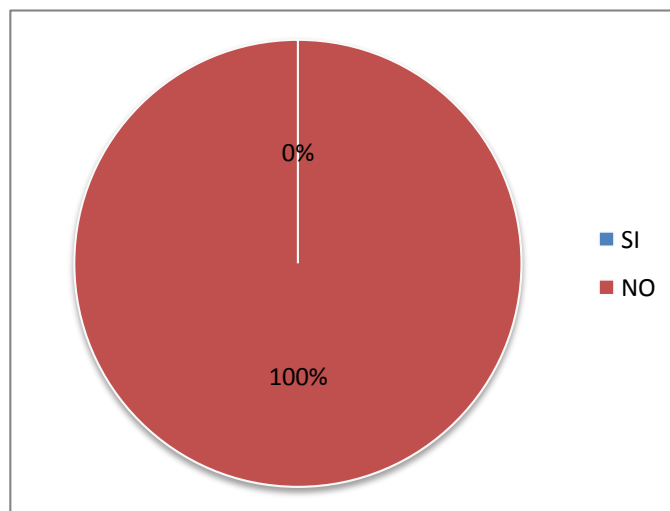


Figura 24. *Posee un manual de funciones*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 100% respondió totalmente que no existe un manual informativo a cerca de las funciones que tienen que desarrollar en el área de ventas de la empresa. Este indicador presenta información que permite corregir e implementar un plan de acción con respecto a las funciones del personal del área de ventas con el objetivo de poder alcanzar y mejorar las metas.

Pregunta 15.

- ¿Existe respeto de sus jefes hacia usted?

Tabla 19. *Respeto entre jefes y personal de ventas*

Respuestas	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	2	18%
SIEMPRE	0	0%
OCASIONALMENTE	5	45%
CASI NUNCA	4	36%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

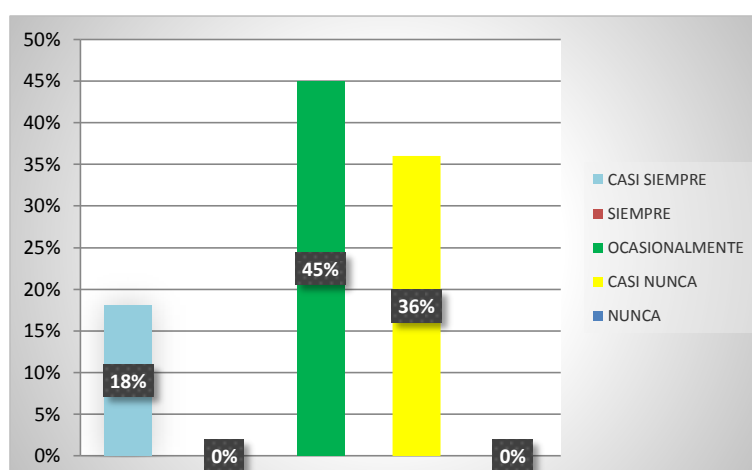


Figura 25. *Opinión del respeto dado por los patronos*

Fuente: Datos obtenidos de encuestas realizadas

Análisis: En base a los resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de ventas de la empresa Mueblería Palito, un 45% de los encuestados indicaron que ocasionalmente existe respeto entre los altos mandos y el área de ventas de la empresa, otro indicador muestra que el 36% casi nunca existe respeto entre ambas personas. Este indicador permite conocer las falencias que existen entre el grupo de ventas y los altos mandos donde será posible hacer las correcciones necesarias para que el desempeño de la empresa mejore.

3.5.3 Análisis de resultados

3.5.3.1 Análisis de la entrevista

Para la gerencia el pilar fundamental de un clima laboral agradable, está en el incentivo económico, más allá que el trato está el dinero, que a concepto del dueño es por esto que se mueve el hombre. Las ventas dependen de los ciclos altos y bajos del negocio en otras palabras de acuerdo a la temporada

El gerente mencionó que la empresa es familiar y los cargos más altos están ocupados por los mismos familiares, debido a esa razón las oportunidades para crecer o escalar dentro de la empresa son muy limitadas.

El concepto de descuento y medidas drásticas aplicadas al empleado es por el simple hecho que la empresa no debe perder, ya que la economía general del país está difícil. De esta forma tampoco se asigna presupuesto para las capacitaciones de los vendedores ni para otro personal dentro de la empresa. Las únicas oportunidades que hay de capacitación son cuando existen acuerdos y alianzas comerciales según cuenta la gerencia. Por otra parte, como el producto no requiere de un conocimiento mayor, no hay seguimiento a los vendedores ni inducciones adicionales del compuesto del producto.

En cuanto a la opinión sobre los resultados, se aclara que deben cuidarse todos los factores de manera simultánea, se debe cuidar el conjunto que compone el buen clima laboral y en lo posterior que se refleje en las ventas. Debe existir inversión en la preparación de los vendedores, debe existir inversión en los controles, también debe existir parte humana hacia los trabajadores. La semblanza del buen clima laboral empieza por la jefatura, sino existe un orden y una consideración por los trabajadores.

3.5.3.2 Análisis de la observación

El análisis tuvo incidencia sobre los documentos para conocer si existe poder legal para la aplicación de obligaciones y sanciones tanto trabajador y patrono. También se analiza el comportamiento de los integrantes para determinar la situación del clima laboral.

El documento más importante dentro de una compañía es su reglamento interno. Mueblería Palito si posee el reglamento no obstante no cumple con el manual de funciones para el perfil de vendedor. Esta particularidad asienta que cualquier función se le puede delegar al vendedor ya sean estas sí o no correspondientes al cargo. Esto quiere decir que en cualquier momento pueden realizar otra actividad fuera del perfil.

Existe tabla de porcentajes que regulan el pago de comisiones, pero por petición de la empresa no se enseña la tabla. La compañía también cuenta con el registro de ingresos y salidas, aquí se observó que los vendedores tienen un horario de entrada que no se cumple como lo estipula el reglamento, por otra parte, laboran más de la jornada pactada. Existen locales comerciales que están al límite del perímetro de la ciudad.

Pese a que el gerente mencionó que, si se otorgan capacitaciones a los vendedores, no existe soporte documental de estas capacitaciones. Un punto a favor que posee la compañía es que, en las devoluciones de ventas, la comisión pagada a los vendedores no es devuelta, cuando lo óptimo sería descontar la comisión.

Confirmando el resultado de las encuestas, no se observa un trato cordial ni de los jefes hacia los trabajadores, viceversa, ni entre colaboradores. Hay que resaltar que este punto debilita las ventas ya que producto de este trato se pudo apreciar discusiones frente a clientes.

Las herramientas de comunicación existen, entre esas están: radio, teléfono fijo, teléfono móvil, internet. En muchas ocasiones el teléfono no es contestado, los correos electrónicos no son revisados diariamente y no encienden la radio.

Al parecer los llamados de atención son muy comunes dentro de la empresa en muchas ocasiones innecesarias y que podrían tratarse de otra manera. Esto cae sobre la puntualidad de los empleados y que por lo consiguiente el clima laboral no sea bueno.

3.5.3.3 Análisis general de las encuestas

El análisis de las preguntas esta sectorizado de acuerdo a el tipo de inducción, los instrumentos o recursos dados al empleado, la participación entre colaboradores, la participación de los colaboradores con la jefatura, el trato recibido y que concepto existe sobre la jefatura. Luego de realizada las encuestas se obtuvo el siguiente análisis:

La inducción que reciba cada empleado previo a la asignación de responsabilidades, marca un antes y un después sobre los resultados que el colaborador pueda generar. Según las encuestas el grupo de ventas mantiene un desacuerdo en su mayoría de haber recibido la información completa de los objetivos y políticas. No aclarar este punto elemental, le significaría a la empresa tener un empleado que no sabe dónde está pisando, dando el primer paso a generar un ambiente laboral inestable.

Es necesario que cada colaborador de toda empresa cuente con las herramientas para comunicarse, entre las respuestas todas coinciden que la empresa si da esa herramienta, existe el mecanismo para lograr comunicarse, pero esto no significa que exista comunicación efectiva. Al tener empleados que estén medianamente de acuerdo y en desacuerdo con la

comunicación efectiva produce a la empresa pérdidas, esto se podría dar en el caso de que un vendedor no les haya hecho seguimiento a clientes o que no haya enviado a producción algún pedido. Esta labor la jefatura debe cuidar con mucha cautela.

Acercar a los trabajadores entre sí y con la jefatura es una de las obligaciones que deben cumplir las empresas, la respuesta a esta obligación es por la comunión entre integrantes de un mismo departamento, la teoría es cierta de que al trabajador le cancelan por sus servicios, pero esto se aleja al momento de ver que todas las personas pasan más en sus trabajos que en sus propios hogares. La parte humana que hay que conocer de cada uno para poder tener armonía entre colaboradores y cuidar las ventas por así decirlo.

Los integrantes del departamento de ventas en su mayoría están en total desacuerdo de que exista alguna buena relación con sus compañeros de trabajo, esta falta de buena relación tiene un daño colateral que es la confianza, duda que al realizar la encuesta demuestra que el índice de desconfianza es preocupante. Siguiendo la secuencia la participación entre colaboradores los resultados de si existe colaboración entre colaboradores la figura 16 refleja que el 82% de los empleados en dicho departamento casi nunca se colaboran entre sí.

La situación de la participación entre colaboradores es alarmante debido a que no hay respaldo entre ellos, esto se podría dar a que los vendedores pueden quitarse clientes sin importar lo perjudicial que pueda ser para el presupuesto de otro vendedor. Justo aquí en esta falta de colaboración la empresa debe hacer un alto ya que muchas veces hay ventas que se pierden porque los clientes llegan apreciar a vendedores discutiendo entre sí. Los controles de pago de comisiones deben mejorar para que el vendedor se sienta tranquilo de que su venta no se la van a quitar.

Las jefaturas deben delegar funciones específicas a cada colaborador, esto se logra con un manual debidamente estructurado. De acuerdo con la figura 24 ninguno de los colaboradores posee un manual para que sus funciones estén claramente delegadas, lo que ocasiona duplicidad de función, retrasos en tareas asignadas y posiblemente en el incumplimiento de la meta de ventas.

Por otra parte, el apoyo y confianza de la jefatura se suma a las bases para un excelente ambiente laboral, ya sean estas comprender calamidades domesticas debidamente justificadas, capacitar a los vendedores y despejar cualquier inquietud sobre la forma de operar los productos, el interés de formar y desarrollar potencial a sus colaboradores es importante. Las condiciones de Mueblería Palito se mantienen en el hilo de la preocupación ya que el índice de respuesta está en que sus integrantes de ventas no están de acuerdos en recibir estos beneficios.

La figura 12 menciona la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, todos están en total desacuerdo que no ejercen derecho sobre las decisiones. Si bien es cierto las decisiones son tomadas por la administración, pero puede que de entre los colaboradores exista alguna idea que refuerce esas decisiones y se esté perdiendo la opción de escuchar. Las reuniones planteadas con el área de ventas no solamente deberían ser para dar directrices específicas sino más bien para escuchar alguna otra idea.

El incentivo económico puede llegar a ser el elemento principal para tener un clima laboral agradable, puesto que el dinero ayuda a cubrir necesidades, y puede generar automotivación personal en los vendedores. Según las encuestas los vendedores si reciben el incentivo económico (bonos y/o comisiones) pero no son lo suficientemente agradables para ponerlo como motivación.

Como último punto se debe conocer el criterio de los colaboradores que tienen sobre los jefes, para esto en la Figura 11 el 82% de los integrantes del departamento de ventas no están de acuerdo con las decisiones y órdenes implantadas. Y en la figura 25 el criterio sobre el respeto está en el 45% en recibir un trato cordial. Estos números dan un concepto de que otro de los elementos para un clima laboral estable no está funcionando bien en Mueblerías Palito, el respeto es el pilar fundamental para la confianza, integridad, y conseguir de la otra colaboración.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

4.1 Resumen ejecutivo

Evidenciando la falta de un manual de funciones en la empresa y cumpliendo el objetivo general de la elaboración de un plan estratégico para las mejoras se procede a la elaboración de un manual acorde a la necesidad del departamento.

Para la elaboración del manual se entregó un formulario a cada vendedor donde detallan las actividades que realizan a diario, y que actividades realizan de manera casual o muchas veces improvisadas. Por otra parte, el perfil que debería tener cada vendedor está basado en las competencias de cada integrante, es decir el que puede estar mejor capacitado o no.

Las actividades que desarrollan cada colaborador tienen su orden cronológico y su periodo de ejecución, es decir con qué frecuencia realizan las labores. Esto a fin de que el trabajador por medio de este manual pueda organizarse y conocer en qué tiempo llegan actividades que se realizan una o dos veces al mes. En muchas ocasiones existen bastantes actividades por realizar que el mismo empleado desconoce. Con esta herramienta el colaborador podrá cumplir a cabalidad sus obligaciones en los tiempos oportunos, para resultados positivos.

Por otro lado, la ejecución de un perfil del cargo, delinea postulaciones futuras para el cargo de vendedor, mientras que para los actuales vendedores, servirá de evaluación a los mismos, y de qué manera la empresa puede contribuir con su desarrollo personal.

El perfil idóneo estos acordes a las actividades a desarrollar, que competencias necesita, tanto en lo físico como en lo intelectual, su nivel de educación y la experiencia laboral. Ya que muchas veces sucede que, al no tener este filtro, existen vendedores con títulos no relacionados a las ventas.

4.2 Estructura del plan estratégico

El plan estratégico está conformado de las siguientes etapas.

1. Estructura ideológica
2. Análisis interno de la empresa y el departamento comercial

3. Planteamiento de acciones de mejora
4. Costeo de las acciones de mejora
5. Evaluación de costo beneficio de la aplicación del plan

4.3 Plan Estratégico

Este plan estratégico tiene como vigencia 3 años, a continuación definiremos las prioridades estratégicas y la estructura de los objetivos.

4.3.1 Estructura Ideológica

En este apartado se muestra el desarrollo de la propuesta del trabajo de investigación, Se propone definir misión, visión, valores, objetivos estratégicos, entre otros para delinear la estructura, de esta manera se podrá llegar a cada uno de los participantes de esta empresa en el área de ventas.

La estructura ideológica debe incluir los siguientes puntos:

4.3.1.1 Nombre de la empresa

Para este caso, la empresa ya está legalmente constituida y debidamente registrada en el registro mercantil, como MUEBLERIA PALITO S.A.

4.3.1.2 Misión

Satisfacer a las familias ecuatorianas con nuestros productos de excelente calidad como lo es la decoración completa del hogar en un marco de elegancia entregando a cada uno de nuestros distinguidos clientes calidad, detalle y confort.

4.3.1.3 Visión

Llegar a ser en los próximos 2 años una de las mueblerías de mayor reconocimiento en el país, destacándonos por la calidad y los productos innovadores, en el desarrollo de un verdadero marco de integridad en el servicio al cliente y poseer una gran participación en el mercado con estabilidad financiera.

4.3.1.4 Valores

Tanto ejecutivos como directiva, mandos altos, mandos medios y subordinados, deberán fomentar el respeto y comunicación entre todos y cada uno. Sin discriminar al prójimo ya sean estos causados por cualquier motivo de superioridad. Tener presente que ante cualquier posición somos humanos, y todos merecen igualdad de derecho.

Los valores se relacionan directamente con la visión y la misión de la empresa.

- ✓ **Respeto:** Fomentar el respeto entre los colaboradores
- ✓ **Confianza:** En la calidad de los productos y en las relaciones comerciales
- ✓ **Integridad:** Relaciones auténticas a nivel interno y externo
- ✓ **Honestidad:** Fomentar el mensaje correcto a través de nuestras acciones
- ✓ **Pasión:** En las actividades diarias para llevar los mejores productos y servicios al mercado
- ✓ **Colaboración:** Fomentar una cultura integradora entre el personal de la empresa

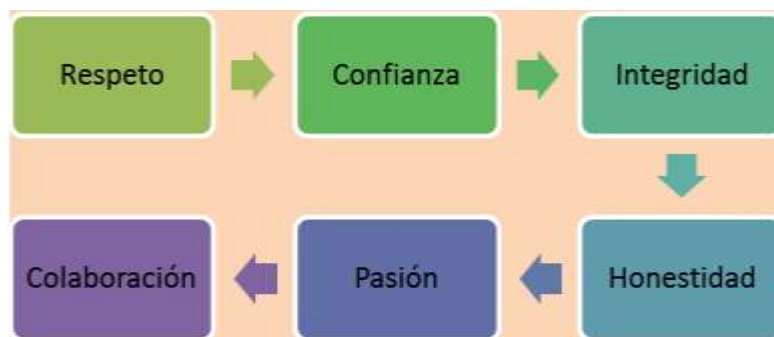


Figura 26. Valores corporativos

4.3.1.5 Compromiso

Responder a cada uno de los requerimientos del cliente, ofertar lo que debidamente se le autoriza a cada vendedor. Superar la meta de ventas del año anterior, puesto que el comportamiento de ventas ha ido cayendo con el pasar de los años.

4.3.1.6 Competencias

A la empresa Mueblería Palito lo distingue la calidad de su producto, el servicio adicional que no otorga ninguna otra mueblería, entre estos: transporte gratuito, instalación gratuita, garantía de acuerdo a políticas de la empresa.

4.3.1.7 Acciones Competitivas

Tabla 20 . *Acciones Competitivas de la empresa Mueblería Palito S.A*

No.	ACCIONES COMPETITIVAS	DEPARTAMENTO
1	Mejorar el clima laboral	Administrativo
2	Implementar controles logísticos	Ventas
3	Establecer políticas de garantías	Garantías
4	Analizar el abastecimiento de los locales, a través de ventas por local	Ventas y Producción
5	Tener planes de contingencia para pedidos grandes	Producción
6	Estudiar el precio de los productos, en caso de imposición de impuestos por parte del fisco	Ventas y Producción
7	Mejorar políticas de crédito	Crédito y Cobranzas
8	Mejorar las promociones a los clientes. Respetando el margen de utilidad que aspira tener la empresa	Ventas
9	Mantenimiento a los establecimientos	Administrativo
10	Difundir a clientes las facilidades de pago	Crédito y Cobranzas
11	Premiar a clientes leales a la empresa	Administrativo
12	Seguir brindando todas las herramientas a sus colaboradores	Administrativo
13	Brindar mejores financiamientos a clientes	Crédito y Cobranzas
14	Apertura de islas comerciales en otros cantones	Financiero, Administrativo y Ventas
15	Apertura de islas comerciales en centros comerciales	Financiero, Administrativo y Ventas
16	Participar en eventos culturales a nivel nacional	Gerencia

4.3.1.8 Unidades Estratégicas

- ✚ **Clientes:** La empresa apunta al segmento socio económico medio, medio alto como target principal de clientes con los cuales se capta el mayor volumen de ingresos
- ✚ **Funciones:** Las áreas claves de la mueblería se encuentran en las actividades de compras, logística, marketing y ventas.

4.3.2 Análisis interno (FODA)

4.3.2.1 Análisis interno de la empresa Mueblería Palito S.A



Figura 27. Análisis interno del Departamento de Ventas de la empresa Mueblería Palito S.A

4.3.3 Autodiagnóstico de la cadena de valor interna de la empresa Mueblería Palito S.A.

Valoración numérica de los siguientes ítems siendo esta como lo indica la tabla 21.

Tabla 21 Valoración numérica

Escala numérica	respuesta
1	EN TOTAL EN DESACUERDO
2	NO ESTA DE ACUERDO
3	ESTA DE ACUERDO
4	ESTA BASTANTE DE ACUERDO
5	EN TOTAL ACUERDO

Tabla 22. Autodiagnóstico De La Cadena De Valor Interna

No	AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.	x				
2	La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.	x				
3	La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.			x		
4	La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.			x		
5	Los productos/servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.				x	
6	La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	x				
7	La empresa tiene optimizada su gestión financiera.			x		
8	Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.	x				
9	Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.			x		
10	La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.	x				
11	El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.			x		

4.3.4 Acciones de mejora del clima laboral en el departamento comercial

Las acciones que se proponen, están basadas en la óptica del departamento de Recursos Humanos, las mismas que sumadas a las estrategias del área comercial llevarán al logro de objetivos de ingresos que se propone la empresa.

La sistematización y objetivos de la investigación permitió determinar de qué manera se logra la mejora al clima laboral.

A continuación, detallamos dichas mejoras:

4.3.4.1 Incidencia del clima laboral en el desarrollo profesional de los colaboradores del área comercial de la empresa Mueblería Palito S.A

El clima laboral influye directamente en el rendimiento del profesional, generando disminución en ventas, falta de atención al cliente.

Acción de Mejora:

- ✚ Formalización de cargos y funciones dentro del área comercial.
- ✚ Socialización de políticas internas.
- ✚ Herramientas de trabajo.
- ✚ Que todas las áreas sin excepción se apeguen a la normativa, para evitar conflictos y aplicar sanciones en caso que se amerite.

4.3.4.2 Estrategias y tácticas para mejorar la motivación del personal de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A.

Es necesario mejorar el rendimiento laboral para esto hay que considerar los filtros necesarios para la elección del personal la inducción y capacitación, luego de esto establecer alguna acción de mejora para fortalecer los 2 filtros iniciales.

Elección del personal

- El departamento de talento humano está en la obligación de tener al menos 5 hojas de vidas por vacante y que cumplan las condiciones del perfil del cargo.
- Cada postulante deberá rendir una prueba de conocimientos generales.
- Previo a la entrevista con gerencia, debe ser entrevistado por el jefe de recursos humanos y el jefe o gerente de ventas.

Inducción y Capacitación.

Para los futuros colaboradores de la Mueblería, posterior a su contratación estos deberán recibir una inducción a las actividades y funciones a realizar.

También se deberá hacerle entrega de los siguientes documentos.

- Reglamento Interno de la empresa.
 - Manual de funciones.
 - Manual de procedimientos.
 - Todos y cada uno de los documentos deberá existir constancia del acuso recibo.
- Para los colaboradores actuales de la Mueblería, se debe otorgar capacitaciones para mejorar los cierres de negociaciones. A cada colaborador del área de venta se le publicara el manual de funciones y hacerle conocer el perfil que el puesto requiere. De esta manera se fomentará la superación individual.

Así mismo cada documento el departamento de talento humano dejara constancia del acuso recibo.

Acción de Mejora:

- Capacitar al personal constantemente mediante entrenadores – Executive coaching y de esta manera permitir ampliar sus conocimientos y experiencias.
- Evaluarlos periódicamente con la finalidad de que los colaboradores se actualicen de manera personal.
- Incrementar el porcentaje de comisiones. Para esto se debe evaluar la tabla actual y el impacto económico de la nueva tabla.
- Reuniones periódicas entre los integrantes del departamento a fin de comunicar las metas de ventas del mes.
- Añadir incentivos, premios por cumplimiento de ventas.
- Rotar al personal de ventas, que los colaboradores no permanezcan más de dos meses en un local.

4.3.4.3 Indicadores de control y gestión para el éxito del plan propuesto

Acción de Mejora:

- Dejar constancia de la socialización de los manuales.
- Informes de ventas por vendedor de manera semanal.
- Informe de actividades diarias.
- Informe de seguimiento de ventas a crédito no concluidas.
- Informe de rendimiento elaborado por el jefe de ventas.
- Evaluación de conocimiento sobre los productos de la empresa.

4.3.4.4 Evaluación en términos financieros de esta propuesta considerando los gastos y los resultados esperados

Mueblerías Palito S.A. es una empresa con marca posesionada en el mercado, la cual es la principal ventaja para poder explotar su recurso y tener un constante crecimiento en venta.

Pese a los resultados que se muestran en la Tabla 1, el 2016 en comparación al 2015 hubo un decrecimiento en ventas de un 35%. Esto se debe a factores internos como lo es clima laboral y a externos como lo fueron los impuestos.

A través de este plan estratégico se proyecta obtener un crecimiento de ventas de un 10% para el año 2017 y mantener las ventas en años posteriores.

Costos o gastos a incurrir para la Acción de Mejora:

- Capacitador motivacional \$2,500.00 (12 Horas)
- Capacitación a Gerencia
- Capacitación a Personal de Logística y entrega
- Capacitación a Personal de Ventas
- Capacitación a Personal de Administración
- Manual de Funciones y Procedimientos por cada área \$1,600.00. Total \$6,400.00
- Reglamento y Socialización de manuales de seguridad laboral \$850.00

Total Inversión = \$ 9,750.00

Tiempo de implementación = 4 Meses

Cambio en tabla de comisiones.

Mueblería Palito S.A. guardó sigilo en la entrega de la tabla de comisiones, pero de acuerdo a encuestas existe inconformidad en el pago de comisiones por lo que se elabora la siguiente tabla.

Tabla 23. *Proyección de comisiones para la empresa Mueblería Palito S.A*

Desde	Hasta	Comisión Meta 1	Comisión Meta 2	Comisión Meta 3
-	10,000.00	1.01%	2.02%	3.03%
10,000.01	15,000.00	1.37%	2.74%	4.11%
15,000.01	20,000.00	1.65%	3.30%	4.95%
20,000.01	25,000.00	1.85%	3.70%	5.55%
25,000.01	35,000.00	2.00%	4.00%	6.00%
35,000.01	40,000.00	2.50%	5.00%	7.50%
40,000.01	-	5.00%	10.00%	15.00%

Las ventas de contado pagadas en efectivo poseen el porcentaje más alto debido a que estas se cobran de manera líquida y que a diferencia de otras formas de pago el valor no sufre ningún descuento por comisión o retención.

Las ventas con crédito directo 1, 2, Tarjeta de Crédito, poseen comisiones y retenciones a descontar del valor acreditado, es por ello que se reduce el valor de comisión. La diferencia de la tarjeta con las ventas a crédito es el uso de las retenciones fiscales. Las casas que compran la cartera de mueblería palito cobran por la compra del mismo valor que no genera beneficio tributario por ende el porcentaje de comisión es inferior al de la tarjeta.

4.3.5 Proyección de estados financieros

Tabla 24. Estado de Resultado Integral, histórico y proyectado

	2015	2016	2017	2018
4 INGRESOS				
41 Ingresos de Actividades Ordinarias	1,512,065.83	1,267,645.18	837,962.37	926,447.19
4101 Venta de Bienes	1,507,085.83	1,259,603.18	830,850.36	911,818.78
4102 Prestación de Servicios	4,980.00	8,042.00	7,112.01	14,628.41
5 COSTOS				
51 Costo de Ventas Y Produccion	604,826.33	509,091.00	341,972.44	370,893.71
5101 Materiales Utilizados o Productos Vendidos	362,895.80	336,404.62	227,002.52	237,475.10
5102 (+) Mano de Obra Directa	25,448.34	19,856.23	11,172.69	-
5103 (+) Mano de Obra Indirecta	86,592.88	61,132.06	41,518.89	103,117.31
5104 (+) Otros Costos Indirectos de Fabricacion	129,889.31	91,698.09	62,278.34	30,301.30
Costos totales	604,826.33	509,091.00	341,972.44	370,893.71
5 GASTOS				
5201 GASTOS DE VENTAS	426,412.73	346,001.83	181,097.23	210,581.34
5202 GASTOS DE ADMINISTRACION	265,958.31	229,097.90	149,123.64	197,846.06
5203 GASTOS FINANCIEROS	137,551.52	123,240.40	118,968.41	85,693.59
GASTOS TOTALES	829,922.56	698,340.13	449,189.28	494,120.99
COSTOS Y GASTOS TOTALES	1,434,748.89	1,207,431.13	791,161.72	865,014.70
6 RESULTADO DEL EJERCICIO	77,316.94	60,214.05	46,800.65	61,432.49

4.3.6 Manual de Funciones

La finalidad del manual es crear un límite a las actividades que desempeñan los vendedores, a su vez dar un lineamiento para aquellos que no conocen sus actividades. Por otra parte, es un respaldo para aquellos trabajadores que sientan que su empleador está haciendo abuso de su cargo superior.

En cuanto al empleador o jefatura asignada, el manual permitirá controlar, evaluar y o sancionar a todo colaborador que no se apegue a lo escrito. El perfil del cargo permitirá tomar

las decisiones en cuanto a selección de nuevo personal se tratare. Y para el personal vigente llevar o direccionar al perfil que se establece, ya sean a través de cursos o capacitaciones.

Tabla 25. Manual de funciones para el departamento de ventas

	MUEBLERIA PALITO S.A. MANUAL DE FUNCIONES	
DEPARTAMENTO:	VENTAS	
CARGO:	VENDEDOR	
SUPERVISADO POR:	Gerente de Ventas	
OBJETIVOS GENERALES DEL CARGO:		
<p>Cumplir con las metas de ventas establecidas, tanto en la colocación del tipo de producto ofrecido, como las cantidades a vender. Llevando de la mano el compromiso de cumplimiento con los clientes, ya sean estos la satisfacción del consumo por parte de ellos o el seguimiento post ventas, atrayendo así nuevos clientes potenciales, para el desarrollo económico de la empresa.</p>		
FUNCIONES DIARIAS:		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Apertura del local 2 Enviar el dinero recaudado el día anterior al depósito con el mensajero 3 Realizar el control de secuenciales de documentos físicos estén acorde al sistema 4 Verificar la existencia de pedidos pendientes 5 Verificar que la mercadería a ofrecer se encuentre en existencias 6 Verificar que las promociones se encuentren en vigencia 7 Dar seguimiento a créditos que estén con aprobación pendientes 8 Dar seguimiento a clientes, cumpliendo el post venta 9 Atención a clientes en los establecimientos 10 Para los cierre de ventas, elaborar el respectivo comprobante de venta, comprobantes de ingresos, libros de depósitos 11 Elaborar los reportes de caja, conciliando lo facturado con lo recaudado 12 Verificar que el dinero a ser depositado al día siguiente quede en el área asignada para el resguardo del efectivo o equivalentes. 13 Verificar que los equipos a su cargo queden totalmente desconectados, y que todas las luces queden apagadas 14 Para los vendedores que cumplan funciones de administradores o suplan este cargo, deberán realizar el respectivo cierre del establecimiento 		
FUNCIONES MENSUALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar reportes de cumplimientos de ventas semanales 2 Participar en las reuniones de ventas, donde se establecerán metas siguientes de acuerdo a la temporada 3 Participar en las reuniones del área de ventas para dar conocimiento sobre nuevos productos o algún nuevo procedimiento 		
FUNCIONES PARA CASOS ESPORADICOS O ESPECIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Enviar el debido reporte de gastos de caja a contabilidad, sustentado mediante correo electrónico con copia a gerencia y jefatura de ventas, para que en lo posterior sean emitidos los comprobantes de egresos para el respectivo cierre de caja 2 Para los vendedores que gocen de sus vacaciones deberán realizar la inducción debida a quien supla sus funciones en el tiempo acordado 3 Realizar inducción a vendedores nuevos 4 Colaborar con otras áreas de ventas, siempre y cuando estas sean para dar información sobre productos o promociones vigentes 5 Asistir a las capacitaciones que brinde la empresa 6 Asistir a las integraciones que efectuó la empresa, esto para lograr una comunión entre colaboradores 		

Nota: Manual de funciones elaborado por el autor, para la implementación plan de mejoras

4.3.7 Perfil del cargo

Tabla 26. Perfil del cargo, Ejecutivo de Ventas para la empresa Mueblería Palito S.A.

MUEBLERIA PALITO S.A.	
PERFIL DEL CARGO / EJECUTIVO DE VENTAS	
1 EDUCACION	
SECUNDARIA	<input type="checkbox"/> NIVEL
TECNOLOGIA	<input checked="" type="checkbox"/> TITULO Tecnólogo en mercadeo.
UNIVERSITARIO	<input type="checkbox"/> TITULO
ESPECIALIZACION	<input type="checkbox"/> TITULO
2 FORMACION	
Persona proactiva con capacidad de comunicación clara y efectiva, que brinde ideas que aporten a la mejora del cargo, y logre una excelente atención al cliente. Capacidad de negociación y cierre de ventas, posicionando la marca en los consumidores.	
3 EXPERIENCIA LABORAL	
Área o departamento:	VENTAS O MERCADEO
Tiempo mínimo de experiencia:	2 a 3 años.
4 COMPETENCIAS	
4.1 COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Atención y orientación al cliente	
Trabajo en equipo, apoyo entre colaboradores del mismo departamento	
Efectividad en la comunicación	
4.2 COMPETENCIAS ACTITUDINALES	
Liderazgo	
Orientación al logro	
Comunicación efectiva	
4.3 COMPETENCIAS APTITUDINALES	
Manejo de utilitarios (Word, Excel, point)	
Manejo del sistema integrado MUEBLERIA PALITO S.A. (Previa inducción)	
Manejo de los equipos de cómputo y medios de comunicación	
Atención efectiva al cliente	
5 RECURSOS O MATERIALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL	
Equipo de computo	
Equipos de comunicación: celulares con minutos, radios portátiles, mensajería interna (sistema palito), correo institucional	
Usuario y claves de acceso	
Suministros de oficina	
Papelería	
Productos para la venta de la compañía	
6 CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	
Grado Peligrosidad riesgo físico: alto	
Grado Peligrosidad riesgo psicosocial: ALTO	
Grado Peligrosidad riesgo ergonómico: bajo	
TRABAJADOR	GERENTE
_____ JEFE INMEDIATO	_____ JEFE DE TALENTO HUMANO
Elaborado por	Revisado y aprobado
Jefe de Talento Humano	Gerente
	14-nov-17

Nota: Perfil del cargo elaborado por el autor, para la implementación plan de mejoras

CONCLUSIONES

Los empleados de la empresa están de acuerdo en que no existe trabajo en equipo en el departamento de ventas por ese motivo se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.

El rendimiento de la empresa disminuyó por los factores del ambiente laboral.

Existen respuestas tardías a los requerimientos de los clientes, esto da una pésima imagen a la empresa.

El sistema organizacional de la empresa es débil, las ordenes a los subordinados no son cumplidos a cabalidad y estas no son enviadas de la manera cordial que los vendedores esperan.

En el grupo de trabajo existe una mala comunicación pese a que la empresa tiene los medios apropiados para transmitir la información.

Hay un notable impacto de factores económicos en el funcionamiento de la empresa

No hay procesos socializados en el departamento de ventas.

Los empleados tienen obstáculos a la hora de realizar su trabajo debido a que no existen políticas que permitan una guía de acción para la realización de las tareas del puesto, por falta de herramientas necesarias para el trabajo y por no estar seguros de a quién acudir cuando se presentan problemas o dificultades.

Parte de los empleados no están conformes con sus salarios, lo anterior puede ocasionar que estos se desinteresen por realizar bien su trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda elaborar un plan de acción basado en las necesidades de la empresa, en el numeral 4.3.4 de esta investigación puntualizamos el plan de acción basados en los resultados obtenidos, no obstante, se recomienda profundizar las áreas de trabajo para crear manuales y procesos.
2. Ejecutar los manuales de procedimientos que se vayan a crear.
3. Socializar los manuales y tener un control sobre la ejecución de los mismos.
4. Evaluar los procesos constantemente, medir los tiempos de ejecución, tiempos de respuestas a requerimientos, elaborar cuestionarios de satisfacción del cliente de esta manera el colaborador verá la evaluación de su nivel.
5. Actualizar los manuales de ser necesario, esto podría darse en un cambio de actividades que posea la compañía.
6. Capacitar periódicamente al personal, evaluar al personal, medir su rendimiento, de la misma manera incentivar al personal.
7. Se recomienda contratar al personal futuro, de acuerdo al perfil del cargo para evitar futuras contrataciones innecesarias.
8. Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima laboral, detallado en el presente estudio.
9. Para mejorar la comunicación se recomienda que exista dentro de la empresa medios de información que publiquen la información real y a tiempo. Estos medios de información pueden ser corchos en lugares estratégicos, publicando todo tipo de información tanto social y laboral así mismo fechas importantes que recordar.
10. Estas recomendaciones podrían mejorar las características de la empresa suministrando un mejor ambiente organizacional. Cuando una empresa proporciona a sus empleados un ambiente organizacional favorable, los empleados tienen un mejor desempeño en sus actividades porque éstos si sienten a gusto con su trabajo.
11. Mismo que proporciona a la empresa una mayor productividad mejorando su eficiencia y su posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Sánchez. (2000). *El clima Organizacional. Que es y como organizarlo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
- Astudillo Loor, Erick (2016). *Diagnóstico de clima laboral en el área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos y propuesta de un plan de mejora*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6836/1/12807.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Carabajo Castro, Karla (2016). *Diagnóstico de factores causales de Rotación de las Auxiliares de enfermería del Hospital del Rio, del año 2014*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6871/1/12834.pdf>
- Castillo Aponte, J. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?redir_esc=y&id=1^aXmDqJpEc8C&q=68#v=snippet&q=68&f=false
- Fleitman, Jack. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México – McGraw-Hill Interamericana.
- Garcia, J. (2015). Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3720Garcia>
- Williams, Luz (2013). *Estudio diagnóstico de clima Laboral en una dependencia publica*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Lahey. (1999). *En Motivacion y desempeño laboral*, 411. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Levering, Robert. *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Maslow, Abraham (1970). *Principales aportaciones a la Psicología*. Obtenido de http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf

Matute Cabrera, K. (2015). *Diseño organizacional para el incremento de ventas en la empresa Labsupply Cía. Ltda, cantón Guayaquil, año 2018*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5095/1/TUQADM013-2016.pdf>

Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA108&lpg=PA108&dq=El+ambiente+propio+de+la+organizaci%C3%B3n,+producido+y+percibido+por+el+individuo+de+acuerdo+a+las+condiciones+que+encuentra+en+su+proceso+de+interacci%C3%B3n+social+y+en+la+estructu>

Mendoza, I. (18 de Julio de 2012). *Proceso de control*. Obtenido de <http://adminis3cion.blogspot.com/2012/07/proceso-de-control.html>

Moyano, Mario. (2017). *Estudio de clima organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE Zamora Ltda*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6753/1/12749.pdf>

Pérez Vásquez, Elizabeth. (2015). *El Clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: Caso SIPAN DISTRIBUCIONES S.A.C – Chiclayo*. Obtenido de http://54.165.197.99/bitstream/usat/760/1/TL_PerezVasquezElizabethOdaliss.pdf

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

SABINO, C. (1992). *EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de <http://www.hugoperezidiart.com.ar/tallerdetesis-pdf/56-sabino-pp93-152.pdf>

- Sanafria, Carla. (2017). *Implementación de una planta de acción para mejorar el clima laboral y el desempeño del personal en la empresa CAFU*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13600>
- Domínguez, Sharon. (2012). *El Liderazgo*. Obtenido de <http://artcom.um.edu.mx/expoartcom/p12/upload/affc85ccace361cd58ffcf169fbba7a8.pdf>
- Crespo, Abraham. (2014). *Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la clínica Santa Ana en el año 2013*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- Superintendencia de compañías, v. y. (s.f.). *SUPERCIAS*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec>:
http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivacion*. Barcelona: Alienta.
- Vaca, María J. (2015). *Estudio de clima laboral y propuesta de plan de mejora para el área operativa de la empresa TECNOACES CÍA LTDA. En la ciudad de Quito durante el período de Enero – Julio 2015*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12416>
- Vallejo Zambrano, V. (Febrero de 2014). *www.dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11369
- Vallejo, Vilma. (Febrero de 2014). *Plan de fortalecimiento de los canales de comunicación interna como influencia positiva en el mejoramiento del clima laboral en la empresa Ecu-Auto de la ciudad de Quito*. Obtenido de www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11369
- Ventulo, Emilio (2009). *Productividad en empresa pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/331769679/tesisUPV31>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de Observación Directa y documental a trabajadores de Mueblería Palito S.A.

N°	Observación	Tipo	Si	No
1	¿Existe reglamento interno?	Documental		
2	¿Existe manual de funciones para el perfil del cargo de vendedor?	Documental		
3	¿Existe tabla de porcentajes que regule el pago de comisiones?	Documental		
4	¿Existe registro de ingresos y salidas de los vendedores?	Documental		
5	¿Existe registro de capacitaciones otorgados al personal de ventas?	Documental		
6	¿Existen descuentos a vendedores por comisiones pagadas de devoluciones en ventas?	Documental		
7	¿Se aprecia un trato cordial entre compañeros de trabajo?	De campo		
8	¿Existen herramientas para comunicación? Ej.: radio, teléfono fijo y móvil.	De campo		
9	¿Existió algún tipo de llamado de atención por los jefes a los vendedores en más de una ocasión?	De campo		
10	En el llamado de atención. ¿Hubo un tono elevado de voz?	De campo		
11	¿Hubo alguna discusión en presencia de clientes?	De campo		
12	¿Los colaboradores ingresaron en el horario que le corresponde según su contrato?	De campo		
13	Se aprecia buen clima laboral	De campo		

Anexo 2. Formato de encuesta para los trabajadores de Mueblería Palito S.A.



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



Somos estudiantes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y estamos realizando un análisis del clima laboral para nuestro proyecto de investigación para conseguir el título de Ingenieras Comerciales, le agradecería que contestara las siguientes preguntas:

Instrucciones:

Marque con una (x) la casilla correspondiente a la respuesta necesaria según su opinión

1.- **¿Al ingresar a laborar en la empresa MUEBLERIA PALITO S.A, le fue informado claramente los objetivos y políticas de la misma?**

SI

NO

2.- **La toma de decisiones o las órdenes implantadas por los Jefes, ¿Son justas según su criterio?**

SI

NO

3.- **¿Son tomadas en cuenta sus opiniones al interior de la empresa?**

CASI SIEMPRE RARA VEZ

USUALMENTE CASI NUNCA

4.- ¿Encuentra apoyo y confianza de sus Jefes para el desarrollo de sus actividades?

MUY FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	USUALMENTE	<input type="checkbox"/>
FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

5.- Cuando posee alguna calamidad doméstica, ¿Existe flexibilidad en sus horarios por parte de los jefes?

SI	<input type="checkbox"/>	CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
USUALMENTE	<input type="checkbox"/>		

6.- ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

MUY FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

7.- ¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa?

CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

8.- ¿El personal de ventas cuenta con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

9.- ¿La comunicación es efectiva en el departamento donde realiza sus labores?

MUY FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

10.- ¿Recibe bonos o comisiones por el cumplimiento de metas?

MUY FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
FRECUENTE	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

11.- ¿El ambiente laboral lo motiva para trabajar?

CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	USUALMENTE	<input type="checkbox"/>
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

12.- ¿La empresa se preocupa por su bienestar?

CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	USUALMENTE	<input type="checkbox"/>
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
OCASIONALMENTE	<input type="checkbox"/>		

13.- Los Jefes del área comercial ¿conocen todos los aspectos relacionados al mercado y los productos que se comercializan?

MUCHO	<input type="checkbox"/>	POCO	<input type="checkbox"/>
SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	MUY POCO O NADA	<input type="checkbox"/>
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>		

14.- **¿Posee un manual informativo de sus funciones?**

SI

NO

15.- **¿Existe respeto de sus jefes hacia usted?**

CASI SIEMPRE CASI NUNCA

SIEMPRE NUNCA

OCASIONALMENTE

Anexo 3. Formato de entrevista para el Gerente de Ventas de la empresa Mueblería Palito S.A.



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**



Tema: Plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de la empresa MUEBLERÍA PALITO S.A.

Objetivo de la entrevista: El propósito de la entrevista es conocer cómo se mide actualmente el clima laboral según el Gerente de ventas en la empresa Mueblería Palito. Y de esta manera estudiar dicho clima laboral y los aspectos a tener en cuenta para añadir valor a esta investigación.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores a considerar para un clima laboral aceptable?
2. ¿De qué depende el incremento o decremento de las ventas?
3. ¿Qué oportunidad tiene el vendedor para crecer dentro de la compañía?
4. ¿Considera que la aplicación drástica de multas y sanciones sea lo viable para sus colaboradores?
5. ¿Se les otorga capacitaciones de motivación y fuerza de ventas al grupo de vendedores?
6. ¿La empresa asigna anualmente un presupuesto para las capacitaciones de los trabajadores?
7. ¿Se les da un seguimiento a los colaboradores sobre el nivel de conocimiento del producto?