



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA ACEROSCENTER
Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS
TRABAJADORES DURANTE EL AÑO 2016”**

Realizado por:

LUCÍA ALEJANDRA FLORES BURBANO

Director del Proyecto:

MSc. CARMEN AMELIA CORAL GUERRERO

Como requisito para la obtención del título de:

MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, 2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, LUCÍA ALEJANDRA FLORES BURBANO, con cédula de identidad 1719085100, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Lucía Alejandra Flores Burbano

CI: 171908510 – 0

DECLARATORIA

La presente tesis de investigación titulada:

“Análisis de la estructura organizacional del departamento de ventas en la empresa ACEROSCENTER y su impacto en el desempeño laboral de sus trabajadores durante el año 2016”

Realizado por:

LUCÍA ALEJANDRA FLORES BURBANO

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

MSc. CARMEN AMELIA CORAL GUERRERO

Quien considera que ha sido un trabajo original de su autor

MSc. CARMEN AMELIA CORAL GUERRERO

DIRECTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y muestra de esfuerzo y constancia a mi hija Valentina, por ser mi mayor motivación y empuje para continuar en mi proceso de mejoramiento profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que mediante su constante apoyo hicieron posible el desarrollo de esta tesis.

A mi familia que siempre ha sido un pilar muy fuerte para el cumplimiento de mis objetivos personales y profesionales.

A mi Directora de tesis por su constancia y apoyo, así como por su dedicación y compromiso para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se lo ha realizado en la empresa ACEROSCENTER, la misma que cuenta con 47 años de vida dentro del mercado de la construcción, cerrajería y metalmecánica a nivel nacional, es una empresa del tipo familiar. Esta investigación ha sido enfocada específicamente en el departamento de ventas, y su objetivo se basó en el estudio de la estructura organizacional del departamento de ventas y su respectiva verificación sobre su influencia en el desempeño organizacional de sus trabajadores. Se determinaron así ventajas y desventajas de este departamento y se plantearon estrategias válidas para su mejoramiento continuo, tomando en cuenta también el impacto de las ventas durante el año 2016. Durante el desarrollo de este trabajo, se pudo analizar el impacto que causa la estructura de una organización en los resultados de desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta el tipo de diseño que guarda la empresa y se verificó mediante encuestas realizadas, la percepción de los trabajadores en cuanto a sus funciones, a su departamento y en cuanto a toda la empresa en general.

ABSTRACT

This research work has been carried out in the company ACEROSCENTER, which has 47 years of life in the construction, locksmithing and metalworking market nationwide, is a family-type company. This research has been focused specifically on the sales department, and its objective was based on the study of the structure of organization in specific of the sales department and its respective verification on its influence on the organizational performance of its workers. Thus, the advantages and disadvantages of this department were determined, and valid strategies were developed for its continuous improvement, taking into account the impact of sales during the year 2016. During the development of this work, it was possible to analyze the impact of the organizational structure in The performance of workers, taking into account the type of design that the company keeps and was verified through surveys, the perception of workers in terms of their functions, their department and the company as a whole.

Índice de Contenidos

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I | xi |
| EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| ANTECEDENTES | 12 |
| 1. Planteamiento del problema | 13 |
| 1.1 Formulación del problema | 14 |
| 1.2 Sistematización del problema | 14 |
| 1.3 Objetivo General | 15 |
| 1.4 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.5 Justificación | 15 |
| 1.6 Identificación y caracterización de variables | 17 |
| 1.7 Novedad y/o Innovación | 17 |
| 2. El Método | 18 |
| 2.1 Nivel de Estudio | 18 |
| 2.2 Modalidad de la Investigación | 18 |
| 2.3 Método | 18 |
| 2.4 Población y muestra | 19 |
| 2.5 Operacionalización de variables: | 19 |
| 2.6 Selección de instrumentos de investigación | 20 |
| 2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos | 20 |
| 3. Aspectos administrativos | 20 |
| 3.1 Recursos humanos | 20 |
| 3.2 Recursos técnicos y materiales | 21 |
| 3.3 Recursos Financieros | 21 |
| 3.4 Cronograma de trabajo | 22 |
| CAPITULO II | 23 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO | 23 |
| 1. Fundamentación Teórica | 23 |

| | |
|---|----|
| 1.1 Marco conceptual | 23 |
| 1.2 Marco Teórico..... | 24 |
| 1.3 Marco referencial | 37 |
| 1.4 Marco legal..... | 38 |
| 2. Diagnóstico..... | 39 |
| 2.1 Macro entorno..... | 39 |
| 2.2 Micro entorno | 42 |
| 2.3 Ambiente interno | 44 |
| 2.4 FODA | 46 |
| 3. Investigación de campo..... | 46 |
| 3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación..... | 46 |
| 3.2 Recolección de datos..... | 48 |
| 3.3 Procesamiento, análisis e interpretación | 48 |
| CAPÍTULO III | 63 |
| VALIDACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO..... | 63 |
| 1. Resumen de observación..... | 63 |
| 1.1 Factores de evaluación de desempeño | 63 |
| 1.2 Estrategias de mejoramiento del Departamento de Ventas..... | 64 |
| 1.3 Impacto de las ventas en ACEROSCENTER | 66 |
| 2. Inducción..... | 67 |
| 3. Hipótesis | 68 |
| 4. Comprobación de hipótesis | 68 |
| 5. Demostración o refutación..... | 68 |
| 6. Evaluación financiera | 70 |
| 7. Conclusiones y recomendaciones | 73 |
| 7.1 Conclusiones..... | 73 |
| 7.2 Recomendaciones..... | 75 |
| 8. Referencias Bibliográficas | 76 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Conceptos de cadena de mando | 26 |
| Figura 2: Principales factores que afectan el desempeño del puesto | 30 |
| Figura 3: Finalidad de la evaluación de la actuación | 31 |
| Figura 4: Fases de evaluación de desempeño..... | 32 |
| Figura 5: Criterios de evaluación | 33 |
| Figura 6: Agentes de evaluación de desempeño | 34 |
| Figure 7: Prácticas de retroalimentación 360 grados | 36 |
| Figure 8: Micro entorno | 42 |
| Figure 9: Organigrama ACEROSCENTER..... | 45 |
| Figura 10: Formato encuesta | 47 |
| Figura 11: Edad | 48 |
| Figura 12: Género..... | 49 |
| Figura 13: Nivel de estudios..... | 50 |
| Figura 14: Tiempo que lleva en la empresa | 51 |
| Figura 15: Cargo que desempeña | 52 |
| Figura 16: Pregunta 1 | 53 |
| Figura 17: Pregunta 2 | 54 |
| Figura 18: Pregunta 3 | 55 |
| Figura 19: Pregunta 4 | 56 |
| Figura 20: Pregunta 5 | 57 |
| Figura 21: Pregunta 6 | 58 |
| Figura 22: Pregunta 7 | 59 |
| Figura 23: Pregunta 8 | 60 |
| Figura 24: Pregunta 9 | 61 |
| Figura 25: Matriz FODA – Departamento de ventas ACEROSCENTER..... | 65 |
| Figura 26: Estrategias de mejora..... | 66 |
| Figura 27: Demostración o refutación..... | 69 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Variable dependiente – Desempeño laboral..... | 19 |
| Tabla 2: Variable independiente – Estructura organizacional | 20 |
| Tabla 3: Recursos técnicos y materiales | 21 |
| Tabla 4: Recursos financieros | 21 |
| Tabla 5: Cronograma mensual | 22 |
| Tabla 6: Marco referencial | 37 |
| Tabla 7: Estados de resultados y su variación en ventas – Períodos 2014 al 2016..... | 71 |
| Tabla 8: Proyección año 2017 | 72 |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes

El presente trabajo, ha sido realizado en la empresa ACEROSCENTER Cia. Ltda., la cual es una compañía familiar con experiencia de 47 años en el mercado, está enfocada a productos para la construcción, metalmecánica y cerrajería.

La empresa se encuentra en las ciudades de Quito, Ambato, Sto. Domingo. El Coca y Lago Agrio, y actualmente cuenta con 13 locales comerciales y una bodega central.

Mantiene un amplio portafolio de productos que incluye varias soluciones para el constructor de pequeñas, medianas y grandes industrias y en el sector artesanal, metalmecánico y cerrajero.

Está conformada por 95 empleados de los cuales 43 son mujeres, se encuentra dividida en 3 departamentos que son: Comercial, Adquisiciones y Administrativo – Financiero. Sin embargo, es necesario considerar que al partir de una concepción familiar, prevalecen los principios primordiales de la gerencia y del diseño organizacional, ACEROSCENTER ha convertido sus valores familiares en institucionales, reflejándolos en la relación diaria con su personal, proveedores y estado, teniendo una estructura organizacional clásica, ya que se ha descuidado el manejo administrativo y del recurso humano, por lo que actualmente se encuentran reorganizando internamente para poder contar con una planificación mejor estructurada y así lograr una mayor organización y control tanto de sus procesos como de sus

recursos. Una de sus expectativas es comprender el desempeño de sus trabajadores en cuanto al tema organizacional antes mencionado.

Dentro del Departamento Comercial en la ciudad de Quito hay 13 empleados, la fuerza de ventas se concentra en Quito debido a que el 60% de los despachos se realizan en esta ciudad, por lo que para la realización del presente proyecto se tomará en cuenta esta muestra.

1. Planteamiento del problema

Robbins & Coulter (2005), se han referido a que “la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (p.234). El proceso de distribución formal de los empleos se denomina diseño organizacional y se basan en varios elementos que son: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización, los mismos que más adelante serán explicados con mayor amplitud.

En cuanto al desempeño laboral, Robbins & Coulter (2005), han manifestado que los líderes, jefaturas o gerencias deben estar alertas sobre el desempeño de sus colaboradores, es decir verificar si las funciones o responsabilidades asignadas están siendo desarrolladas de forma correcta y bajo los estándares empresariales, al igual que deben verificar si cumplen o no con los plazos establecidos. Es por esto que dentro del sistema de administración del desempeño, se encuentra la evaluación, la cual se enfoca en la toma de decisiones en recursos humanos.

Pérez (2014), ha expresado que, “el diseño organizacional es uno de los referentes de análisis de competitividad y desempeño laboral, en los aspectos interno y externo de la organización” (p.1). Además, indica que dentro del diseño organizacional, se tienen en cuenta

tareas, niveles de jerarquías, responsabilidades que son parte de una empresa y se las representa mediante un organigrama. (p.4)

Para el caso de la evaluación, Pereira (2008), se ha referido al objetivo de la evaluación como:

“El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez”. (Pereira, 2008, p.18)

De acuerdo a lo estudiado, se evidencia que para el buen desempeño laboral es necesario contar con una estructura definida bajo una clasificación de funciones y de departamentos que aporten con la construcción de una empresa organizada, que demuestre claridad en su comunicación interna, reflejándose así en el mejoramiento de resultados de los trabajadores.

Una estructura organizacional fuerte, permite a los trabajadores identificarse con la empresa y por ende sentirse comprometidos con ésta. Es entonces que la estructura tiene mucha relación con el comportamiento de los trabajadores y por ende con su desempeño laboral.

1.1 Formulación del problema

¿Influye la estructura organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa ACEROSCENTER?

1.2 Sistematización del problema

- ✓ ¿Se puede considerar a la estructura organizacional de la empresa ACEROSCENTER, como un factor de evaluación del desempeño de los trabajadores del departamento de ventas?

- ✓ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que muestra la estructura organizacional de la empresa ACEROSCENTER?
- ✓ ¿Se puede cuantificar el impacto en las ventas como producto de una estructura organizacional y desempeño laboral?

1.3 Objetivo General

Estudiar la influencia de la estructura organizacional del departamento de ventas en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ACEROSCENTER, durante el año 2016.

1.4 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar si la estructura organizacional de la empresa ACEROSCENTER es un factor de evaluación de desempeño de los trabajadores del área de ventas.
- ✓ Determinar las ventajas y desventajas que presenta el departamento de ventas de la empresa de acuerdo a su estructura organizacional a través de un análisis FODA, con el fin de determinar estrategias empresariales que permitan el mejoramiento de la empresa.
- ✓ Cuantificar el impacto en las ventas como producto de una estructura organizacional y desempeño laboral.

1.5 Justificación

De acuerdo a Chiavenato (2001), existen dos teorías predominantes para la elaboración o diseño de una estructura organizacional, siendo éstas la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, cada una de las cuales tiene ciertos lineamientos o especificaciones a ser tomadas en cuenta para identificar el tipo de estructura de una organización.

La Teoría X se basa en un modelo tradicional en donde la administración se restringe al empleo y control, se enfocan únicamente en el cumplimiento de objetivos; mientras que, la Teoría Y se basa más en la motivación humana, siendo así la administración un proceso de creación de oportunidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento logrando una administración por objetivos y no por controles.

Para el caso del desempeño laboral, Chiavenato (2001), ha indicado que el desempeño es diferente en cada individuo y que su proceso inicia con una explicación de funciones a realizar, posteriormente, está la interpretación del empleado, para proceder a la ejecución de las mismas, y finalmente el jefe inmediato realiza una evaluación comparativa entre lo esperado y lo realizado. Además, el autor menciona algunos factores que influyen en el desempeño laboral, y estos son: a) las recompensas dependen del esfuerzo que cada persona esté dispuesta a realizar, b) el esfuerzo individual depende de las capacidades y habilidades de las personas y de su claro entendimiento de las funciones a realizar.

Por otro lado, Alles (2005), ha expuesto al manejo del desempeño o performance management como “un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa”. Además, expresa que,

“Si se coincide en que la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, no importa cuál sea su posición o puesto de trabajo, siempre se espera que un empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer “qué se espera” y a su vez, recibir feedback, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello”. (Alles, 2005, p.7)

El estudio de la estructura organizacional es importante para el desarrollo de este proyecto, tratando de concatenarla con el desempeño laboral del personal, el cual es un medidor de recursos humanos indispensable dentro de cualquier empresa, identificando el impacto de estos resultados en el cumplimiento de objetivos empresariales.

1.6 Identificación y caracterización de variables

Variable dependiente - Desempeño laboral: es considerada como variable dependiente y es definida por Robbins (2005) como el proceso que instaure normas y reglas para el desempeño y posterior a eso se realizarán las evaluaciones correspondientes para finalmente llegar a la toma de decisiones objetivas y coherentes en cuanto a recursos humanos se refiere.

Por otro lado, la evaluación de desempeño al ser parte principal de la administración del desempeño, es descrita por Mondy & Noe (2005) como un sistema formal de examinación, o revisión del desempeño que se lo puede realizar de forma individual o por equipos.

Variable independiente – Estructura organizacional: determinada como la variable independiente y según Robbins & Coulter (2005), se refieren a la estructura organizacional como la formalización o la organización de funciones y responsabilidades dentro de una empresa, todo esto mediante la especialización, departamentalización, descentralización, centralización, cadena de mando y amplitud de control.

1.7 Novedad y/o Innovación

Una vez que se han cristalizado los temas de la estructura organizacional y el desempeño laboral, para esta investigación se ha considerado unir estos conceptos, relacionarlos y obtener una idea clara sobre los impactos que causará el estudio de la estructura organizacional al ser tomada en cuenta como factor importante del desempeño laboral.

Es necesario verificar si la estructura que actualmente está manejando ACEROSCENTER ha causado o no consecuencias en los resultados de sus trabajadores y por lo tanto de la organización en general, ya que a la fecha la empresa no ha efectuado ningún estudio sobre el desempeño laboral.

2. El Método

2.1 Nivel de Estudio

De acuerdo a la naturaleza del proyecto, se evidencia que el nivel de estudio es:

- ✓ **Explicativo:** en este proyecto, se busca encontrar la relación causa – efecto de la estructura organizacional, y los impactos de la misma en los resultados del desempeño laboral. Es decir en primera instancia se realizará un estudio del tipo de estructura que se maneja actualmente en la empresa, específicamente en el departamento de ventas, para posteriormente lograr identificar el impacto de la misma en el desempeño de los trabajadores.
- ✓ **Descriptivo:** mediante éste método, se pretende lograr una descripción sobre la actual estructura organizacional que maneja la empresa, y de la misma manera una descripción sobre el desempeño laboral y sus procesos de evaluación.

2.2 Modalidad de la Investigación

- ✓ **De campo:** la información será recogida a través de encuestas al personal del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER.
- ✓ **Documental:** se utilizarán organigramas empresariales y perfiles de cargos, específicamente del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER.

2.3 Método

- ✓ **Método Inductivo-Deductivo:** A través de este método, se intenta obtener la información más relevante para el establecimiento del problema a investigar y posteriormente realizar aportes para la empresa, los cuales sean de ayuda para su continuo mejoramiento y crecimiento dentro de la industria.

2.4 Población y muestra

Población: Se ha considerado como población a la empresa ACEROSCENTER, la cual cuenta con 95 empleados a nivel nacional en todas sus áreas administrativas y operativas. Dentro del departamento de ventas existen 13 personas distribuidas en varios sectores de la ciudad de Quito.

Muestra: Debido a que ACEROSCENTER es una empresa del tipo operativo, se ha considerado realizar el estudio a una muestra de 13 personas entre hombres y mujeres, es decir al 100% del área de ventas en Quito.

2.5 Operacionalización de variables:

Se partirá de las variables dependiente e independiente que se han establecido para esta investigación, además se determinarán algunos indicadores que ayuden a aclarar aún más el tema propuesto y la verificación del mismo mediante su medición para llegar a conclusiones válidas.

Tabla 1: Variable dependiente – Desempeño laboral

| CONCEPTUALIZACIONES | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|---------------------------|--|---|---|
| Concepto de Desempeño Laboral: Robbins (2005), se refiere al desempeño laboral como el proceso que instaura normas y reglas para el desempeño y posterior a eso se realizarán las evaluaciones correspondientes para finalmente llegar a la toma de decisiones objetivas y coherentes en cuanto a recursos humanos se refiere | Cumplimiento de objetivos | Cumplimiento de objetivos departamentales y organizacionales | % de cumplimiento | Encuesta a empleados del departamento de ventas de la empresa Aceroscenter, en la ciudad de Quito, para medir los resultados obtenidos anualmente. |
| | Factores motivacionales | Necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, autorealización, económicas) | % satisfacción de necesidades de los empleados | Encuesta estructurada a empleados que se encuentren laborando dentro del departamento de ventas. |
| | Nivel de pertenencia | Perfil del cargo | % de individuos que cuentan con el perfil adecuado para el puesto de trabajo requerido. | Encuesta estructurada a empleados que laboren en el Depto. De Ventas de la empresa Aceroscenter. Documentación: Perfil del cargo de Asesor de Ventas |

Elaborado por: La autora

Tabla 2: Variable independiente – Estructura organizacional

| CONCEPTUALIZACIONES | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|-------------------------|--|--|---|
| Concepto de Estructura Organizacional: Robbins & Coulter (2005), mencionan que “la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”. | Estructura Controladora | Temor en los trabajadores, insatisfacción | % de individuos identificados bajo una estructura controladora que causa insatisfacción y temor. | Encuesta estructurada a los empleados del departamento de ventas. Documentación: Organigramas institucionales, manual de funciones del área de ventas en caso de tenerlos. |
| | Estructura Motivacional | Compromiso de trabajadores con sus objetivos | % de individuos identificados bajo una estructura motivacional que provoca su compromiso con la empresa. | |

Elaborado por: La autora

2.6 Selección de instrumentos de investigación: Para el desarrollo de este proyecto, se escogió el siguiente instrumento:

Encuesta: Será realizada a los trabajadores del departamento de ventas los cuales son 13 en total, con el objetivo de obtener observaciones claras y de utilidad para el enriquecimiento del tema y así poderlas analizar posteriormente.

2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos

La validez y confiabilidad será determinada por el tipo de preguntas a realizar en la encuesta, las cuales deben ser preguntas cerradas, claras y precisas para que arrojen resultados de igual manera claros y que permitan llegar a conclusiones veraces.

Las encuestas se las realizará durante la mañana para que los empleados encuestados se encuentren sin tanta carga laboral al momento de realizarla y que de esta manera puedan responder tranquilamente y durante el tiempo adecuado.

3. Aspectos administrativos

3.1 Recursos humanos: Para esta investigación, se consideran los siguientes recursos humanos.

- ✓ Investigador principal: quien realiza la investigación directamente y tiene la responsabilidad directa sobre la misma.
- ✓ Director de tesis: será la persona encargada de la revisión y validación de la tesis en general, de tal manera que realice observaciones válidas y enriquecedoras para la corrección y mejoramiento de la misma.

3.2 Recursos técnicos y materiales: Para el tema de esta investigación, se consideran necesarios los materiales detallados a continuación.

Tabla 3: Recursos técnicos y materiales

| Cantidad | Detalle |
|----------|----------------------------|
| 1 | Computador |
| 1 | Impresora |
| 3 | Papel bond (resmas) |
| 20 | Gasolina para movilización |
| 2 | Tinta impresora |
| 1 | Teléfono celular |

Elaborado por: La autora

3.3 Recursos Financieros: Se han considerado los siguientes gastos para la elaboración de este proyecto:

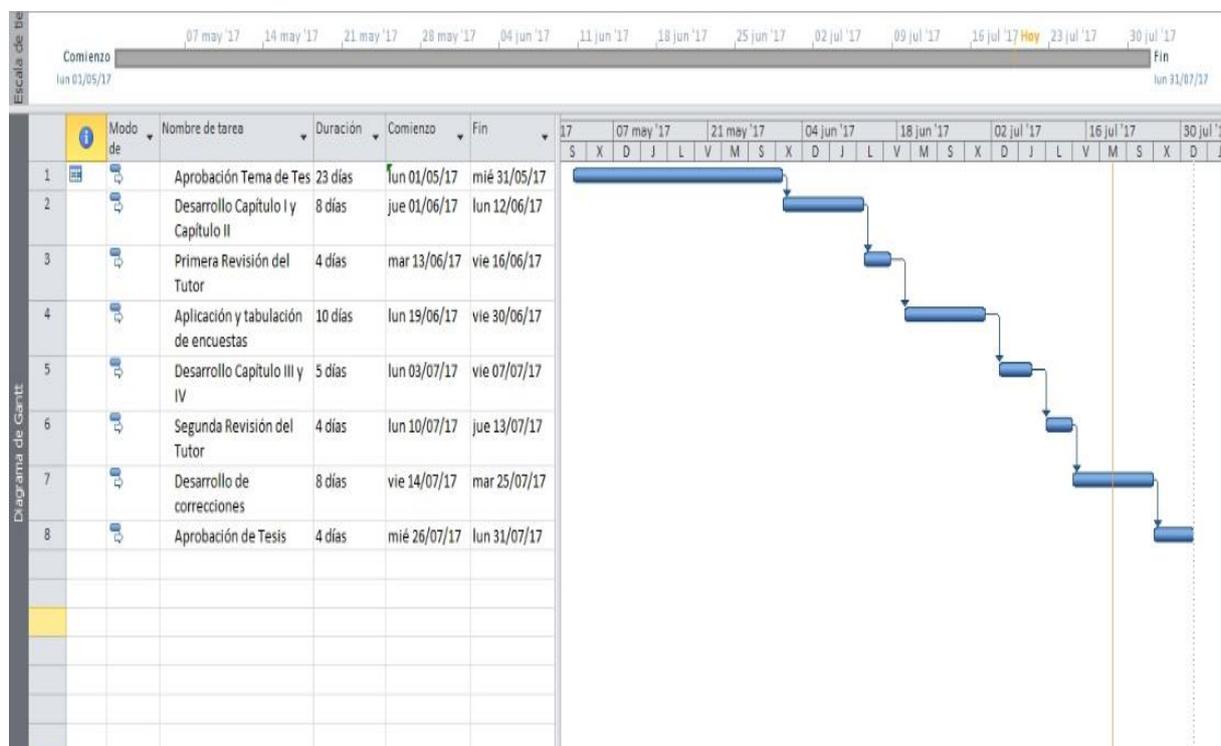
Tabla 4: Recursos financieros

| Cantidad | Detalle | Valor unitario USD | Valor total USD |
|--------------|----------------------------|--------------------|-----------------|
| 1 | Computador | 700,00 | 700,00 |
| 1 | Impresora | 400,00 | 400,00 |
| 3 | Papel bond (resmas) | 7,00 | 21,00 |
| 1 | CD | 1,20 | 1,20 |
| 2 | Esferos | 1,00 | 2,00 |
| 20 | Gasolina para movilización | 5,00 | 100,00 |
| 2 | Tinta impresora | 20,00 | 40,00 |
| 1 | Teléfono celular | 500,00 | 500,00 |
| TOTAL | | 1.634,20 | 1.764,20 |

Elaborado por: La autora

3.4 Cronograma de trabajo

Tabla 5: Cronograma mensual



Elaborado por: La autora

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1. Fundamentación Teórica

1.1 Marco conceptual

Organización

Robbins & Coulter (2005), definen a la organización como una “asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (p.16). Existen distintos tipos de organizaciones, por lo que cada una tendrá un objetivo o metas diferentes, cada organización necesita de personas para la realización de funciones. Además, dentro de las organizaciones pueden existir estructuras abiertas y flexibles, o, puede existir una estructura tradicional la cual se caracteriza por su estricto apego a las normas y reglas.

Estructura

Mintzberg, *et al* (1997), se refieren a la estructura como la combinación de dos elementos siendo estos dependientes. Estos elementos son la formalización y cantidad de niveles que tiene cada jerarquía y la departamentalización de la organización.

Desempeño Laboral

Robbins & Coulter (2005), indican que los directivos de una organización, deben estar al tanto de cómo sus empleados desempeñan sus funciones o si es que existe la necesidad de

mejoras. Dentro del sistema de administración del desempeño, se encuentra la evaluación de desempeño, herramienta que sirve para evaluar a los trabajadores y tomar decisiones de recursos humanos.

Aamodt (2010) menciona que, “Aunque existen muchos usos y metas para la evaluación de desempeño, las más comunes incluyen proporcionar retroalimentación y capacitación, determinar los incrementos salariales, tomar decisiones de promoción y realizar investigación de personal” (p.239)

Una gestión eficaz de desempeño mide los progresos evidenciados en el logro de objetivos y metas organizacionales tanto de equipos como de cada individuo.

1.2 Marco Teórico

Estructura Organizacional

Mintzberg, *et al* (1997), al hablar de estructura y diseño organizacional, mencionan ciertos elementos dentro de los que están la formalización de jerarquías tomando en cuenta el número de trabajadores que un gerente pueda supervisar, la departamentalización de la compañía y el diseño de sistemas de tal forma que garanticen una comunicación eficaz e integradora de esfuerzos.

Robbins & Coulter (2005), hacen un análisis de la estructura organizacional, e indican que en el último tiempo, las empresas han sufrido grandes cambios, los enfoques tradicionales son cada vez más cuestionados y dependiendo del tipo de gerente con el que cuente la empresa, se buscarán nuevas formas de diseños estructurales brindando así mayor apoyo a los trabajadores y facilitando cada vez más su trabajo. La función de los gerentes es mantener una continua comunicación y el logro de un correcto desempeño de los trabajadores

Mecanismos de coordinación

Mintzberg, *et al* (1997), señalan que dentro de una empresa, la comunicación debe ser constante y debe ser manejada de tal forma que integre los esfuerzos de todos los integrantes de la misma. Estos vínculos de comunicación pueden ser verticales u horizontales como se muestra a continuación:

a. Mecanismos para la coordinación vertical:

- ✓ Referencia jerárquica: los problemas viajan de una jerarquía baja hacia una más alta y por ende toma mucho tiempo la resolución del mismo.
- ✓ Reglas y planes: normas, reglas y lineamientos plasmados para la resolución de problemas. Todos los planes son útiles para la coordinación de actividades dentro de la empresa, logrando así que las personas sigan los lineamientos para la ejecución de sus funciones.
- ✓ Sumar puestos o niveles jerárquicos: está enfocado a la reorganización de personal para la reducción de carga laboral en los niveles jerárquicos superiores.
- ✓ Sistemas verticales de información: en lugar de aumentar reglas o personal, la empresa se enfoca en el mejoramiento de distribución de información hacia las jefaturas o gerencias encargadas de la toma de decisiones.

b. Mecanismos para la coordinación horizontal: se enfoca en el mejoramiento de la comunicación y coordinación entre departamentos y unidades de un mismo nivel jerárquico. Para lograr este mejoramiento, es necesario aplicar varios métodos: 1) los roles vinculantes aplicables: cuando una sola persona se hace cargo de la coordinación de varios departamentos, 2) reuniones de equipo de trabajo: en caso de que la coordinación interdepartamental sea necesaria por un tiempo limitado, y 3) integrador de tiempo completo o comité permanente: en caso de que la compañía necesite una coordinación para un tiempo permanente.

Diseño organizacional

Robbins & Coulter (2005) toman en cuenta cuatro principios para el correcto diseño organizacional:

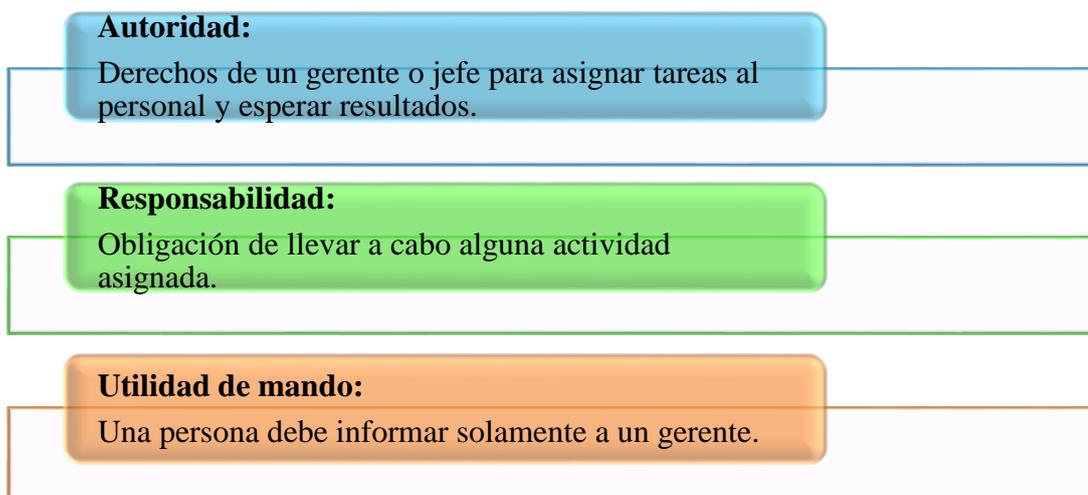
a. Especialización laboral: definida como “el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas” (p.235). La división de estas actividades es con el fin de que las respectivas tareas sean elaboradas por diferentes personas.

b. Departamentalización: es la agrupación o clasificación de actividades laborales y existen cinco formas de departamentalización que son:

- ✓ Funcional: de acuerdo a funciones del puesto de trabajo.
- ✓ Por producto: según líneas de producto y están bajo la tutela de un líder o gerente.
- ✓ Geográfica: se agrupan dependiendo de la zona que ocupe (ej. Regiones)
- ✓ De procesos: actividades o tareas de acuerdo a procesos de productos o clientes.
- ✓ De clientes: de acuerdo a problemas y necesidades de los clientes.

c. Cadena de mando: se establece según el grado de autoridad y el flujo de comunicación vertical. Para entender la cadena de mando, se describen a continuación tres conceptos:

Figura 1: Conceptos de cadena de mando



d. Amplitud de control: es la capacidad de un gerente para dirigir un cierto número de personas, sin dejar de lado la eficacia y eficiencia en su desempeño. Todo esto depende de varios factores como las destrezas y capacidades de los gerentes y de los empleados, así como también el tipo de funciones que realizan periódicamente. Si un gerente tiene dentro de su equipo empleados capacitados y con gran nivel de experiencia, entonces podría incluso tener un mayor nivel de amplitud de control.

e. Centralización y descentralización: se entiende por centralización a la toma de decisiones realizada por los altos mandos, mientras que la descentralización es cuando la toma de decisiones es hecha por los niveles más bajos y esto depende también del grado de comunicación que exista.

f. Formalización: se enfoca al planteamiento formal de funciones dentro de una empresa, siguiendo normas o leyes para guiar la ejecución de las mismas. Existen organizaciones con alto grado de formalización, es decir que cuentan con manuales de funciones, perfiles de puestos muy bien elaborados, al igual que manuales de procesos.

Por otro lado, Hellriegel, *et al* (2010), proponen únicamente dos principios básicos para la organización de toda empresa, los cuales son:

a. Diferenciación: “la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo y que requieren de empleados que posean competencias únicas”. Hellriegel, *et al* (2010)

La diferenciación es creada mediante la repartición del trabajo de una empresa en labores más pequeñas; y está formada por la especialización del trabajo.

b. Integración: los distintos departamentos o áreas de una empresa, trabajan en conjunto para el logro de metas comunes, basándose en reglas y normas internas de la compañía. De esta forma se entiende que la organización es la integración de todas sus partes y para que la organización llegue a ser efectiva, es necesaria la coordinación entre todas estas partes.

Tipos de diseño organizacional

Robbins (2004), describe a tres diseños organizacionales comunes que se explican a continuación:

a. La estructura simple: ocurre una estructura simple cuando no hay una departamentalización evidente o fuerte dentro de la empresa, no cuenta con gran cantidad de niveles verticales, la toma de decisiones se enfoca en una persona que para la mayoría de casos es el dueño de la empresa, el mismo que cumple las funciones de gerente.

Como ventaja se pueden nombrar principalmente la flexibilidad, y como desventaja está la dificultad de mantener este tipo de estructura cuando la empresa va en crecimiento, se hará necesaria la departamentalización debido al crecimiento de la empresa y además la toma de decisiones se dificultará ya que el gerente estará sobrecargado de responsabilidades y funciones.

b. Burocracia: se caracteriza por poseer una formalización muy notoria, por ende contará con una clara departamentalización y la toma de decisiones irá de acuerdo con la cadena de mando de la organización.

Su mayor ventaja es la formalización de las funciones y tareas de los distintos puestos de trabajo restringiendo así el acceso de gerentes innovadores y con amplia experiencia en la industria.

Como desventaja, se puede mencionar que la departamentalización exagerada puede ser causante de poca colaboración para el cumplimiento de metas empresariales, ya que se enfocará de preferencia en las metas departamentales.

c. Estructura matricial: ésta estructura combina dos formas de departamentalización, que son por producto y por funciones.

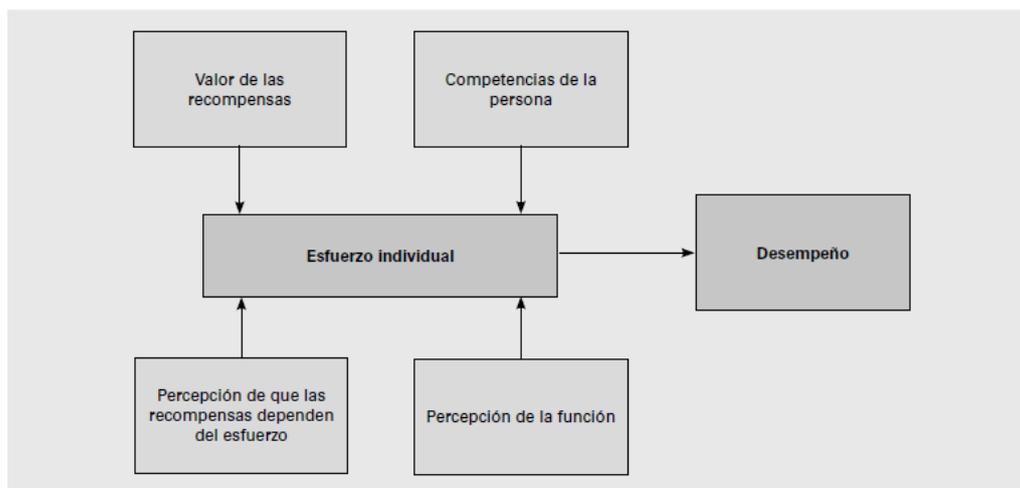
- ✓ Departamentalización por funciones, al contar con varios especialistas, se facilita el hecho de compartir recursos de distintos productos, pero por otro lado, se dificulta la organización de las tareas de todos y esto sería causante de incumplimientos en plazos o de presupuestos asignados.
- ✓ Departamentalización por productos, existe un mayor acuerdo entre todos los especialistas para el cumplimiento de plazos y presupuestos.

Desempeño Laboral

De acuerdo a Chiavenato (2009), se define al desempeño laboral de la siguiente manera:

“Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan”. (p.246)

Figura 2: Principales factores que afectan el desempeño del puesto



Fuente: Chiavenato (2009)

Mondy & Noe (2005), indican que cada función de recursos humanos contribuye al desempeño. Este proceso incluye la planeación, reclutamiento y selección de personal, control y dirección, planeación y desarrollo de carrera, y programas de compensación.

Evaluación de desempeño

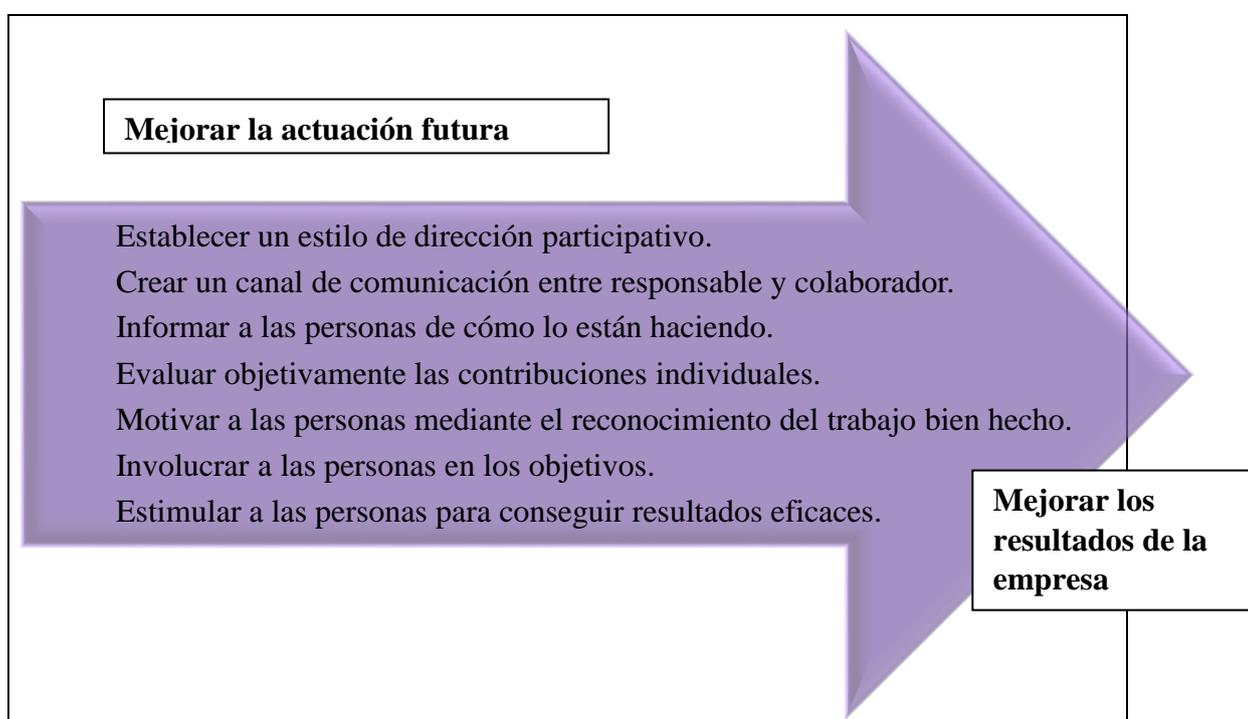
Robbins (2004), indica que la evaluación de desempeño sirve como criterio para validar los programas de selección y desarrollo. Mediante las evaluaciones, la organización puede evidenciar los empleados con mal desempeño, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación en caso de que tenga la empresa. Además, estas evaluaciones sirven para brindar una retroalimentación a los empleados sobre cómo la empresa percibe sus resultados de desempeño.

Chiavenato (2009), se refiere a la evaluación como una valoración del desempeño de cada persona de acuerdo a las funciones o responsabilidades que debe realizar periódicamente, así como también de las metas u objetivos a alcanzar, tomando en cuenta además su competencias y capacidades de mejora y desarrollo.

La firma Ernst & Young (s.f), ha hecho un análisis de las competencias, y se ha referido a la evaluación de desempeño como:

“En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación de desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro)”. (pp.17-18).

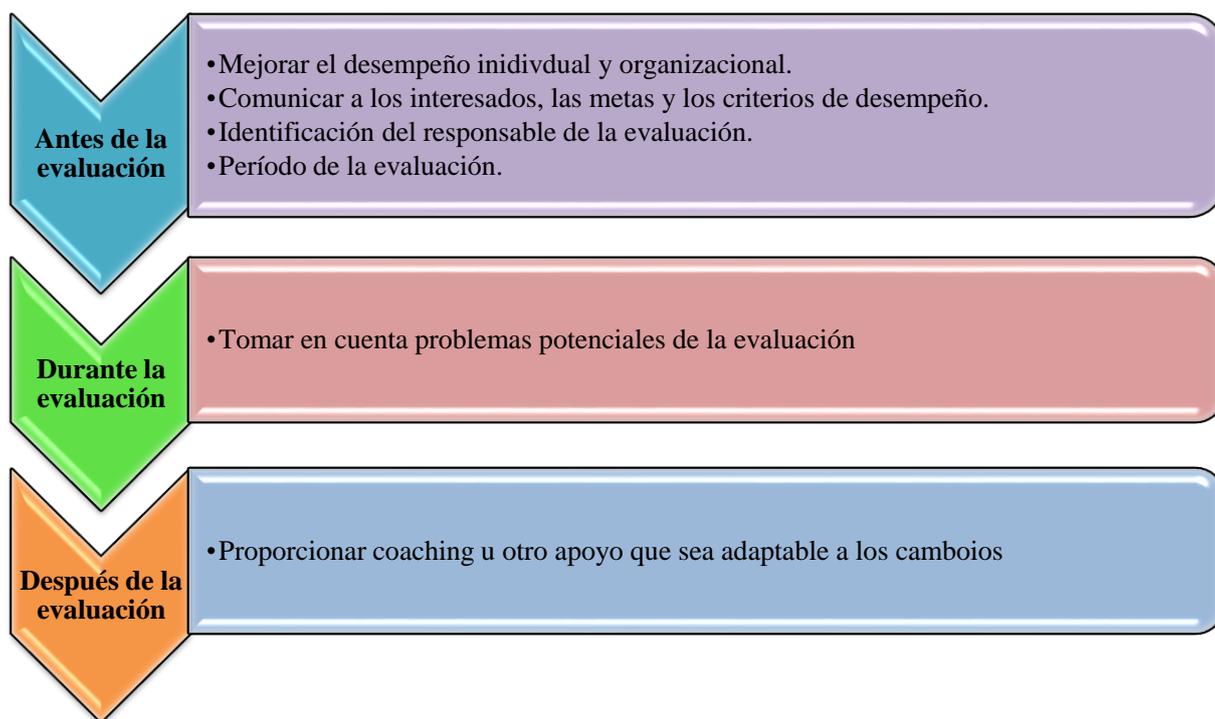
Figura 3: Finalidad de la evaluación de la actuación



Fuente: Manual del director de recursos humanos: Gestión por competencias, s.f.

Elaborado por: Ernst & Young Consultores

Mondy & Noe (2005), hacen hincapié en ciertas fases que aclaran las metas de la evaluación de desempeño que son:

Figura 4: Fases de evaluación de desempeño

Fuente: Mondy & Noe (2005)

Elaborado por: La autora

Es necesario que las personas perciban que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la cual puede traer consigo recompensas. En caso de que los objetivos a alcanzar no hayan sido socializados con claridad, si los criterios de medición no han sido desarrollados adecuadamente y si los empleados no se sienten lo suficientemente motivados como para alcanzar sus objetivos, entonces los resultados de la evaluación serán muy bajos. (Robbins, 2004)

¿Qué evaluar?

Robbins (2004) menciona que los criterios de evaluación son elegidos por la administración, los más comunes se los menciona a continuación:

Figura 5: Criterios de evaluación



Fuente: Robbins 2004

Elaborado por: La autora

¿Quién debe evaluar?

Hace mucho tiempo atrás, la evaluación de desempeño era realizada únicamente por el departamento de recursos humanos, sin embargo, Chiavenato (2009), indica que lo óptimo sería un “sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros” (p.249). Además, hace referencia a varios agentes que aportan en la evaluación de desempeño dentro de los cuales están:

Figura 6: Agentes de evaluación de desempeño



Fuente: Chiaventato (2009)

Elaborado por: La autora

Por otro lado, Robbins (2004) se refiere únicamente a cinco agentes de evaluación del desempeño: **1) Superior inmediato:** por lo general casi todas las empresas permiten que el jefe inmediato sea quien realice la evaluación de su subordinado, **2) Compañeros:** son quienes están más cerca mirando el desempeño de cada uno, se pueden tener varias opiniones, lo cual permite obtener un promedio el cual será más confiable. El lado negativo es que puede haber inconvenientes porque los compañeros no tengan buena disposición para calificarse entre sí, o que las amistades interfieran al momento de emitir juicios. **3) Autoevaluación:** estimula el análisis de desempeño de uno mismo, pero tiene tendencias de valoraciones infladas, es por esto que la autoevaluación es preferible utilizarla para tomar acciones de

desarrollo antes que para fines de valoración. **4) Subordinados inmediatos:** evaluación al jefe inmediato, sin embargo puede haber temor a las consecuencias por lo cual es preferible hacerlo de forma anónima. **5) Evaluaciones de 360 grados:** el objetivo de ésta es obtener una retroalimentación total, es decir de todo el círculo de contactos que tenga el empleado, compañeros, clientes y subordinados. Estas evaluaciones son muy beneficiosas para las organizaciones que optan por equipos de trabajo, participación de empleados y programas de administración de calidad.

Métodos de evaluación del desempeño

De acuerdo a Robbins, S., (2004), existen algunos métodos para evaluar el desempeño laboral y éstos se describen a continuación.

a. Textos o ensayos escritos: el evaluador redacta los aspectos fuertes y débiles del trabajador, así como también el desempeño que tuvo en el pasado y el potencial que muestra el empleado, además se hacen sugerencias para la mejora del desempeño del empleado. (Robbins & Coulter, 2005, p.296).

b. Incidentes críticos: se toman en cuenta anécdotas del empleado, para este método se deben considerar solamente comportamientos y no rasgos de personalidad. (Robbins, S., 2004, p.502).

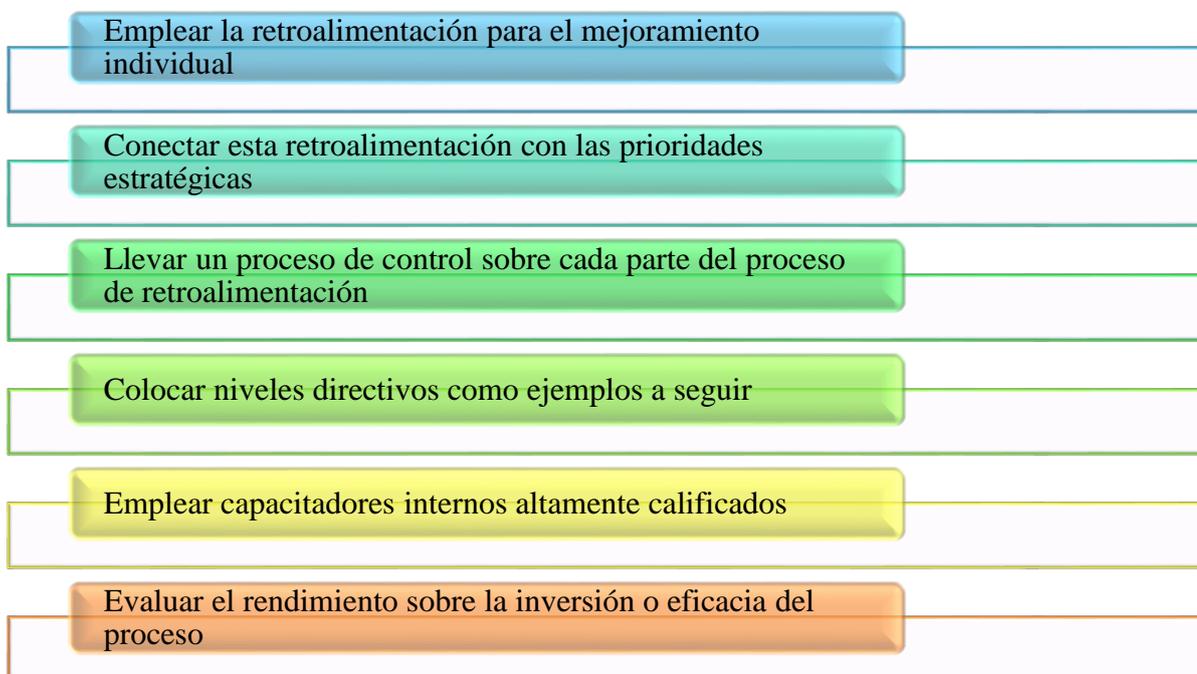
c. Escalas de calificación gráfica: es una calificación por escala de puntos del 1 al 5 y se enumeran varios factores de desempeño como por ejemplo son la cantidad de trabajo que tiene un empleado y la calidad del mismo, su nivel de cooperación, lealtad, honestidad, iniciativa, conocimiento, etc. (Robbins, 2004, p.503).

d. Escalas de calificación articuladas en la conducta: es una combinación entre los elementos del método de incidentes críticos y la escala de calificación gráfica. Entonces, el evaluador hace la calificación de acuerdo a elementos en una escala numérica que se refieren a comportamientos laborales. (Robbins & Coulter, 2005, p.297).

e. Comparaciones forzadas: es la evaluación del desempeño de un empleado comparado con otro.

f. Retroalimentación de 360 grados: este método utiliza retroalimentación desde supervisores, empleados y colegas. Esta evaluación es realizada con propósitos de desarrollo y mencionan ciertas prácticas para lograr obtener resultados confiables: (Mondy & Noe, 2005, p.261 – 263).

Figure 7: Prácticas de retroalimentación 360 grados



Fuente: Mondy & Noe, 2005

Elaborado por: La autora

Desde otra perspectiva, Chiavenato (2009) habla de métodos tradicionales y modernos. Para los métodos tradicionales considera: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación. Mientras que para los métodos modernos considera: evaluación participativa por objetivos y evaluación 360 grados.

1.3 Marco referencial

Tabla 6: Marco referencial

| | |
|-----------------------------|---|
| Tipo de Publicación: | Artículo |
| Tema: | Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento |
| Autor: | Ríos, Sánchez & Muñoz |
| Año: | 2001 |
| Páginas: | 29 - 39 |
| Resumen: | El artículo se refiere a la relación que existe entre las estrategias y la estructura organizacional, y mediante un estudio a 100 empresas grandes y pequeñas se verifican que los resultados muestran que la formalización de la empresa son parte fundamental de la toma de decisiones asertivas, del mismo modo se encuentra la integración, complejidad y descentralización. Es entonces que concluyen los autores que es necesario combinar todas las variables ya que ayudan a una toma efectiva de decisiones estratégicas y por lo tanto el rendimiento de la empresa sube. |

| | |
|-----------------------------|--|
| Tipo de Publicación: | Artículo |
| Tema: | Un breve panorama general sobre las intervenciones de los sistemas: Adelgazamiento de la estructura organizacional |
| Autor: | Rodeiro, Carlos |
| Año: | 2001 |
| Páginas: | 47 - 60 |
| Resumen: | El autor habla del adelgazamiento de la estructura organizacional, refiriéndose a ésta como la reducción de personal de forma significativa, sin embargo la cantidad de trabajo se incrementa para los que permanecen, sin embargo este adelgazamiento es causante de un decremento en la comunicación interna, en la confianza y sobretodo un aumento en el temor de los empleados. Es decir que la decisión de un adelgazamiento puede llegar a ser el principal precursor de la desmotivación laboral y por ende la baja en rendimiento de los empleados. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Tipo de Publicación: | Tesis |
| Tema: | Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral |
| Autor: | Pereira, Sulma |
| Año: | 2012 |
| Páginas: | 23 - 34 |
| Resumen: | Basada en una hipótesis en la cual se presume que la inteligencia emocional es participe en el desempeño laboral del trabajador. Esta investigación se la hace mediante un test de inteligencia emocional y un formato de evaluación de desempeño de escalas gráficas. El autor demuestra que el personal tiene una inteligencia emocional promedio, manejando así de manera correcta las situaciones adversas y concluye que la inteligencia emocional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores. |

Elaborado por: La autora

1.4 Marco legal

La Asamblea Constituyente (2008), en la Constitución de la República del Ecuador, en el Capítulo segundo sobre los derechos del buen vivir, bajo la sección octava referida al trabajo y seguridad social, ha mencionado el siguiente artículo de relevancia en relación con los derechos de los trabajadores:

Artículo 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado.

La Asamblea Nacional (2016), en su oficio No. PAN-GR-2016-2852, dentro del Artículo 561.1.- Objeto imponible de la Ley de Plusvalía o Ley Orgánica para evitar la especulación sobre el valor de las tierras y fijación de tributos, ha establecido lo siguiente:

Gravar a la ganancia extraordinaria en la transferencia de bienes inmuebles. En el caso de aportes a bienes inmuebles, únicamente estarán gravados aquellos realizados a fideicomisos o sociedades que tengan como fin último la actividad económica de promoción inmobiliaria construcción de bienes inmuebles para su comercialización.

Por otro lado, la Dirección Nacional Jurídica (2006), en su publicación de la Ley Orgánica de Régimen tributario interno (LORTI), en su Registro Oficial Suplemento 463 del 17 de Noviembre de 2004, el cual incluye reformas hasta el 28 de Diciembre de 2015. En el Título Segundo sobre el Impuesto al valor agregado, Capítulo I.- Objeto del impuesto; ha mencionado.

Art. 52.- Objeto del impuesto.- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava el valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

El Comité de Comercio Exterior (2015), en su RESOLUCIÓN No. 011-2015, en el Artículo primero, ha mencionado:

Establecer una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria, con el propósito de regular el nivel general de importaciones y, de esta manera, salvaguardar el equilibrio de la balanza de pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo de las subpartidas descritas en el Anexo de la presente resolución.

El Código Laboral Ecuatoriano en su Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de diciembre 2005, última modificación 26 de septiembre 2012. En el Capítulo I, Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales, ha mencionado:

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

2. Diagnóstico

2.1 Macro entorno

Se consideran los siguientes factores externos como los que tienen mayor afectación dentro de la empresa ACEROSCENTER.

Factores políticos

Dentro de las leyes que causan mayor afectación a la empresa se pueden mencionar a la Ley de Plusvalía, publicada en el Registro oficial el 30 de diciembre del 2016.

El Diario El Comercio (2017), menciona que “Según datos del Banco Central, la construcción decrecerá un 10% este año” (párr.3). Afectando de esta manera al giro de negocio que mantiene ACEROSCENTER ya que la construcción se afecta directamente y por

ende los constructores congelarán la compra de materiales para la misma afectando a la empresa.

Las Salvaguardias aprobadas por la Asamblea Nacional en su oficio No. PAN-GR-2016-2852, tienen como objetivo proteger a la industria local frenando así la importación de productos. En el caso particular de ACEROSCENTER, ha sido de gran impacto ya que el 60% de sus productos son importados, sin embargo, actualmente con la eliminación de las mismas la empresa podrá contar con una mayor diversificación de productos.

Para el caso del IVA, El Universo (2016), ha indicado que,

“Según el informe de Cordes, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que usa el INEC desde 2014 tiene 359 productos pertenecientes a 12 divisiones; de ellos, los que tienen IVA del 14% representan el 49% del gasto de un hogar tipo”. (párr.4)

Sin embargo, a partir del 1ero de junio de 2017 ha vuelto a bajar estos 2 puntos porcentuales, la empresa está evidenciando un stock alto de productos, ya que, al bajar el porcentaje del IVA, el margen de ganancia del producto disminuye y probablemente esto se llegue a regularizar hasta el tercer trimestre del 2017.

Factores económicos

Diario El Universo (2017), ha mencionado que el desempeño de la economía se evidencia de acuerdo a varios factores, por ejemplo, el PIB en 2016 tuvo un decremento de un 1.7% comparando el 2016 con el 2015, en cuanto a lo fiscal, no se pudo recaudar todo lo que se pretendía en 2016, poniendo aún más clara la recesión de la economía, las exportaciones bajaron a noviembre de 2016 en -10.5% incluido el petróleo, entre otros factores.

Debido a la recesión económica que ha estado enfrentando el Ecuador los últimos años, y en consecuencia de las leyes y normas impuestas por el Gobierno, la afectación directa hacia la empresa es la disminución de consumo por parte de los clientes ya que el sector de la

construcción y metalmecánica se ha visto afectados. Sin embargo, al ser ACEROSCENTER una empresa enfocada a sectores con poder adquisitivo medio e incluso bajo, no ha sentido un impacto ya que sus consumidores o clientes siguen adquiriendo productos, e incluso la empresa se enfocó en expandir sus sucursales a nivel nacional para estar al alcance de mas mercado, mejorando así sus estrategias de ventas, a la par hicieron mejoras en su cartera de productos, lo cual ayudó de forma significativa a poderse mantener en buenas condiciones.

Factores sociales

De acuerdo a Diario El Universo (2017), el desempleo reportado a marzo del 2017 es del 4.4%, siendo esta cifra menor a la del año anterior que reportó un 5.7%, es decir que ha habido una baja considerable en el desempleo. Sin embargo, menciona algunos cambios entre las personas que sí cuentan con empleo, es decir se produjo un incremento en el subempleo pasando de 17.1% en marzo del 2016 a 21.4% en marzo del 2017, de la misma manera, el empleo adecuado o empleo pleno también tuvo un considerable deterioro pasando de 40% en marzo de 2016 a 38.5% en marzo de 2017.

Para el caso específico de la empresa ACEROSCENTER, afortunadamente no se han visto afectados por estos factores ya que al estar enfocados a mercados medio y medio bajo, consideran que el consumo sigue siendo estable para ellos.

Factores tecnológicos

El Comercio (2017), hace referencia al beneficio que trae consigo la facturación electrónica e indica que este tipo de mecanismos logrará un menor costo en el cumplimiento de obligaciones tributarias, además el resguardo de los mismos será más seguro, existirá una optimización de espacio físico y por ende menos impacto medio ambiental.

Debido al cambio generacional los factores tecnológicos se están viendo muy en riesgo debido a que la empresa está haciendo cambios de poco en poco. ACEROSCENTER

cuenta con un ERP (conjunto de sistemas informáticos que permite integrar varias operaciones empresariales) un tanto obsoleto, no tienen adecuados estos sistemas en todos los departamentos por lo que no hay un control total. La implementación de tecnologías es demasiado costosa, e incluso la facturación electrónica ha causado gran impacto a la empresa ya que el ERP con el que contaban no abastecía de acuerdo al nivel de ventas que maneja la empresa, es por esta razón que actualmente la empresa busca mejorar en éste ámbito para poder estar en iguales condiciones dentro del mercado competitivo actual.

2.2 Micro entorno

El giro de negocio de ACEROSCENTER, se enfoca en productos para la construcción, metalmecánica y cerrajería, como es el caso de techos, estructuras, varillas, entre otros. La empresa cuenta con productos variados, y dentro de los cuales también tienen una amplia gama de materiales que pueden ser incluso sustitutos de otros productos que están dentro de su portafolio.

Figure 8: Micro entorno



Elaborado por: La autora

Clientes

ACEROSCENTER es una empresa tipo retail que atiende a los clientes en diferentes locales ubicados en las ciudades de Quito con 6 locales comerciales, Ambato y Santo Domingo con 2 locales comerciales cada uno, y El Coca y Lago Agrio con 1 local comercial cada uno. Debido a su giro de negocio y a la demanda de sus clientes, la empresa cuenta con una variedad de productos para la construcción, metalmecánica y cerrajería y se enfocan constantemente en el mejoramiento de sus productos y en la diversificación de los mismos para llegar a todos los puntos donde tengan clientes potenciales. Tiene un alto poder de negociación de los clientes ya que cuentan con amplia información sobre los productos que ofrece la empresa y los de su competencia.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es baja, ya que ACEROSCENTER cuenta con un número significativo de proveedores, por lo cual no corre el riesgo de enfrentarse a un stock limitado. Al momento la empresa cuenta con 35 proveedores en su mayoría ubicados a nivel nacional lo cual hace que el servicio que ofrece la empresa sea rápido y más eficaz en la entrega de sus pedidos. De esos 35 proveedores, se considera a 8 como los más importantes debido a la capacidad de material que pueden proporcionar y que tienen disponible de forma puntual de acuerdo a los pedidos que se realicen. Los proveedores de ACEROSCENTER brindan a la empresa opciones de pago a crédito de 30 días después de la entrega de productos.

Nuevos entrantes

Debido a la situación económica actual del país, no se pueden mencionar nuevos entrantes debido a que para la entrada de competidores en la misma línea de productos, sería necesaria una inversión de capital muy significativa, adicionalmente deberían importar varios

productos por lo cual el tema de salvaguardas sería costoso, debido a que un nuevo entrante debería contar con bodegas de gran capacidad de almacenaje, al igual que gran cantidad de personal para bodega, es por esto que no se cuenta con nuevos entrantes al momento. Por otro lado, existen muchos canales de distribución por lo que sí es atractivo para la competencia el hecho de entrar al mercado.

Sustitutos

Sí hay productos sustitutos en algunas categorías del portafolio de ACEROSCENTER, debido a que el mercado aún no se decide totalmente a realizar construcciones por estructura sino que prefieren mantenerse en la construcción tradicional. Dentro de este aspecto se pueden considerar como sustitutos amenazantes a la carpintería metálica así como también a las bases o lozas para construcción.

Competencia

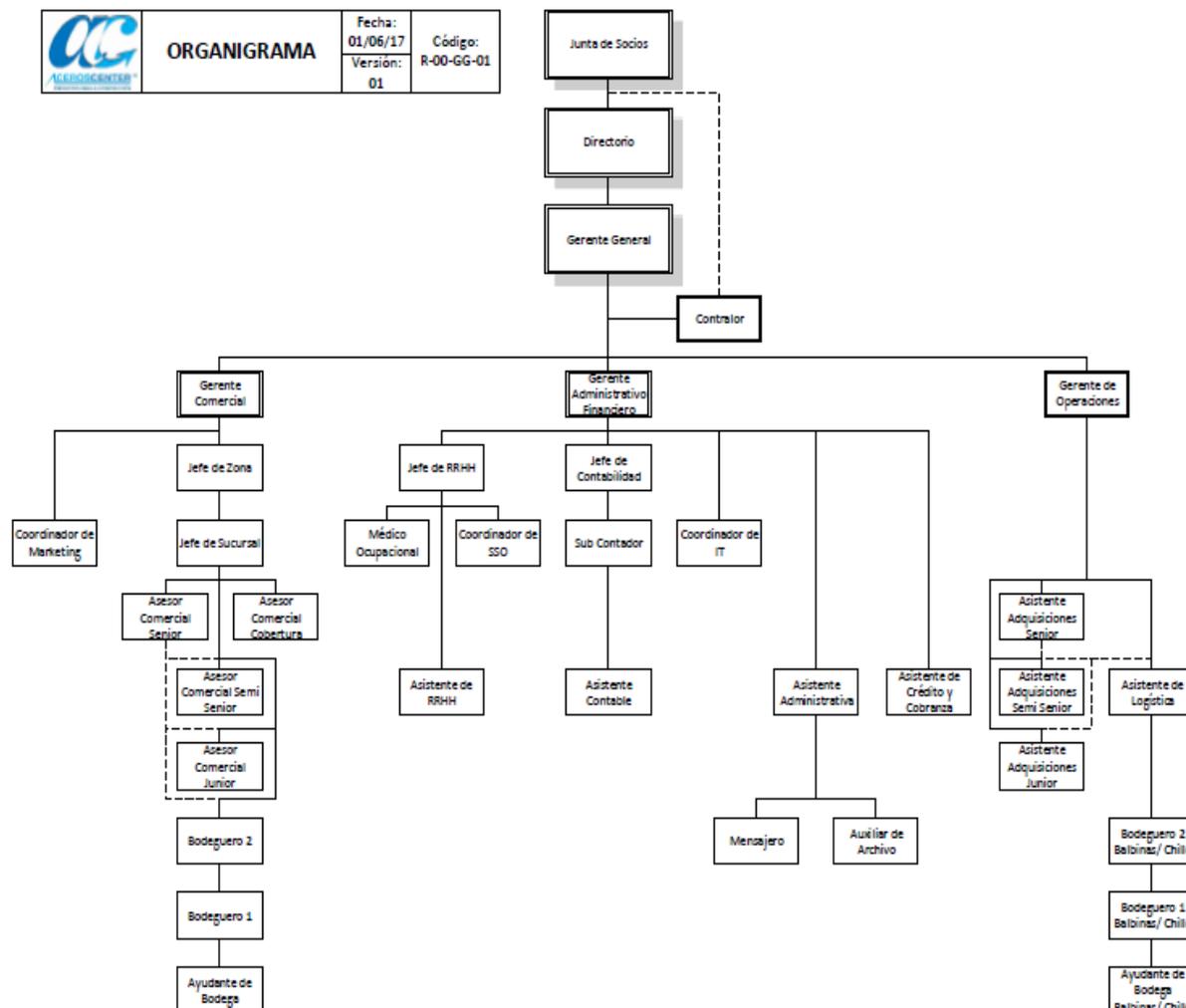
La empresa cuenta con dos principales competidores que son Disensa y Dipac, que abarcan un mayor porcentaje del mercado nacional, sin embargo, en cuanto a nivel de ventas ACEROSCENTER tiene mayor cantidad de ingresos.

2.3 Ambiente interno

Estructura organizacional

A continuación, se encuentra el organigrama de la empresa ACEROSCENTER en la cual se muestra la división departamental y por cargos:

Figure 9: Organigrama ACEROSCENTER



Fuente: ACEROSCENTER (2016)

Misión y Visión

Misión: Proveer materiales de calidad para la construcción y metalmecánica comprometidos con la excelencia en el servicio, para satisfacer las necesidades del cliente. (ACEROSCENTER, 2016)

Visión: ACEROSCENTER, no cuenta con una visión planteada hasta el momento, sin embargo tienen planificado perfeccionar algunos temas empresariales, incluida la visión de la empresa.

Cadena de valor

La empresa ACEROSCENTER no cuenta con una cadena de valor, sin embargo se encuentran trabajando en la planificación estratégica tratando de implementar nuevas herramientas que ayuden al mejoramiento de la empresa.

2.4 FODA

La empresa no cuenta con un FODA formal, por lo que están considerando el hecho de establecerlo.

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Se ha considerado necesario hacer un levantamiento de información interno de la empresa ACEROSCENTER, con el fin de analizar cómo se encuentran actualmente y poder verificar y proponer mejoras internas que beneficien a sus resultados de desempeño en un futuro cercano.

Esto se verá clarificado al momento de realizar las encuestas que se proponen para este trabajo de investigación.

Encuesta

Se plantea a la encuesta como un instrumento de investigación, con el fin de identificar cómo se sienten los empleados del departamento de Ventas y de esta manera lograr verificar si la estructura organizacional actual está afectando de alguna forma al desempeño de los trabajadores.

Las encuestas fueron realizadas a 13 empleados del Departamento de Ventas localizados en la ciudad de Quito, y el formato utilizado se detalla a continuación:

Figura 10: Formato encuesta

| ENCUESTA | |
|--|---|
| <p>La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios</p> | |
| <p>Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.</p> | |
| <p>Edad: _____</p> | <p>Género: Femenino _____ Masculino _____</p> |
| <p>Nivel de estudios:</p> <p>Primaria _____ Bachiller _____ Universitario _____</p> | <p>Tiempo que lleva en la empresa: _____ Cargo que desempeña: _____</p> |

Figura 11: (cont.)

| Preguntas: marque con una X su respuesta | |
|--|--|
| <p>1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:</p> | <p>Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos) _____ Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal) _____</p> |
| <p>3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?</p> | <p>SI _____ NO _____</p> |
| <p>9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?</p> | <p>_____</p> |

Elaborado por: La autora

3.2 Recolección de datos

Este proceso de recolección, se realizó a 13 empleados del Departamento de Ventas dentro de los cuales se consideraron a asesores comerciales y jefes de ventas.

Este proceso fue realizado mediante la visita personalizada a todos los locales comerciales dentro de Quito, previa autorización del Gerente Comercial de ACEROSCENTER.

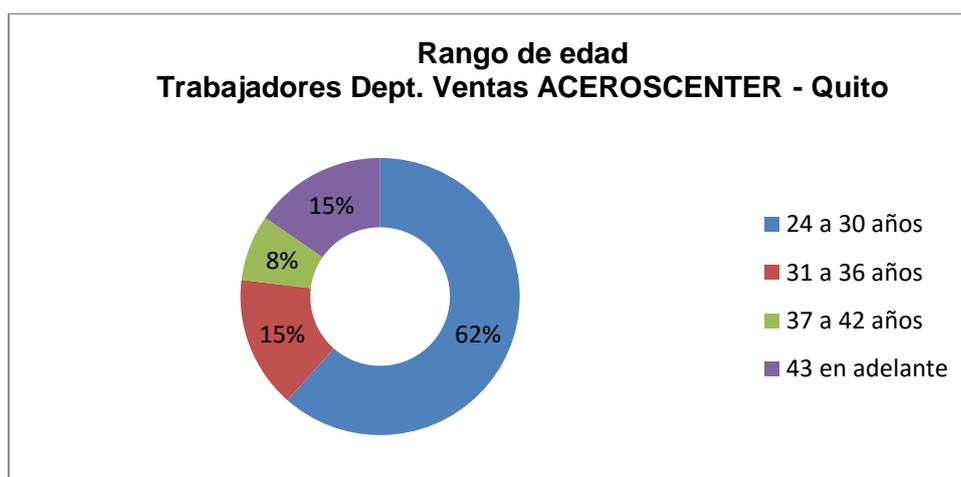
3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

Con el fin de recolectar información válida para el objeto de este estudio, se consideraron preguntas que permitan aclarar temas como el desempeño laboral de quienes son parte de la muestra, mediante esta herramienta se podrá conocer la problemática y sus posibles mejoras a aplicar dentro de la estructura organizacional.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

✓ Edad

Figura 12: Edad

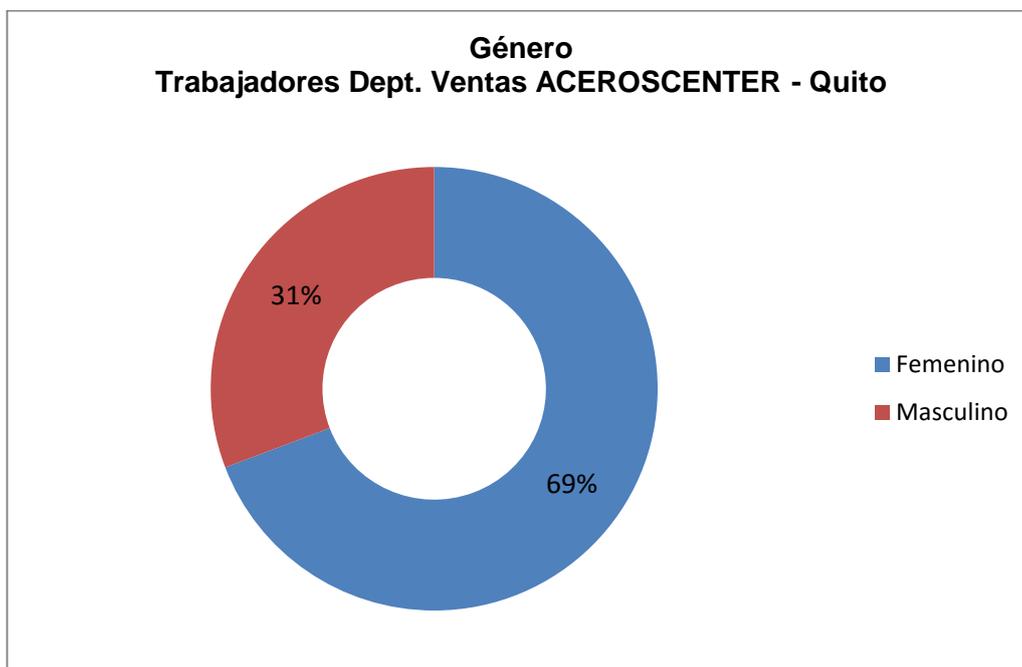


Elaborado por: La autora

Interpretación: De las 13 personas encuestadas, el 62% cubren edades entre los 24 y 30 años de edad; seguido del 15% de personas que están entre los 31 y 36 años, así como también se puede ver que el otro 15% de la muestra supera los 43 años. Finalmente un 8% del personal encuestado abarca edades entre los 37 y 42 años de edad.

✓ **Género**

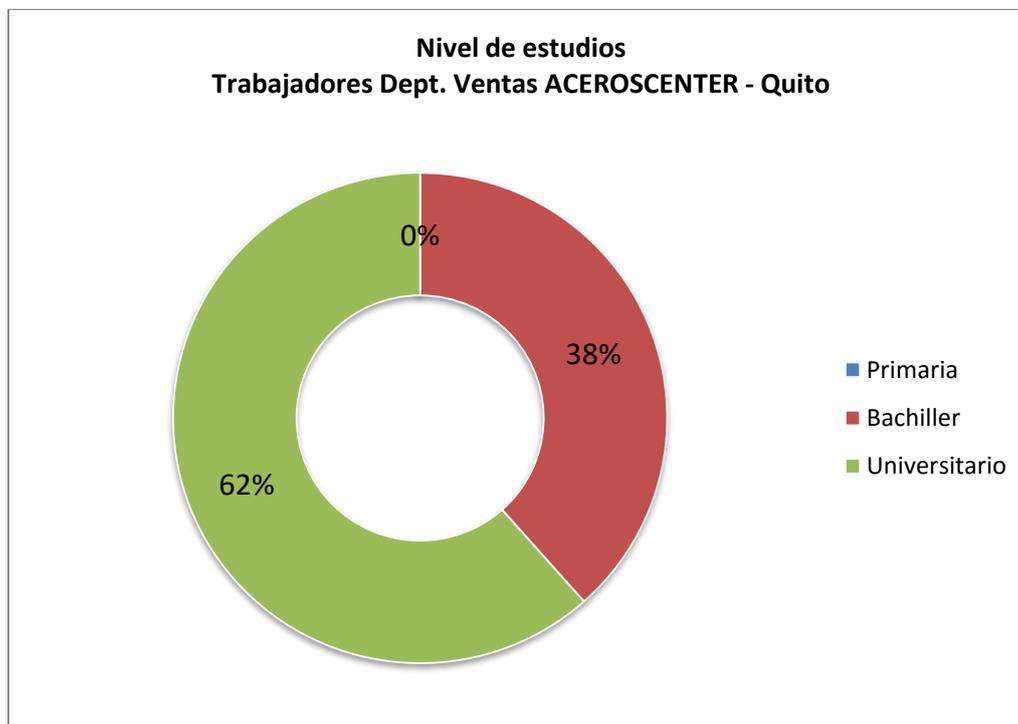
Figura 13: Género



Elaborado por: La autora

Interpretación: Es evidente de acuerdo a las encuestas realizadas que la mayoría del personal de ventas en la ciudad de Quito es de género femenino llegando así a un 62%, mientras que el 31% restante corresponde al género masculino.

✓ Nivel de estudios

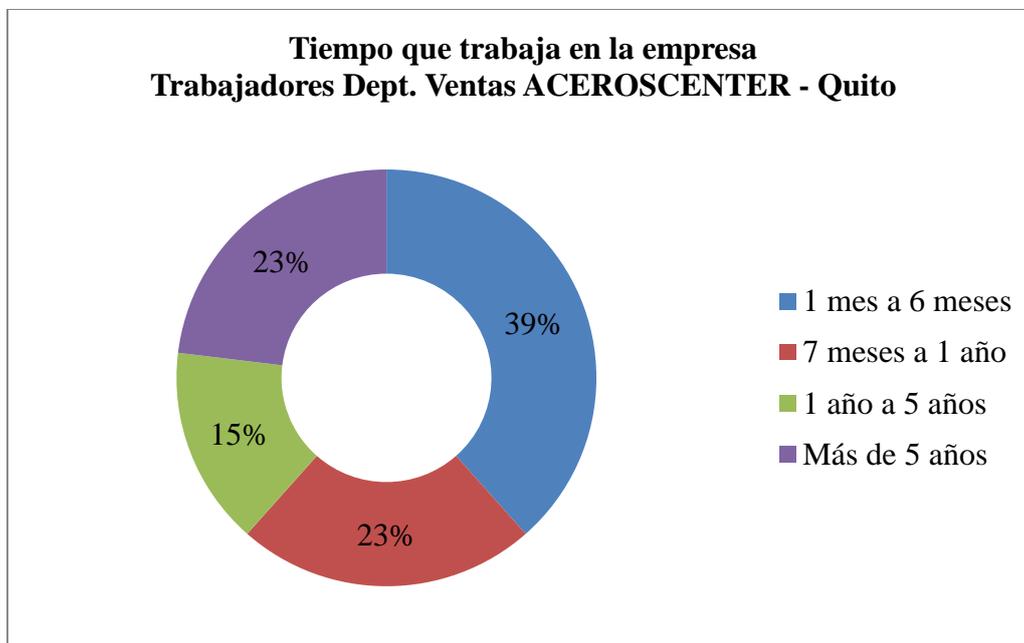
Figura 14: Nivel de estudios

Elaborado por: La autora

Interpretación: Dentro de los 13 encuestados, se puede apreciar que el 62% cuentan con estudios universitarios, mientras que el 38% restante han culminado el bachillerato.

✓ **Tiempo que lleva en la empresa**

Figura 15: Tiempo que lleva en la empresa

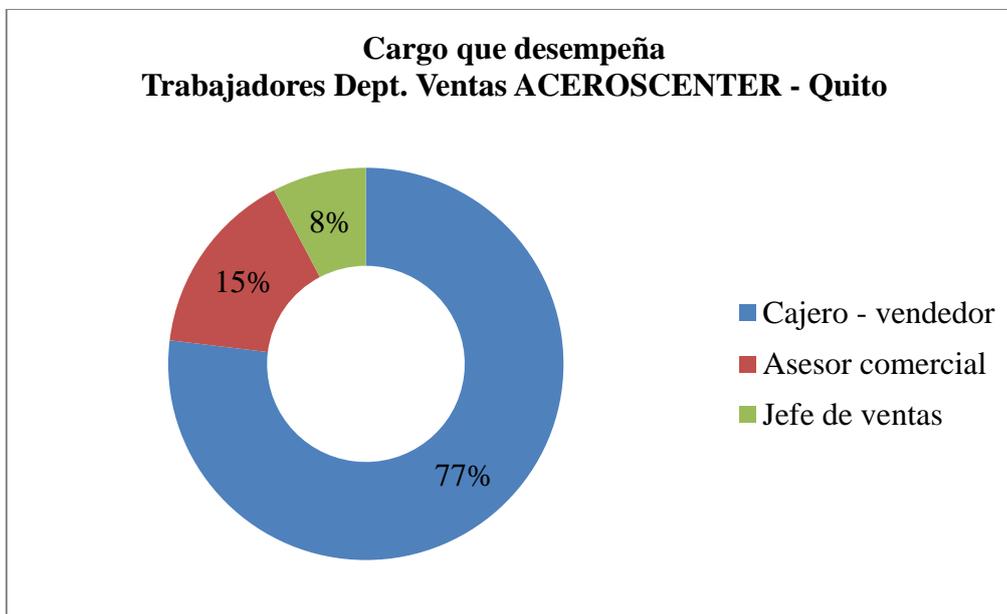


Elaborado por: La autora

Interpretación: Se puede apreciar que de los 13 encuestados, el 39% están en la empresa de 1 a 6 meses, seguidos por un 23% de empleados que llevan de 7 meses a 1 año y de la misma forma otro 23% correspondiente a quienes llevan más de 5 años en la empresa. Finalmente, un 15% de los trabajadores tienen un tiempo de trabajo de 1 a 5 años en ACEROSCENTER.

✓ Cargo que desempeña

Figura 16: Cargo que desempeña

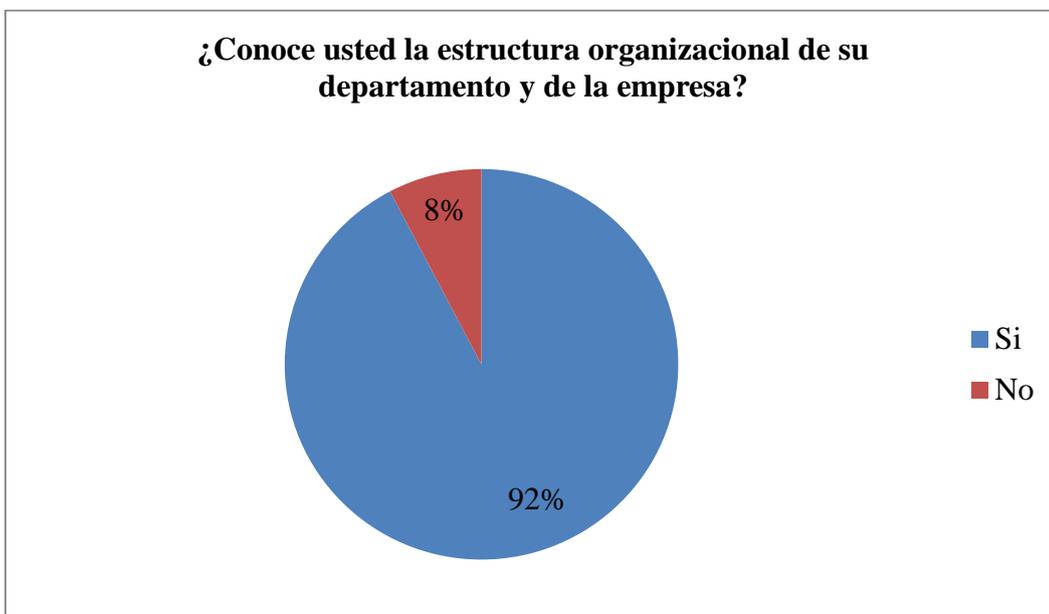


Elaborado por: La autora

Interpretación: De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, se puede ver que la mayor parte de trabajadores cubre el puesto de cajero – vendedor en un 77%, mientras que el 15% corresponden a asesores comerciales, y el 8% ocupan cargos de jefaturas de ventas.

- ✓ **Pregunta 1: ¿Conoce usted la estructura organizacional de su departamento y de la empresa?**

Figura 17: Pregunta 1

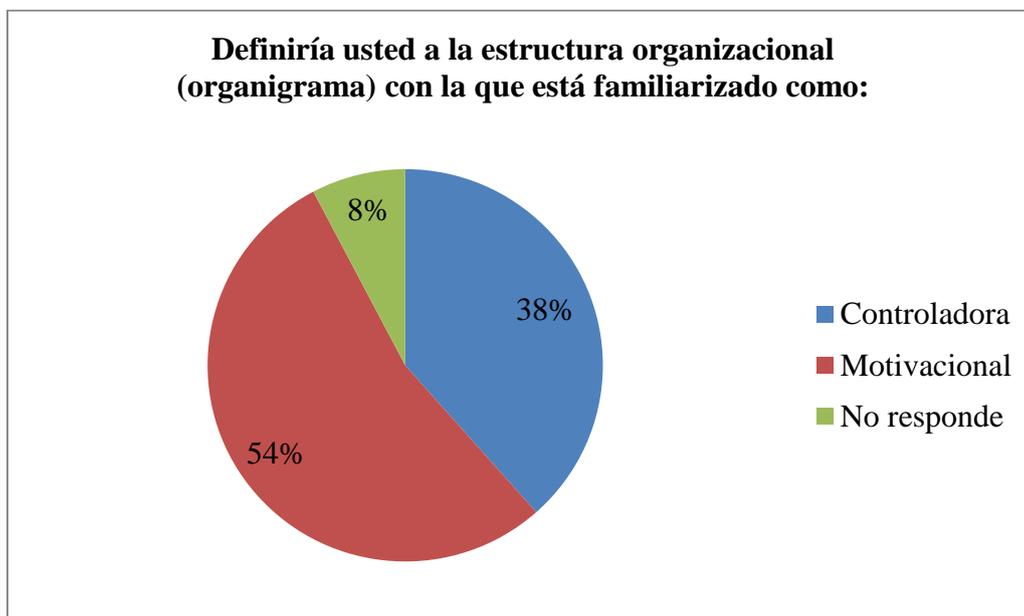


Elaborado por: La autora

Interpretación: Es evidente que la mayoría de trabajadores en este caso el 92% conoce la estructura organizacional bajo la cual se manejan y tan solo el 8% manifiestan que no la conocen.

- ✓ **Pregunta 2: ¿Definiría usted a la estructura organizacional con la que está familiarizado como: controladora o motivacional?**

Figura 18: Pregunta 2

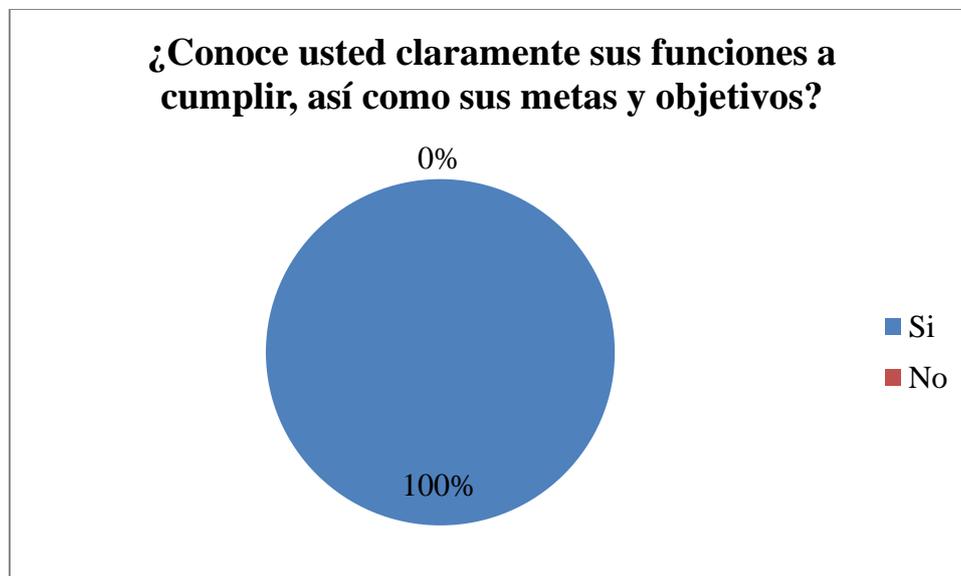


Elaborado por: La autora

Interpretación: Un 54% de los trabajadores definen a la estructura organizacional de ACEROSCENTER como Motivacional; mientras que el 38% la definen como controladora en cuenta al cumplimiento de objetivos y metas. Un 8% no responde.

- ✓ **Pregunta 3: ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?**

Figura 19: Pregunta 3



Elaborado por: La autora

Interpretación: Para el caso de ACEROSCENTER, se verifica que los trabajadores tienen muy claras sus funciones, así como sus objetivos y metas a cumplir, logrando así un 100% de respuesta favorable.

- ✓ **Pregunta 4: ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?**

Figura 20: Pregunta 4

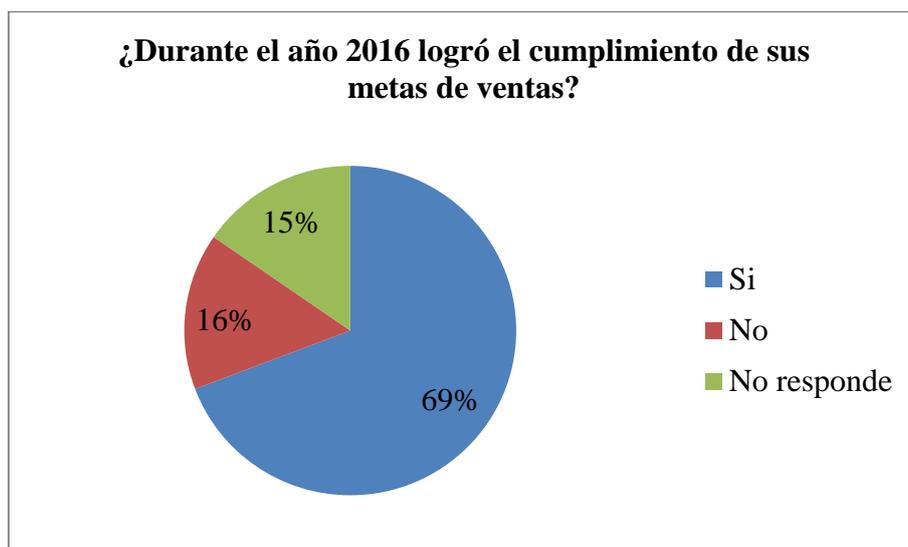


Elaborado por: La autora

Interpretación: Los datos de las encuestas arrojan que el 92% de los trabajadores se sienten motivados y comprometidos con sus objetivos empresariales, mientras que el 8% no lo está.

✓ **Pregunta 5: ¿Durante el año 2016, logró el cumplimiento de sus metas de ventas?**

Figura 21: Pregunta 5



Elaborado por: La autora

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, se verifica que el 69% de trabajadores si cumplió con sus metas de ventas durante el año 2016; el 16% manifiesta que no cumplió con las mismas; y un 15% se abstiene de contestar eta pregunta.

- ✓ **Pregunta 6: ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?**

Figura 22: Pregunta 6

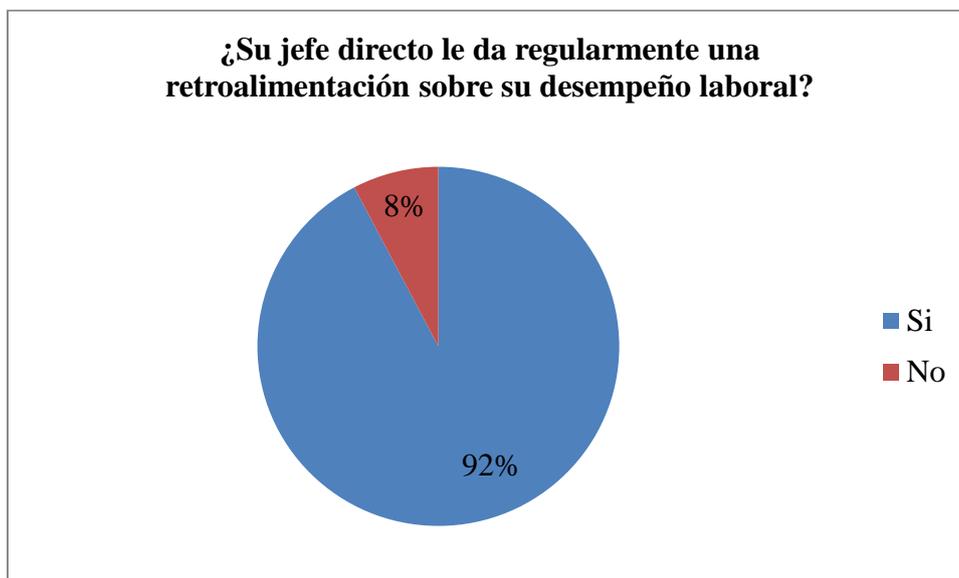


Elaborado por: La autora

Interpretación: Según las encuestas realizadas, el 77% de los trabajadores afirman que en la empresa sí realizan evaluaciones de desempeño dentro de la compañía; por otro lado, el 23% indica que no lo tienen.

- ✓ **Pregunta 7: ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?**

Figura 23: Pregunta 7

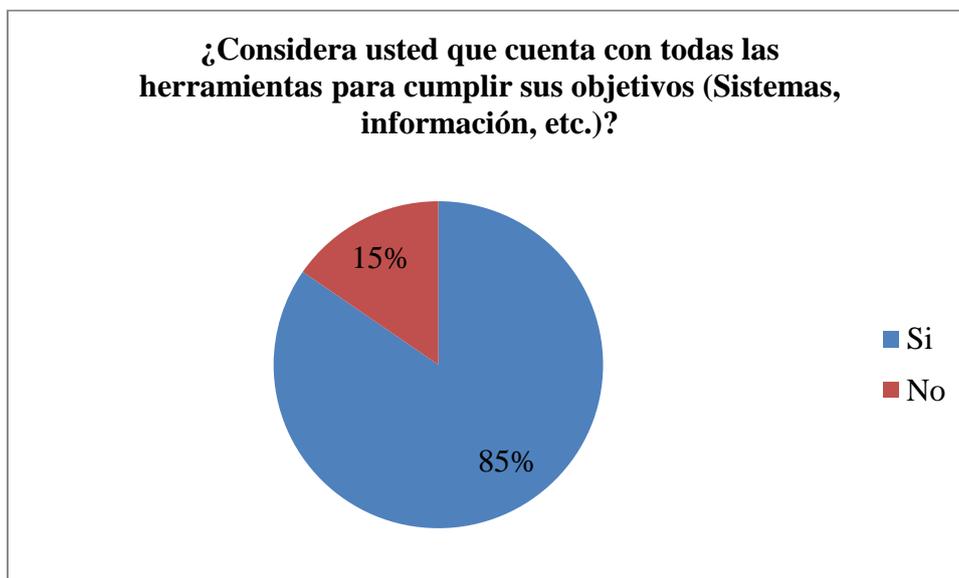


Elaborado por: La autora

Interpretación: Se puede comprobar que el 92% de los trabajadores mantienen una retroalimentación por parte de su jefe directo en cuanto a su desempeño laboral; sin embargo, un 8% afirma no contar con tal retroalimentación.

- ✓ **Pregunta 8: ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (sistemas, información, etc.)?**

Figura 24: Pregunta 8

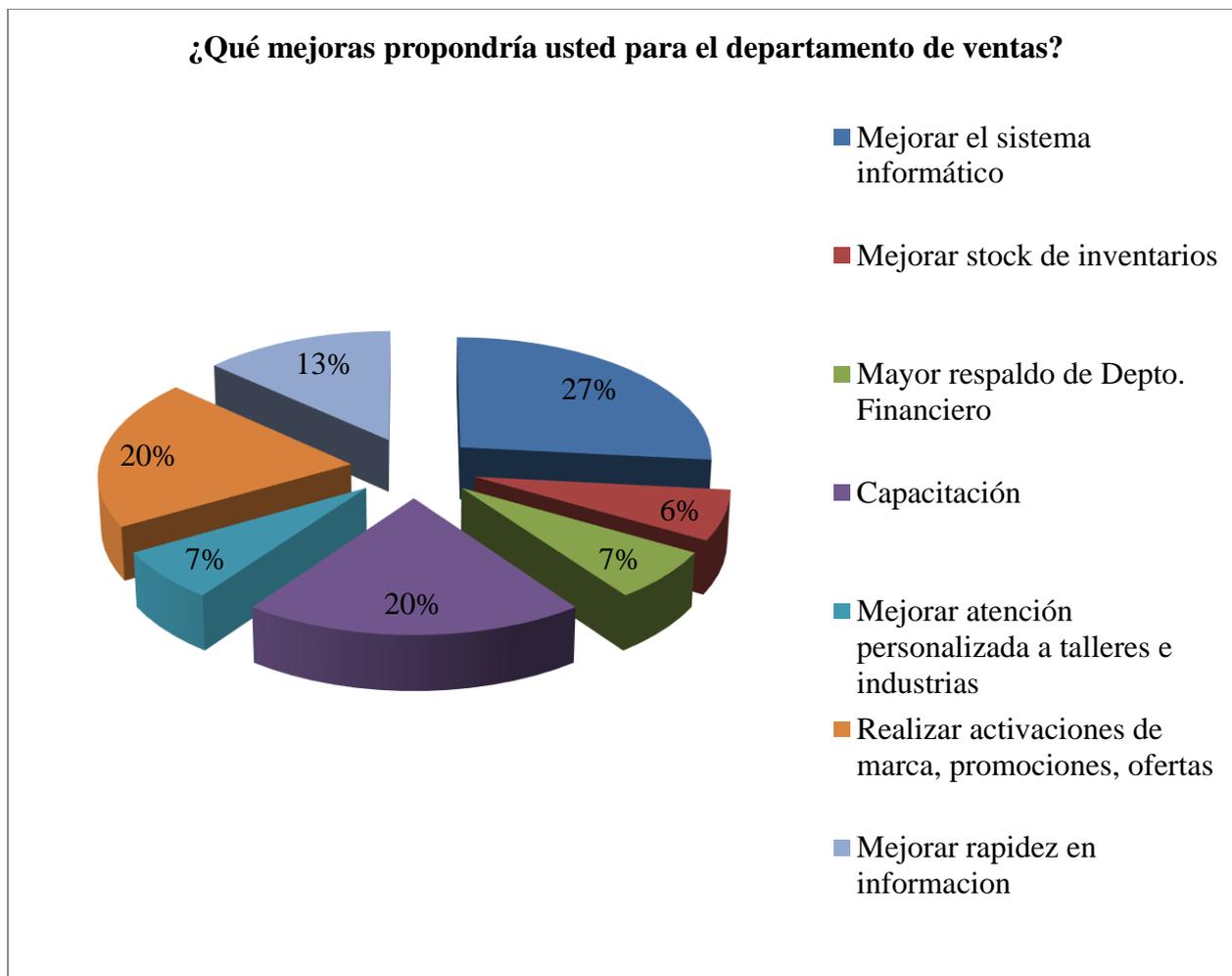


Elaborado por: La autora

Interpretación: La mayoría de personas indica que sí cuentan con todas las herramientas necesarias, reflejándose esto en un 85% de las respuestas; por otro lado, el 15% indica que no cuenta con todas las herramientas necesarias para cumplir con sus objetivos, refiriéndose a estas herramientas como los sistemas, información necesaria, etc.

✓ **Pregunta 9: ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?**

Figura 25: Pregunta 9



Elaborado por: La autora

Interpretación: Se han recogido las opiniones o propuestas más relevantes para esta pregunta, tomando en cuenta que muchas de ellas se repiten. Por lo tanto, se puede apreciar que el 27% de los encuestados sugiere el mejoramiento inmediato del sistema informático, e indican que sin esto los procesos de facturación e inventario se hacen muy lentos; adicionalmente, un 20% solicita la realización de capacitaciones en cuento a productos y otras; otro 20% de la muestra, sugiere que deben realizarse activaciones de marca,

promociones y ofertas para atraer a más clientes. Un 13% indica que es necesario mejorar el cruce de información internamente, refiriéndose específicamente a que haya mayor rapidez; hay dos grupos representados por el 7% respectivamente, los cuales indican que es necesario mejorar la atención personalizada a talleres e industrias, mientras que el otro 7% indica que es necesario tener más respaldo por parte del Departamento Financiero. Finalmente un 6% de los encuestados mencionan que es necesario mejorar el stock de productos en puntos de venta.

CAPÍTULO III

VALIDACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. Resumen de observación

1.1 Factores de evaluación de desempeño

Al recordar el marco teórico, se mencionaba que el desempeño laboral puede ser afectado por algunos factores como por ejemplo las recompensas o incentivos que son percibidos por los trabajadores como un incentivo el cual depende del esfuerzo que realice cada uno, adicionalmente, se mencionó que el desempeño que cada persona pueda tener, depende de las condiciones en las que se encuentre y sobretodo de la percepción que tengan al momento de realizar sus funciones. (Chiavenato, 2009, p.246).

Por otro lado, según los resultados arrojados en las encuestas, se puede determinar que ACEROSCENTER maneja una estructura organizacional con la cual están familiarizados la mayoría de sus trabajadores, incluso aquellos que llevan muy poco tiempo en la empresa (6 meses a 1 año), adicionalmente, se puede ver que esta estructura cuenta con una clara departamentalización y formalización de sus actividades y funciones. Para el caso del departamento de ventas que es el punto de estudio de este trabajo, se refleja en las encuestas un ambiente motivador, el cual permite que los empleados trabajen de manera más eficiente ya que se sienten comprometidos con los objetivos tanto departamentales como organizacionales. Adicionalmente, se encuentra que los trabajadores tienen una percepción de

que mantienen un sistema de evaluación de desempeño y que además, sus respectivos jefes directos les brindan una retroalimentación oportuna sobre sus resultados.

1.2 Estrategias de mejoramiento del Departamento de Ventas

Dentro de la encuesta, se encuentran varias preguntas que pueden ayudar a obtener y a determinar las ventajas que posee el Departamento de Ventas, entre las cuales están:

Ventajas:

- ✓ Prácticamente todos los trabajadores del Departamento de Ventas (92%) conocen la estructura organizacional bajo la cual se desempeñan diariamente.
- ✓ Todos conocen perfectamente sus funciones a realizar y sus objetivos y metas empresariales.
- ✓ La mayoría considera que trabajan bajo una estructura organizacional motivadora, lo cual ha logrado que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo y con los objetivos a cumplir.
- ✓ La mayoría afirma que dentro de su Departamento, sí cuentan con sistemas de evaluación de desempeño y que además su jefe directo les brinda continua retroalimentación.
- ✓ La mayoría de los trabajadores del Departamento Administrativo de Ventas (62%) cuentan con estudios universitarios.

Por otro lado, se tomará en cuenta la pregunta 9, la cual se refiere a las mejoras que propondría el personal del Departamento de Ventas; y tomando en cuenta las respuestas obtenidas, se puede considerar lo siguiente:

Desventajas:

- ✓ No cuentan con un sistema informático rápido que ayude al desarrollo eficaz de las tareas asignadas.

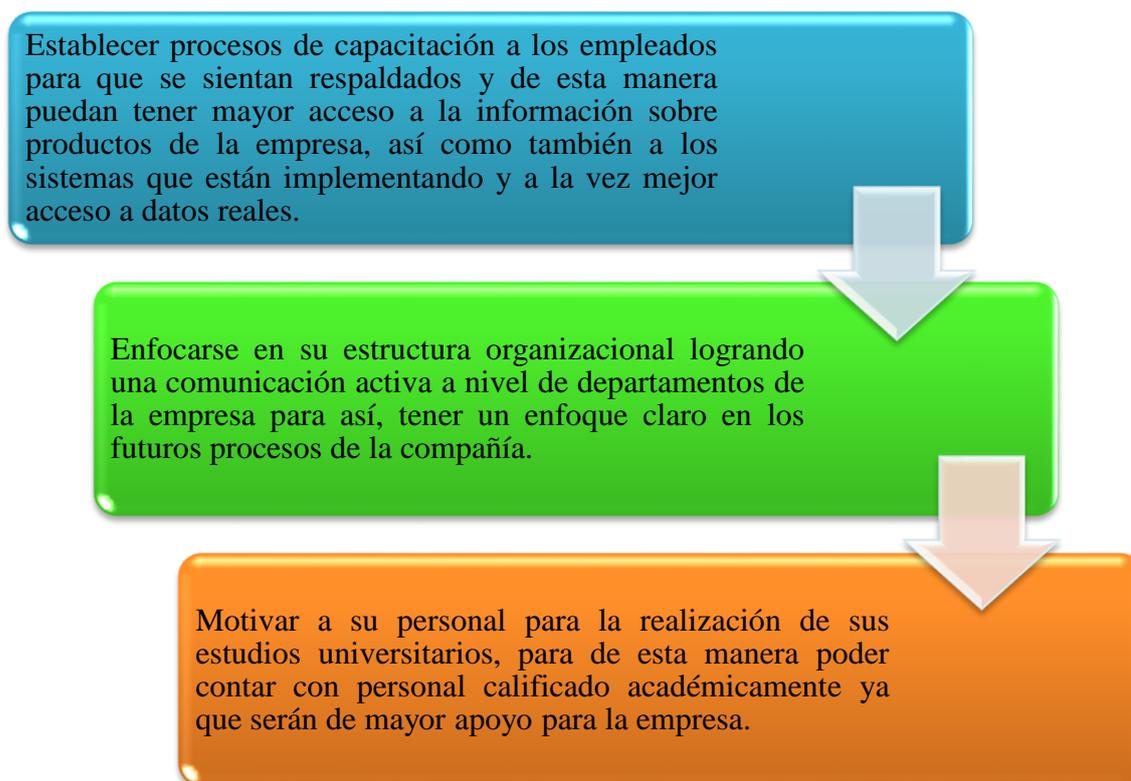
- ✓ El personal considera que es necesario contar con mayor cantidad de stock de inventarios.
- ✓ Falta de capacitación sobre productos y servicios que ofrece la empresa.
- ✓ No existe rapidez en flujo de información de un departamento a otro, consideran que se requiere mayor respaldo del Departamento Financiero.

Figura 26: Matriz FODA – Departamento de ventas ACEROSCENTER



Elaborado por: La autora

Una vez que se ha planteado el FODA, se pueden establecer las siguientes estrategias para el mejoramiento:

Figura 27: Estrategias de mejora

Elaborado por: La autora

1.3 Impacto de las ventas en ACEROSCENTER

De acuerdo a las encuestas realizadas, se puede evidenciar que el personal de ventas en efecto confirma en su gran mayoría el haber llegado al cumplimiento de sus metas de ventas, sin embargo es importante considerar que un porcentaje menor afirma el no haber llegado a sus objetivos, e incluso se observa un 16% que ni siquiera contesta la pregunta; lo cual puede llevar a una asunción de que probablemente se trate del personal que va menos tiempo en la empresa y que lógicamente no estuvo en la empresa durante el período 2016. De igual manera, se entiende que ese 16% requiere de mayor acompañamiento y seguimiento por parte de los jefes directos con el fin de aclarar sus metas y alcanzarlas durante el período 2017 y en futuros años también.

2. Inducción

De conformidad con el análisis realizado y los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, el departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER cuenta con algunas características, dentro de las cuales se tiene que está conformado en su mayoría por personal femenino, de la misma manera, la mayor cantidad de trabajadores cuentan con estudios universitarios concluidos, sin embargo, no hay que descuidar que un 38% solo tiene estudios de bachillerato. El 77% se encuentran en posiciones de cajero – vendedor tomando en cuenta que la mayor parte de sus funciones están enfocadas a caja y facturación, seguido de un menor porcentaje correspondiente a asesores comerciales y únicamente el 8% son los jefes de ventas o de local. Se puede apreciar que la gran mayoría de trabajadores coinciden en que el departamento de ventas tiene una estructura organizacional de tipo motivador, es decir que se preocupa por crear un buen ambiente laboral en su departamento, sin dejar de lado el cumplimiento de objetivos, dentro de este contexto, es claro notar que los empleados se sienten motivados para desempeñar sus funciones respectivas las cuales las tienen claras al igual que sus metas anuales de acuerdo a resultados de las encuestas. Por otro lado, en cuanto al cumplimiento de metas correspondientes al año 2016, la mayoría indica que sí lograron el cumplimiento de las mismas y que además la empresa sí realiza evaluaciones de desempeño, y adicionalmente, reciben retroalimentación de sus jefes directos. Finalmente, existe una contradicción debido a que en su mayor parte se encuentra que, cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, sin embargo, en posteriores preguntas de la encuesta realizada los trabajadores hacen hincapié en que requieren mayor capacitación, mejoramiento de sistemas informáticos, mejor abastecimiento de stock, entre otros.

Adicionalmente, durante el segundo trimestre del año 2017, la empresa se enfocó en realizar y plasmar su estructura organizacional, lo cual se evidencia en sus empleados, siendo así que coinciden en conocer la misma y tener claras sus funciones y objetivos a cumplir.

3. Hipótesis

Una estructura organizacional formalmente establecida, influye en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, ésta estructura versus desempeño se evidencia través de la generación de un ambiente motivador para el personal lo cual causa una identificación y compromiso en cuanto a sus metas y objetivos a cumplir.

4. Comprobación de hipótesis

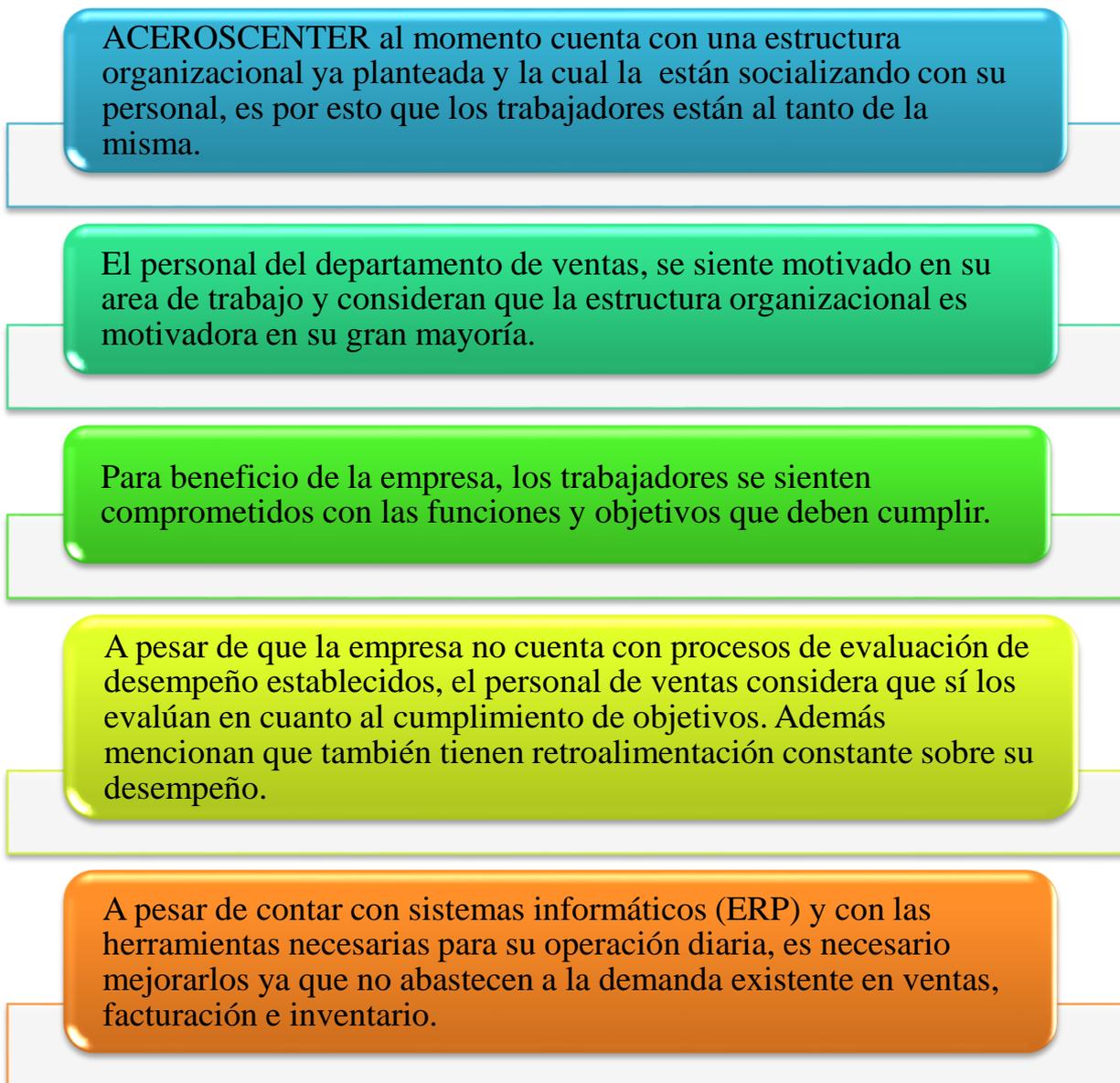
Dentro del departamento de ventas de ACEROSCENTER, una vez realizadas las encuestas respectivas y después de obtener los resultados de las mismas, se puede determinar que la empresa ha logrado establecer un claro enfoque sobre las jerarquías que mantiene, al igual que la departamentalización en su organigrama, y del mismo modo la formalización de las funciones de cada puesto de trabajo; todos estos elementos dan a entender que dentro del departamento de ventas existe una estructura definida, la cual ha contribuido para que exista un ambiente laboral motivador, siendo así que los trabajadores se sienten comprometidos y motivados para la obtención de sus objetivos y metas.

Todo este conjunto de factores se comprueban en el cumplimiento de metas de ventas del año 2016, entendiendo así que en efecto aportan para el correcto desempeño laboral; sin embargo, sería prudente realizar ciertas mejoras para que tanto el departamento en cuestión, así como la empresa en general puedan llegar a un nivel mucho más competitivo interna y externamente.

5. Demostración o refutación

De acuerdo a la hipótesis planteada y al análisis de las encuestas, se encuentran ciertos criterios importantes para este tema de investigación como se muestran a continuación:

Figura 28: Demostración o refutación



Elaborado por: La autora

Por lo tanto, se entiende que el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de ventas, en efecto se encuentra influenciado por la estructura organizacional que mantiene tanto la empresa como el departamento de ventas.

Indudablemente, se puede apreciar que la estructura mantiene una especialización laboral, al igual que una departamentalización basada en funciones, los empleados tienen

claro cómo se maneja internamente la cadena de mando, y finalmente se puede entender que existe descentralización ya que únicamente los gerentes pueden tomar decisiones, además que la empresa se encuentra en varias zonas a nivel nacional, entre otras.

Por otro lado, es necesario considerar las opiniones de los empleados en cuanto a las mejoras que recomiendan para el departamento de ventas, se consideran como las más importantes debido a la valoración de las encuestas a las siguientes: mejoramiento del sistema informático (ERP), lo cual puede ayudar a mantener información más real y más rápida; adicionalmente solicitan mayor capacitación en cuanto a productos.

6. Evaluación financiera

Se ha procedido a la evaluación del Estado de Resultados de la empresa ACEROSCENTER, los mismos que no han podido ser proporcionados directamente por la empresa, sino que se han obtenido de la página web de la Superintendencia de Compañías donde la información es pública y accesible para todos los ciudadanos.

Se tomó en cuenta el Estado de Resultados para verificar financieramente dentro de los tres últimos años (2014, 2015 y 2016), la variación de las ventas de la empresa.

A continuación los resultados encontrados:

Tabla 7: Estados de resultados y su variación en ventas – Períodos 2014 al 2016

| ESTADO DE RESULTADOS ACEROSCENTER | 2014 | Variación del 2015 al 2014 | 2015 | Variación del 2016 al 2015 | 2016 |
|---|----------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Ingresos | | | | | |
| Ventas locales netas de bienes | 29.453.606,03 | -8% | 27.188.955,58 | -1% | 26.913.826,14 |
| Rendimientos financieros | 9.403,01 | -100% | - | | - |
| Utilidad en venta de propiedad planta y equipo | 24.553,57 | -100% | - | | - |
| Otras rentas | 58.302,39 | -100% | - | | - |
| Otros ingresos | - | | 310.951,29 | -64% | 110.932,82 |
| Ingresos no operacionales | | | | | |
| Intereses con instituciones financieras no relacionadas | | | 12.463,86 | 70% | 21.175,34 |
| Total Ingresos | 29.545.865,00 | -7% | 27.512.370,73 | -2% | 27.045.934,30 |
| Costos y gastos | | | | | |
| Inventario inicial | - | | 2.830.497,16 | 2% | 2.892.045,18 |
| Compras netas | 24.999.340,98 | -22% | 19.518.323,30 | 10% | 21.423.008,19 |
| Importaciones | 3.805.334,18 | 11% | 4.235.154,54 | -58% | 1.773.009,16 |
| Inventario final (-) | (2.830.497,16) | 2% | (2.892.145,15) | 15% | (3.325.741,16) |
| Gastos por beneficios a empleados | 2.191.983,57 | 25% | 2.744.236,24 | -31% | 1.905.512,52 |
| Gastos por depreciación | 319.695,36 | -74% | 83.173,16 | -1% | 82.659,75 |
| Gastos por amortización | 29.969,11 | -21% | 23.711,29 | 35% | 31.938,80 |
| Otros gastos | 538.419,89 | 7% | 575.932,14 | 110% | 1.210.238,87 |
| Total costos | 25.974.178,00 | -9% | 23.691.829,90 | -4% | 22.762.321,37 |
| Total gastos | 3.080.067,93 | 11% | 3.427.052,83 | -6% | 3.230.349,94 |
| Total costos y gastos | 29.054.245,93 | -7% | 27.118.882,73 | -4% | 25.992.671,31 |
| Utilidad del ejercicio | 491.619,07 | -20% | 393.488,00 | 168% | 1.053.262,99 |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: La Autora

Como se observa en la tabla 8, ha existido un decremento en ventas en el período 2015 – 2014, siendo así que las ventas bajaron en un 8% de 29.4M a 27.1M de dólares; mientras que en el período 2016-2015 la variación fue del 1% de decremento, reflejando sus resultados en una disminución de 27.1M a 26.9M de dólares.

Por otro lado, se puede ver que en cuanto a utilidades, si ha existido un incremento, evidenciando que, en la comparación del año 2015 con el 2014, la variación fue del -20%; mientras que en la comparación del año 2016 con el 2015, la variación fue completamente diferente llegando así al 168%.

Adicionalmente, se ha realizado una proyección para el año 2017, para lo cual se ha sacado un promedio de los porcentajes de variación obtenidos anteriormente, y este promedio será considerado para sacar los datos para el año 2017.

Tabla 8: Proyección año 2017

| ESTADO DE RESULTADOS ACEROSCENTER | 2014 | Variación del 2015 al 2014 | 2015 | Variación del 2016 al 2015 | 2016 | % Variación promedio | Monto | Proyección 2017 |
|---|----------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Ingresos | | | | | | | | |
| Ventas locales netas de bienes | 29.453.606,03 | -8% | 27.188.955,58 | -1% | 26.913.826,14 | 4% | 1.076.553,05 | 25.837.273,09 |
| Rendimientos financieros | 9.403,01 | -100% | - | | - | 50% | - | - |
| Utilidad en venta de propiedad planta y equipo | 24.553,57 | -100% | - | | - | 50% | - | - |
| Otras rentas | 58.302,39 | -100% | - | | - | 50% | - | - |
| Otros ingresos | - | | 310.951,29 | -64% | 110.932,82 | 32% | 35.498,50 | 75.434,32 |
| Ingresos no operacionales | | | | | | | | |
| Intereses con instituciones financieras no relacionadas | | | 12.463,86 | 70% | 21.175,34 | 35% | 7.411,37 | 28.586,71 |
| Total Ingresos | 29.545.865,00 | -7% | 27.512.370,73 | -2% | 27.045.934,30 | 4% | 1.081.837,37 | 25.964.096,93 |
| Costos y gastos | | | | | | | | |
| Inventario inicial | - | | 2.830.497,16 | 2% | 2.892.045,18 | 1% | 28.920,45 | 2.920.965,63 |
| Compras netas | 24.999.340,98 | -22% | 19.518.323,30 | 10% | 21.423.008,19 | 6% | 1.285.380,49 | 22.708.388,68 |
| Importaciones | 3.805.334,18 | 11% | 4.235.154,54 | -58% | 1.773.009,16 | 23% | 407.792,11 | 1.365.217,05 |
| Inventario final (-) | (2.830.497,16) | 2% | (2.892.145,15) | 15% | (3.325.741,16) | 9% | (299.316,70) | (3.625.057,86) |
| Gastos por beneficios a empleados | 2.191.983,57 | 25% | 2.744.236,24 | -31% | 1.905.512,52 | 3% | 57.165,38 | 1.848.347,14 |
| Gastos por depreciación | 319.695,36 | -74% | 83.173,16 | -1% | 82.659,75 | 37% | 30.584,11 | 52.075,64 |
| Gastos por amortización | 29.969,11 | -21% | 23.711,29 | 35% | 31.938,80 | 7% | 2.235,72 | 34.174,52 |
| Otros gastos | 538.419,89 | 7% | 575.932,14 | 110% | 1.210.238,87 | 54% | 653.528,99 | 1.863.767,86 |
| Total costos | 25.974.178,00 | -9% | 23.691.829,90 | -4% | 22.762.321,37 | 6% | 1.365.739,28 | 21.396.582,09 |
| Total gastos | 3.080.067,93 | 11% | 3.427.052,83 | -6% | 3.230.349,94 | 3% | 96.910,50 | 3.133.439,44 |
| Total costos y gastos | 29.054.245,93 | -7% | 27.118.882,73 | -4% | 25.992.671,31 | 5% | 1.299.633,57 | 24.693.037,74 |
| Utilidad del ejercicio | 491.619,07 | -20% | 393.488,00 | 168% | 1.053.262,99 | 74% | 779.414,61 | 1.832.677,60 |

Elaborado por: La autora

Se entiende entonces que, de acuerdo al promedio de variación obtenido, las ventas tendrían una tendencia a bajar en un 4% llegando así a 25.8M en 2017. Por otro lado, sus utilidades de acuerdo a la tendencia subirían en promedio un 74% llegando así a 1.8M

Todos estos datos ayudan a tener una idea más clara de que a pesar de tener utilidades que van incrementando cada año, se observa que el departamento de ventas ha mantenido los últimos años un decremento considerable, el cual podría ser por falta de mejora en la estructura interna, probablemente brindar mayor capacitación a los empleados y mejorar los sistemas así como se ha mencionado antes.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- ✓ ACEROSCENTER actualmente cuenta con una estructura organizacional formalizada y socializada a sus empleados, para los trabajadores del departamento de ventas, es claro que la mayoría de empleados mantienen un desempeño laboral apropiado y que se enfocan en el cumplimiento de objetivos, todo esto se debe gracias a que se sienten identificados y comprometidos con sus funciones y objetivos empresariales. Es entonces que, la estructura organizacional de ACEROSCENTER, su diseño y su socialización en el departamento de ventas, definitivamente influye en el bienestar de los empleados, evidenciándose así en el conocimiento de la jerarquización, la departamentalización, y las funciones y procesos; además de la retroalimentación que reciben sobre sus resultados, lo cual ayuda a la correcta ejecución y posterior mejoramiento de funciones de los trabajadores del departamento de ventas.
- ✓ El departamento de ventas de ACEROSCENTER en efecto se caracteriza por tener una estructura motivadora, lo cual es una ventaja al momento del desenvolvimiento de los empleados. Sin embargo vale mencionar que la empresa debe seguir haciendo mejoras en su estructura y enfocarse en la aplicación de técnicas y herramientas administrativas y de recursos humanos para que todo su personal y su operación sigan creciendo y llegar a ser más competitivos en el mercado. Aquí se evidencian temas como la falta de capacitación y los sistemas informáticos que no abastecen a la operación del departamento, entendiéndose como la facturación, bases de datos, información, entre otros.

- ✓ Finalmente, en cuanto al impacto en ventas, los estados de resultados de la empresa mostraron un decremento en las ventas anuales de los períodos 2014 al 2016, por lo cual se podría suponer o entender que la empresa ACEROSCENTER aún no cuenta con una estructura muy sólida, ni con procesos o herramientas bien establecidos y esto también se evidencia en las recomendaciones brindadas por los encuestados.

7.2 Recomendaciones

- ✓ Llevar a cabo una socialización continua hacia los empleados en caso de cambios o mejoras en la estructura que mantienen actualmente. Se considera importante que los trabajadores sean parte activa de esta estructura ya que el conjunto de esfuerzos hará que el departamento de ventas mejore y a la vez la empresa.

- ✓ Se recomienda la implementación de al menos una capacitación anual sobre los distintos productos que posee la empresa y con los cuales deben estar totalmente informados los empleados del departamento de ventas.

- ✓ Es recomendable el mejoramiento de sistemas informáticos para la operación diaria del departamento de ventas, lo cual agilice los procesos a realizar y que sean un facilitador para el empleado. La comunicación interna es primordial y esto facilitará el cumplimiento de metas anuales o trimestrales, por lo que se considera continuar realizando mejoras internas, tanto a nivel departamental como empresarial.

8. Referencias Bibliográficas

Aamodt, M., (2010), *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado*, (6ta edición),

p239. Recuperado de <http://www.psicologosorganizacionales.net/2016/06/psicologia-industrialorganizacional.html>

Aceroscenter, (2016), Página institucional. Recuperado de <http://www.aceroscenter.com.ec/>

Alles, M., (2005), *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*, (1era edición, 2da reimpresión), pp 14 – 47.

Asamblea Constituyente (s.f.). Constitución del Ecuador. Recuperado de

http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Asamblea Nacional (2016). Ley orgánica para Evitar la Especulación sobre el Valor de la Tierra

y Fijación de Tributos. Recuperado de

[http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/c540b5f0-](http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/c540b5f0-d2b2-4394-96cb-)

[03aef8fc8e48/Texto%20Aprobado%20en%20el%20Pleno%20de%20la%20Asamblea%20-%20Enviado%20a%20Presidencia.pdf](http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/c540b5f0-d2b2-4394-96cb-03aef8fc8e48/Texto%20Aprobado%20en%20el%20Pleno%20de%20la%20Asamblea%20-%20Enviado%20a%20Presidencia.pdf)

Chiavenato, I. (2001), *Administración de recursos humanos*, (5ta edición), pp 354 – 380.

Chiavenato, I. (2009), *Gestión del talento humano*, (3era edición), pp 243 – 275.

Comité de Comercio Exterior (2015), Resolución 011-2015. Recuperado de

<http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>

Departamento de Normativa Tributaria (2015). Ley orgánica de régimen tributario interno.

Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4>

ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf

Economía, (2016, 05, 19). Diario El Universo. Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/16/nota/5582889/aumento-iva-12-14-regiria-1-junio-proximo>

Ernst & Young Consultores, Manual del Director de RRHH. Recuperado de

<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Falconí, Juan, (2017, 01, 17). Ecuador 2017: economía en caída?. *Diario El Universo*.

Recuperado de <http://www.eluniverso.com/opinion/2017/01/17/nota/6001579/ecuador-2017-economia-caida>

Fernández Ríos, Manuel, Sánchez, José C., Rico Muñoz, Ramón, Procesos estratégicos y

estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento, *Psicothema* [en línea]

2001,

13 (Sin mes). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713105>> ISSN 0214-9915

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración un enfoque basado en*

competencias, (11ª. Edición), pp356 – 379.

Jiménez Segura, Flor, Uso del feedback como estrategia de evaluación: Aportes desde un

enfoque socioconstructivista. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en*

Educación" 2015, 15 (Enero-Abril). Disponible

en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44733027035>> ISSN

Ministerio de relaciones laborales, Código de trabajo. Recuperado de

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Ministerio de relaciones laborales, Constitución de la República. Recuperado de

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion>

20081.pdf

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997), *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*, (1era edición), pp 146 – 183.

Mondy, R., & Noe, R., (2005), *Administración de recursos humanos: Selección* (9na edición), p161.

Pereira M., Francisco, Gutiérrez G., Sandra P., Sardi H., Lily, Villamil P., Mónica, Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados, *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 2008, IV (Enero-Junio). Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>> ISSN 1900-5016 16

Pérez, M., (2014), *Factores que inciden en el desempeño laboral y la competitividad*, (Ensayo como opción de grado), Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/12985>

Puente & Heredia (2017, 01, 02). La Ley sobre plusvalía aprobada por la Asamblea ya está en vigencia. *Diario El Comercio*. Recuperado de:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/leyplusvalia-vigencia-aprobadaasambleanacional-rafaelcorrea.html>

Robbins, S., (2004), *Comportamiento organizacional: Valores, actitudes y satisfacción laboral*, (10ma edición), p 78.

Robbins, S., & Coulter, M., (2005), *Administración* (8va edición). México.

Rodeiro, Carlos, Un breve panorama general sobre las intervenciones de los sistemas: Adelgazamiento de la estructura organizacional, (Estudios Gerenciales [en línea] 2001, (abril-junio). Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207903>> ISSN 0123-5923

Sandoval, Patricia, (2017, 04, 17). INEC reporta reducción del desempleo y alza de subempleo

en marzo. Diario El Universo. Recuperado el 4 de mayo de 2017, de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/18/nota/6142906/inec-reporta-reduccion-desempleo-alza-subempleo-marzo>

9. ANEXOS

9.1. Encuestas

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 28

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 10 meses

Primaria
Bachiller
Universitario

Cargo que desempeña: Cajera -Vendedora

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI _____

NO X

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X

NO _____

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI X

NO _____

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

CAPACITACIONES CONSTANTES PARA ACTUALIZARSE.
PROMOCIONES - OFERTAS -
 ANIMAR A TODO EL EQUIPO A PREPARARSE Y PERFECCIONAR SUS HABILIDADES, PARA CONOCER LAS TENDENCIAS, Y ASI MANTENERSE ACTUALIZADOS.

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 28

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Primaria
Bachiller
Universitario

Tiempo que lleva en la empresa: 10 mes

Cargo que desempeña: Cajera -Vendedora

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Que el sistema sea más rápido, que no se cuelgue el computador por que se pierde información.

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucía Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 48

Género: Femenino X
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 15

Primaria
Bachiller X
Universitario

Cargo que desempeña: Asesora de Ventas

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO X

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal) X

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI X NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO X

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO X

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI X NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI NO X

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Mejorar stock en almacenes

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucía Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 25

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 1 mes.

Primaria
Bachiller
Universitario

Cargo que desempeña: ASISOR COMERCIAL

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, Información, etc.)?

SI NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

* DISEÑO PERSONALIZADO A LOS CLIENTES COMO
* TALLERES E INDUSTRIAS

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 31

Género: Femenino X
Masculino _____

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 4 años

Primaria _____
Bachiller X
Universitario _____

Cargo que desempeña: Cajera - Vendedora

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI X NO _____

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos) _____
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal) X

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI X NO _____

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI X NO _____

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI _____ NO X

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI X NO _____

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X NO _____

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, Información, etc.)?

SI X NO _____

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Que haya respaldo por parte del departamento financiero en ventas por cobrar

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 49

Género: Femenino X
Masculino _____

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 18 años

Primaria _____
Bachiller _____
Universitario X

Cargo que desempeña: Coordinadora Ventas

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI X NO _____

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos) X
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal) _____

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI X NO _____

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI X NO _____

5. ¿Durante el año 2018 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI _____ NO X

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI X NO _____

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X NO _____

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI X NO _____

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Hay que trabajar en la implementación de estrategias de venta a producto y precio.

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 29

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 6 meses

Primaria
Bachiller
Universitario

Cargo que desempeña: Cajero - Vendedor

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Las capacitaciones de los productos de venta

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 24

Género: Femenino _____
Masculino X

Nivel de estudio: _____

Tiempo que lleva en la empresa: 5 meses

Primaria _____
Bachiller _____
Universitario X

Cargo que desempeña: Cajero Vendedor

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI X NO _____

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos) _____
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal) X

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI X NO _____

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI X NO _____

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI _____ NO _____ N/A

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI _____ NO X

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X NO _____

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI X NO _____

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Realizar activaciones de la marca que logren atraer nuevos clientes y obtener material con el proveedor.

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 27

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 20 días

Primaria
Bachiller
Universitario

Cargo que desempeña: Cajero Ventas

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Colocar más materiales en el frente del mostrador para que puedan ver los clientes.

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucía Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 28

Género: Femenino
Masculino X

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa:

Primaria
Bachiller X
Universitario

Cargo que desempeña: Cajero - Vendedor

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI X NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI X NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI X NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO X

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI X NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI X NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Que haya mejor retroalimentación con información
civile, técnicas y teóricas al personal

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 24

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 1 año

Primaria
Bachiller
Universitario

Cargo que desempeña: Ventas Ejecuta

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

Que sea un mas rapido el sistema

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 26

Género: Femenino X
Masculino _____

Nivel de estudios:

Primaria _____
Bachiller _____
Universitario X

Tiempo que lleva en la empresa: 1 año

Cargo que desempeña: Oficial Vendedor

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI X NO _____

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos) _____
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal) X

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI X NO _____

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI X NO _____

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI X NO _____

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI X NO _____

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI X NO _____

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, Información, etc.)?

SI X NO _____

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

- Facilidad de acceso a Herramientas Tecnológicas.
Objetos de Sistema para poder negociar con el
cliente de manera inmediata.
- Mayor Rapidez del departamento de compra
para que el proceso sea mas fluido.
en ventas (Adidos especiales y cotizaciones).

ENCUESTA

La recolección de datos, será realizada por Lucia Flores, estudiante de la Universidad Internacional SEK, para su tesis de maestría bajo el título Magister en Administración de Negocios

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa ACEROSCENTER, para de esta manera verificar si la estructura organizacional influye en el desempeño de los trabajadores.

Edad: 41

Género: Femenino
Masculino

Nivel de estudios:

Tiempo que lleva en la empresa: 7 años

Primaria
Bachiller
Universitario

Cargo que desempeña: Jefe de local

Preguntas: marque con una X su respuesta

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional (organigrama) de su departamento y de la empresa?

SI NO

2. ¿Definiría usted a la estructura organizacional (organigrama) con la que está familiarizado como:

Controladora (enfocada al control y cumplimiento de objetivos)
Motivacional (enfocada en objetivos y apoyo al personal)

3. ¿Conoce usted claramente sus funciones a cumplir, así como sus metas y objetivos?

SI NO

4. ¿Se siente usted motivado y comprometido con el cumplimiento de objetivos departamentales y empresariales?

SI NO

5. ¿Durante el año 2016 logró el cumplimiento de sus metas de ventas?

SI NO

6. ¿Dentro de la empresa tienen algún sistema de evaluación de desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Su jefe directo le da regularmente una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

SI NO

8. ¿Considera usted que cuenta con todas las herramientas para cumplir sus objetivos (Sistemas, información, etc.)?

SI NO

9. ¿Qué mejoras propondría usted para el departamento de ventas?

- Necesitamos urgente la mejora en el Sistema Informático ya que no es ayuda para la facturación.