



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**Factores incidentes en el desempeño operativo del área de ventas Empresa
El Especialista S.A 2016**

AUTORA:

GARCIA CHOEZ DIANA SOFÍA

TUTOR:

ING. JESSICA GUADAMUD

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2017

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**Factores incidentes en el desempeño operativo del área de ventas
Empresa EL ESPECIALISTA S.A 2016**

García Chóez Diana Sofía

**Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería Comercial**

Manta, 02 de Octubre del 2017

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ing. Com. Jessica Guadamud Vera Mg. AP en mi calidad de Directora designada por el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí” para dirigir el trabajo de Titulación de la carrera Ingeniería Comercial desarrollado por la Srta. Diana Sofía García Chóez,

Certifico: Que la Srta. Diana Sofía García Chóez portadora de la cédula No. 131341263-5 ha elaborado bajo mi dirección el Informe Final correspondiente al Trabajo de Titulación denominado “Factores incidentes en el desempeño operativo del área de ventas Empresa EL ESPECIALISTA S.A 2016” previo a obtener el título de Ingeniero Comercial, cumpliendo con la reglamentación correspondiente, estructura de presentación determinada por la carrera y los plazos estipulados para el efecto, conjugando en su informe: pertinencia, validez científica y metodológica, por lo cual autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Manta, 01 de septiembre de 2017.

Ing. Com. Jessica Guadamud Vera Mg. AP.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBACIÓN DEL TRABAJO

En la Ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad Ciencias Administrativas y Negocios de la ULEAM a los _____ días del mes de _____ del año _____ a las ____h____, previo el cumplimiento de titulación de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí, a través de Vicerrectorado Académico, con el tema FACTORES INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO OPERATIVO DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA EL ESPECIALISTA S.A AÑO 2016.” Para obtener el título de tercer nivel de INGENIERÍA COMERCIAL, la estudiante: GARCÍA CHÓEZ DIANA SOFÍA con C.I #131341263-5.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota de trabajo escrito de proyecto de Grado ____/10(____ sobre diez).
- Nota de defensa del proyecto de Grado ____/10(____ sobre diez).
- Nota final promedio del proyecto de Grado ____/10(____ sobre diez).

Para constancia de los actuados firman:

Profesor Miembro Tribunal 1.

Profesor Miembro tribunal 2.

Profesor Miembro Tribunal 3.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios por darme el regalo maravilloso de la vida, ser la guía en el camino que me ha tocado recorrer y por derramar en mi vida muchas bendiciones.

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, principalmente a mi madre que con su esfuerzo y dedicación demuestra cuán importante soy para ella, a mi padre por sus sabios consejos que nunca faltarán con el propósito de que sea una buena hija en todos los aspectos, a mis abuelos por el cariño que me brindan al ser personas tan especiales e importantes, y a mis hermanos por su apoyo cuando lo necesito.

A una persona muy especial, mi compañero de vida que cada día demuestra su apoyo sin condición alguna y a la vez me alienta a lograr mis objetivos el Sr. Oliver Caval.

A uno de mis mejores amigos el Sr. Ángel Mora por su apoyo y por demostrarme cuán valiosa es la amistad.

Diana García

AGRADECIMIENTO

Inicialmente agradecida con Dios por permitirme hoy culminar con mi carrera universitaria, darme la motivación para seguir adelante con el objetivo de alcanzar éxitos a nivel personal y profesional.

Mi agradecimiento a quienes conforman la Empresa El Especialista S.A principalmente al Ing. Winter Morejón en calidad de Gerente-Propietario por atención brindada y la predisposición para la entrega de información, sin ella no hubiera sido posible la presente investigación.

A cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas que tuve el privilegio de tener como guía estudiantil, gracias por las labores profesionales impartidas a través de cada cátedra, principalmente al Ing. Kléver Soledispa y a la Ing. Ángela Cevallos de los cuales en su momento recibí su ayuda para la consecución de diversas actividades como lo fue las prácticas pre-profesionales y el seminario de medio ambiente.

Gracias infinitas a la Ing. Jessica Guadamud en calidad de mi tutora y a su esposo el Arq. José Luis Castro quienes en conjunto me brindaron todo su apoyo, estuvieron siempre dispuestos a colaborar en mi trabajo y aclarar dudas que se presentaran, contribuyendo así a la realización del presente proyecto de investigación.

A los verdaderos amigos que demuestran con cada acción su amistad principalmente a mi amiga Marita Tejena por su colaboración desde el inicio de nuestra vida universitaria y por dar siempre lo mejor de sí para lograr un buen equipo.

Y por último mi agradecimiento al Ec. Ángel Mora por su labor, en calidad de apoyo externo ya que con su experiencia laboral tras los años de trabajo aportó con su conocimiento para la consecución del presente trabajo, realizando sugerencias para su mejor elaboración.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TRABAJO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
TEMA DEL PROYECTO.....	xvi
OBJETIVO GENERAL	xvi
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xvi
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xvii
JUSTIFICACIÓN	xviii
HIPÓTESIS GENERAL.....	xix
TIPOS DE VARIABLES	xix
Variable Dependiente.....	xix
Variable Independiente	xix
TAREAS CIENTÍFICAS	xix

CAPITULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 . ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	1
1.2. DESEMPEÑO LABORAL	2
1.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	2
1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL	2
1.3.1 Tipos de Clima Organizacional.....	3
1.3.2 Factores que influyen en el Clima Organizacional.....	3
1.4 . ESTABILIDAD LABORAL.....	5
1.5 . CAPACITACION DEL PERSONAL.....	8
1.5.1. Objetivos de la Capacitación del Personal.....	8
1.6 . MANEJO DE ERGONOMIA	9
1.6.1. Fundamentos de la Ergonomía	9
1.6.2. Alcances de la Ergonomía	10
1.6.3. Tópicos de Ergonomía Organizacional.....	11
1.7. SATISFACCION LABORAL	11
1.7.1 Incentivos laborales.....	11
1.7.2. Objetivos de los Incentivos	12
1.7.3. Tipos de Incentivos	12
CAPITULO II.....	15
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	15
2.1. Información básica del objeto de estudio.....	15
2.1.1. Antecedentes históricos de la Empresa.....	15
2. 2. Metodología del diagnóstico	20

2.2.1. Diseño metodológico de la Investigación	20
CAPITULO III.....	40
3. PROPUESTA.....	40
3.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL	40
3.1.1. Plan de Capacitación.....	42
4. CONCLUSIONES	44
5. RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Organigrama de la Empresa El Especialista S.A.....	17
Ilustración 2 Esquema Plan de Capacitación	43

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fundamentos de la Ergonomía	9
Cuadro 2 Matriz FODA.....	19
Cuadro 3 Líneas Estratégicas	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorías.....	22
Tabla 2 Fracción de Muestreo.....	24
Tabla 3 ¿Cómo observa usted el clima laboral dentro de la Empresa?	25
Tabla 4 ¿Considera que las actividades realizadas para satisfacer las necesidades del usuario garantizan la estabilidad laboral del personal de atención al cliente? .	26
Tabla 5 ¿Cómo percibe el grado de conformidad que evidencia el personal de la organización al desarrollar sus actividades?.....	28
Tabla 6 ¿Se evidencian que los logros alcanzados por el personal de la organización son productos de incentivos y reconocimientos por parte de los directivos?	29
Tabla 7 ¿Cómo valora la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la Organización?.....	31
Tabla 8 ¿Cómo califica el resultado de las capacitaciones que se les proporciona al personal de la organización y que es evidenciado en la atención al cliente?.....	32

Tabla 9 ¿Considera idóneas las herramientas y equipos utilizados en la organización para satisfacer sus necesidades?	33
Tabla 10 ¿Cómo considera las políticas administrativas que evidencia la organización para orientar el desempeño de funciones del personal?	34
Tabla 11 ¿Cómo valora el nivel de competitividad de la Organización frente a otras dedicadas a la misma actividad?	36
Tabla 12 ¿Considera que el desempeño operativo mostrado actualmente por el personal asegura la rentabilidad de la organización?	37

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Valoración del clima laboral dentro de la Empresa.....	25
Gráfico 2 ¿Considera que las actividades realizadas para satisfacer las necesidades del usuario garantizan la estabilidad laboral del personal de atención al cliente?	27
Gráfico 3 Valoración del grado de conformidad que evidencia el personal de la organización al desarrollar sus actividades.....	28
Gráfico 4 ¿Se evidencian que los logros alcanzados por el personal de la organización son productos de incentivos y reconocimientos por parte de los directivos?	30
Gráfico 5 Valoración de la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la Organización.....	31
Gráfico 6 Valoración del resultado de las capacitaciones que se les proporciona al personal de la organización y que es evidenciado en la atención al cliente	32
Gráfico 7 Idoneidad de herramientas y equipos utilizados en la organización para satisfacer requerimientos	33
Gráfico 8 Valoración de las políticas administrativas que evidencia la organización para orientar el desempeño de funciones del personal.....	35

Gráfico 9 Valoración del nivel de competitividad de la Organización frente a otras dedicadas a la misma actividad	36
Gráfico 10 ¿Considera que el desempeño operativo mostrado actualmente por el personal asegura la rentabilidad de la organización?	37

RESUMEN

El desempeño laboral es aquel que se ve reflejado en la efectividad de las actividades que realice cada colaborador como lo son las aptitudes, el comportamiento que demuestra, la predisposición y sobretodo su responsabilidad con la finalidad de alcanzar tanto objetivos personales como institucionales.

Para ello la Organización debe aportar con una buena administración de su talento humano, demostrado en la motivación constante, la existencia de un buen liderazgo, y la consideración de sus colaboradores como parte importante dentro de la misma.

El presente proyecto de investigación se orientó a identificar cuáles son los factores incidentes en el desempeño laboral por parte del talento humano del área de ventas de la Empresa El Especialista S.A con la finalidad de establecer una propuesta que tenga como objetivo el mejoramiento de la operatividad desempeñada por el personal; cuyos logros conlleven a obtener mejores resultados y a su vez alcanzar los objetivos institucionales.

En última instancia, para la propuesta planteada se recabó información del cuestionario aplicado de manera discrecional a una muestra de colaboradores de la Empresa y a clientes que frecuentan la misma, a su vez una entrevista realizada a una persona externa conocedora del tema según su experiencia laboral.

Palabras Claves: Desempeño laboral, eficiencia, eficacia, motivación, reconocimiento.

ABSTRACT

Work performance is one that is reflected in the effectiveness of each employee's activities such as skills, behavior that demonstrates, predisposition and above all their responsibility in order to achieve both personal and institutional goals.

For this, the Organization must contribute with a good administration of its human talent, demonstrated in constant motivation, the existence of a good leadership, and the consideration of its collaborators as an important part within it.

The present research project was aimed at identifying the factors that affect the work performance of human talent in the sales area of the company El Especialista S.A with the aim of establishing a proposal that aims to improve the performance by the staff; whose achievements lead to better results and in turn achieve institutional objectives.

Ultimately, for the proposed proposal, information was collected from the questionnaire applied on a discretionary basis to a sample of employees of the Company and clients who frequent the same, in turn an interview with an external person who knows the subject according to their work experience.

Keywords: Work performance, efficiency, effectiveness, motivation, recognition.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dentro de las organizaciones existe una exigencia de altos estándares de calidad en cuanto al rendimiento del talento humano, sin embargo los logros alcanzados muchas veces no son reconocidos ni compensados de la manera más idónea; ya que se debe tener en cuenta que para la existencia de un buen desempeño laboral por parte de los colaboradores, la empresa empleadora debe de brindar condiciones óptimas, las mismas que motiven la labor de cada empleado, como lo es otorgar un ambiente liderado por personas capacitadas que trabajen en beneficio de la organización y sus colaboradores.

Por ello el presente proyecto determinó cuáles son los factores de éxito incidentes en el desempeño operativo del personal del área de ventas de la empresa El Especialista S.A, con el fin de determinar el diagnóstico situacional de la realidad problemática analizada y posterior a ello plantear una propuesta orientada a mejorar la operatividad de dicha área.

El desarrollo del proyecto se presenta en tres capítulos establecidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se construye el marco teórico referente a aquellas acepciones que tienen una directa relación con el tema a investigar y que por ende servirán de base para fundamentar los posteriores pasos del presente proyecto.

En el segundo capítulo se presentan los detalles del objeto de estudio, en donde se obtuvo información de la empresa y se estableció la metodología de investigación basada en un cuestionario aplicado de manera discrecional a una parte del personal de la Organización y a una muestra de los clientes de la misma, y en cuanto a la entrevista fue aplicada a una persona externa idónea para recabar información del tema en mención.

Por último, se realizó el planteamiento de la propuesta como alternativa de respuesta a las necesidades determinadas en el diagnóstico situacional orientadas al fortalecimiento de los procesos propios de la institución analizada.

TEMA DEL PROYECTO

Factores incidentes en el desempeño operativo del área de ventas Empresa El Especialista S.A 2016.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores incidentes en el desempeño operativo del personal del área de ventas de la Empresa EL ESPECIALISTA S.A en el período 2016 cuyo conocimiento conlleve a la toma de decisiones orientadas a la mejora continua y fortalecimiento organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar los factores incidentes en el desempeño operativo del personal como base teórica para la presente investigación.
- Determinar un diagnóstico situacional del desempeño operativo del personal el Área de ventas de la Empresa El especialista S.A que conlleve a la toma de decisiones.
- Formular la propuesta que oriente a la toma de decisiones tendientes a mejorar la efectividad en el desempeño de los colaboradores de la Empresa EL Especialista S.A.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Especialista Distribuciones es una Empresa dedicada a la venta de metales, materiales y maquinarias para la construcción, ferretería en general e industrial, ubicada en la Ciudad de Manta, inició sus actividades de manera empírica hasta que con el pasar de los años, producto de la demanda del mercado y por la influencia de clientes potenciales se estableció formalmente como una Distribuidora.

Sin embargo, a nivel de talento humano, específicamente en el área de ventas es notoria la insatisfacción que genera el clima laboral; ya que se denota desorganización en los distintos procesos de atención al cliente, originando el incumplimiento de metas del personal, lo cual motivó a la realización del presente estudio; problema que a su vez genera los siguientes subproblemas:

- La inestabilidad laboral.
- Falta de incentivos.
- Conflictos interpersonales.
- Irregularidad de jornadas laborales la operatividad.
- Procesos operativos desorganizados.

Ante el escenario descrito, la presente investigación responde a la siguiente interrogante ¿Cuáles son los Factores incidentes en el desempeño operativo del personal del Área de Ventas de la Empresa EL ESPECIALISTA SA en el Período 2016 que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos institucionales?

JUSTIFICACIÓN

Considerando que el factor humano es sin duda parte primordial dentro de toda Organización, el presente tema se justifica por el estudio de las diversas maneras de proceder de quien o quienes constituyen la empresa empleadora; ya que su desconocimiento podría provocar en los inicios de la administración un inadecuado manejo de los procesos administrativos, generando así desorganización en los distintos estamentos de la empresa; y también a no crear un buen ambiente laboral donde sus empleados se sientan motivados a seguir aportando al crecimiento de la misma.

Es por ello que el presente proyecto de investigación tiene como propósito identificar los factores que influyen en el desempeño del recurso humano en el área de ventas de la empresa objeto de estudio, pues al contar con empleados que aporten con sus conocimientos habilidades y destrezas se podrá alcanzar metas y objetivos institucionales.

HIPÓTESIS GENERAL

La gestión administrativa implementada de forma ineficaz en las organizaciones conlleva indudablemente al incumplimiento de metas y objetivos institucionales por parte del personal que labora en ella.

TIPOS DE VARIABLES

Variable Dependiente

Incumplimiento de metas del personal.

Variable Independiente

Ineficaz gestión administrativa.

TAREAS CIENTÍFICAS

En el objetivo de desarrollar el presente proyecto de investigación se realizaron las siguientes tareas científicas:

- Se construyó el marco referencial como sustento y fundamento teórico del presente estudio.
- Se sistematizó de manera pertinente y actualizada la información referente al objeto analizado.
- Se determinó el estado situacional de la realidad problémica observada.
- Se formularon directrices orientadas al fortalecimiento de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

- La evaluación del desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa (Chuiquicondor, 2012).
- Se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. (Jurado & Vizcaíno, 2012)
- En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.
- En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su “Programa de Medición del Trabajo”
- En la década de 1970, muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y algunos cambios en el campo legal dieron por resultado discusiones acerca de los pagos por mérito y de las decisiones sobre promoción. Estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y la necesidad de hacerlo más válido y confiable.

1.2. DESEMPEÑO LABORAL

Definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. (Robbins & Judge, 2013).

Además, el desempeño representa la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para el buen funcionamiento de la misma y por el ende el alcance de los resultados esperados.

1.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional. (Daniel Fiallo Moncayo, 2015).

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. (Federico Gan, 2012)

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella como el tipo de organización, la tecnología, las políticas y reglamentos internos, los valores, y actitudes y formas de comportamiento social que generen el incentivo al colaborador de brindar sus conocimientos y habilidades para el cumplimiento de las metas propuestas.

1.3.1 Tipos de Clima Organizacional

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.**

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.**

Este tipo de clima, el jefe tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.**

Los jefes tienen clima participativo tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores, pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones.

La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.**

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La comunicación es de forma lateral.

La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

1.3.2 Factores que influyen en el Clima Organizacional.

La teoría de los profesores establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). (Litwin, 2014)

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar

los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Identidad:** Hoy día se lo conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de estos factores representa el medio de como efectivizar los procesos de cualquier índole dentro de una Organización, fácilmente puede llevarse a cabo pues iniciando desde la misma administración continuando con los subalternos al trabajar en conjunto estableciendo las responsabilidades acorde a los conocimientos habilidades y destrezas de cada uno de los colaboradores que conlleven a percibir reconocimientos tanto simbólicos como económicos y que a su vez representen desafíos para sí mismo, trabajando de manera individual como en conjunto en pro de ambas partes sin llegar a controversias y a generar un ambiente desagradable; sino más bien la satisfacción de trabajar en una Empresa que brinde fuentes de desarrollo personal visionando alcanzar objetivos que beneficien a ambas partes.

1.4. ESTABILIDAD LABORAL

La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. (Cevallos, 2013)

La estabilidad en el empleo es también un aspecto muy valorado porque además del valor económico asociado al hecho de tener un trabajo fijo y estable, el

individuo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos aportan algo a la sociedad y de que puede planificar su vida fuera del trabajo. (Martínez, 2016)

Es por ello que el sentido de la estabilidad es proteger al trabajador en general. A través del régimen de la estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador a tomar medidas o decisiones que involucren de forma directa el bienestar de los trabajadores, evitando en alguna medida despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso y forma de vida es su trabajo.

Es por este motivo, la estabilidad no sólo le interesa a los trabajadores, sino que también es inherente para los empleadores, pues son ellos los que mediante un ambiente tranquilo de trabajo, libre de preocupaciones para sus empleados verán aumentar la productividad y los demás beneficios que esta conlleva como son los de orden económico muy indispensables para el desarrollo de cualquier empresa; muchos empleadores adoptan una estrategia para que suban los niveles de productividad como es la capacitación de trabajadores, que al parecer un gasto para la empresa a futuro se considera una verdadera inversión, aunque hay que destacar que en nuestro medio no existe aún esa cultura.

Según informe del Código Laboral “La ley para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar pretende una mayor equidad en las relaciones laborales”. (Ecuador, 2015)

A su vez pretendió según el propio Ministerio de Trabajo, los siguientes cinco ejes fundamentales:

- 1. Profundización del Derecho a la Estabilidad:** Este primer eje comprende la eliminación de formas de contratación como la tercerización y la contratación por horas, prácticas que limitan el derecho de estabilidad laboral. La ley establece que estas modalidades de trabajo deberán ser reemplazadas por la contratación a plazo fijo, es decir que, las personas que superen el período de prueba de 90

días, adquieren estabilidad en el trabajo. En el caso de las trabajadoras domésticas remuneradas, al cumplir su período de prueba, accederán a un contrato por tiempo indefinido.

- 2. Búsqueda de la Equidad:** Con el objetivo de poner fin a las inequidades, la Ley de Justicia Laboral fija un límite en la distribución de la participación de utilidades (beneficios) a personas trabajadoras, cuyo máximo será hasta 24 remuneraciones mensuales unificadas. El excedente se utilizará para financiar las prestaciones de seguridad social.

El valor de las utilidades generadas por una empresa, le será entregado en su totalidad, de modo que sean repartidas entre sus trabajadores. La ley señala que las empresas que pertenecen a un mismo grupo económico y que comparten procesos productivos, comerciales o de servicios dentro de una misma cadena de valor, serán consideradas como una sola para el efecto del reparto de participación de utilidades.

- 1. Democratización de la Representación Laboral:** Se consagra el derecho fundamental de las personas trabajadoras a elegir libremente a sus representantes para el Comité Empresarial, mediante el voto universal, directo y secreto. Dicho Comité se integrará por cualquier persona trabajadora, afiliada o no a un sindicato, que se presente en las listas para ser elegida como tal y que se encuentren trabajando al menos 90 días en la empresa.
- 2. Modernización del Sistema Salarial:** Este eje comprende a la decimotercera y decimocuarta remuneración (pagas extraordinarias), las cuales podrán ser pagadas prorrateadas de manera mensual o acumuladas (como actualmente se venía haciendo, dos veces al año) según la decisión de la persona trabajadora. Tanto los empleados privados como los servidores públicos tendrán derecho de acudir a esta reforma.
- 3. Universalización de la Seguridad Social:** Dicho principio está establecido en la Constitución. Este eje establece la creación de un Seguro General Obligatorio que protegerá a todos los afiliados. Cabe resaltar que la ley ampara a las

trabajadoras domésticas, quienes deberán ser afiliadas por sus patrones, y las amas de casa que realizan trabajo no remunerado que podrán optar por la afiliación voluntaria. En el caso de las personas que realicen trabajo en el hogar no remunerado, deberán estar afiliadas, en alta y al corriente con sus aportes o cotizaciones para acceder a las pensiones. Los aportes realizados por estas personas trabajadoras se realizarán en base al ingreso económico familiar.

1.5. CAPACITACION DEL PERSONAL

La capacitación es una inversión a mediano o largo plazo para las empresas, ya que requiere de mucha paciencia, pues es un proceso que requiere de tiempo, aparte de que es un factor muy importante que motiva y retiene al empleado. (Torres, 2015)

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo e incrementa su capacidad.

1.5.1. Objetivos de la Capacitación del Personal

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
- Mejora las relaciones humanas en la organización.

La capacitación debe ser un proceso continuo, considerando que la obtención de resultados a través de esta práctica genera que los colaboradores se sientan con

la capacidad de potencializar sus habilidades y destrezas en cada una de las actividades asignadas.

1.6. MANEJO DE ERGONOMIA

Se ocupa de la optimización de los sistemas socio-técnicos, en temas como la estructura y jerarquía de cargos, los niveles de responsabilidad y roles, la gestión de los recursos, el diseño de horarios de trabajo, las formas de remuneración y otras compensaciones. (Hernández, 2015)

Por lo cual representa una actividad de que conlleva a realizar un análisis de la conducta y las actividades del capital humano, con la finalidad de adecuar los productos, sistemas, puestos de trabajo y entornos buscando optimizar su eficacia, seguridad y confort, a través del cumplimiento de una buena comunicación, el cumplimiento de los horarios normales, la proporción de herramientas acorde a la función realizada y a su vez del trabajo en equipo.

1.6.1. Fundamentos de la Ergonomía

- Su principal sujeto de estudio es el hombre en interacción con el medio tanto "natural" como "artificial"
- Su estatuto de ciencia normativa
- Su vertiente de protección a la salud (física, psíquica y social de las personas).

Cuadro 1 Fundamentos de la Ergonomía

FISICO	MENTAL	SOCIAL	SALUD
CONDICIONES MATERIALES AMBIENTE DE TRABAJO	CONTENIDO DEL TRABAJO	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
SEGURIDAD HIGIENE INGENIERÍA FÍSICA FISIOLOGÍA PSICOLOGÍA ESTADÍSTICA	PSICOLOGÍA SOCIOLOGÍA INGENIERÍA FISIOLOGÍA	INGENIERÍA PSICOLOGÍA ECONOMÍA SOCIOLOGÍA LEGISLACIÓN	EVITAR DAÑO
ERGONOMÍA		BIENESTAR	
“LA SALUD ES EL BIENESTAR FÍSICO, PSÍQUICO Y SOCIAL DE LAS PERSONAS”			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

1.6.2. Alcances de la Ergonomía

Una primera aproximación de la Ergonomía colocaría a ésta en la posición de estudio del ser humano en su ambiente laboral, lo que permitiría pensar en la ergonomía como en una técnica de la aplicación, en la fase de conceptualización y corporificarían de los proyectos, o como una técnica de rediseño para la mejoría y optimización.

Una segunda visión de la Ergonomía recogería la idea de que, en realidad, ésta debe ser una disciplina eminentemente perspectiva, que debe proporcionar a los responsables de los proyectos los límites de actuación de los usuarios para de este modo adecuar las relaciones artificiales a las limitaciones humanas.

Por ultimo en un tercer enfoque, un poco más ambicioso que los anteriores, entendería esta ciencia como campo de estudio interdisciplinar donde se debaten

los problemas relativos a qué proyectar y cómo articular la secuencia de posibles interacciones del usuario con el producto, con los servicios, o incluso con los otros usuarios.

1.6.3. Tópicos de Ergonomía Organizacional.

- **Comunicación:** debe haber espacio para la interrelación entre los compañeros de trabajo, a modo de generar confianzas.
- **Diseño de tareas/horas de trabajo:** deben ser razonablemente demandantes, incluir oportunidades de aprender, poseer un área de toma de decisiones, contar con un grado de apoyo y reconocimiento social y, en lo posible, relacionar sus labores con el contexto social. Respecto al tiempo, debe considerar tiempos para las labores de acuerdo a las exigencias del mismo, además de respetar tiempos de pausas.
- **Planificación del trabajo:** debe presentar una planificación clara, considerando objetivos a corto y mediano plazo, a modo de evitar sobreesfuerzos.
- **Aseguramiento de la calidad:** mediciones sistemáticas, comparación con estándares, seguimiento de los procesos, entre otros.

1.7. SATISFACCION LABORAL

La satisfacción laboral puede definirse como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. (Walter L. Arias Gallegos, 2014)

La satisfacción laboral es la evaluación, opinión o el juicio del trabajador hacia el referente mi propio desempeño laboral (mi trabajo) y las circunstancias que lo rodean (ambiente, compañeros, jefe, entre otros). (Bastardo, 2014).

1.7.1 Incentivos laborales

Incentivos laborales es aquella herramienta que se establece con la finalidad de promover la motivación a los colaboradores de la Organización a brindar lo mejor de sí mismo en cada una de las labores encomendadas, y de esta forma obtener las metas propuestas con mayor eficiencia.

Toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligado a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos. (Salom, 2012)

1.7.2. Objetivos de los Incentivos

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

1.7.3. Tipos de Incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Programas de pagos de incentivos

Sirven para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo. (Castro, 2014)

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual,

tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo.

La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

Administración de Objetivos

Es una forma de administrar una empresa que consiste en que los subordinados, de forma conjunta con la dirección, deciden los objetivos que se van a perseguir en determinada línea de producción, unidad administrativa, sucursal, entre otras áreas. (Villanueva, 2014)

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Información básica del objeto de estudio

2.1.1. Antecedentes históricos de la Empresa

El Especialista Distribuciones representada por parte del Ing. Ever Winter Morejón Cedeño tuvo sus inicios de actividades el 17 de noviembre del 2008 con un pequeño local con una atención al cliente, a medida del tiempo y a resultado del mayor requerimiento y afluencia del cliente, fue creciendo tanto en edificación como en la adquisición de líneas de productos.

Su actividad comercial consiste en la venta de metales, materiales y maquinarias para la construcción, ferretería en general e industrial al por menor y mayor.

Ubicación

La Empresa El Especialista S.A se encuentra situada en la Ciudad de Manta, específicamente en la Av. La cultura y Av. Interbarrial de la Parroquia Manta.

Organización

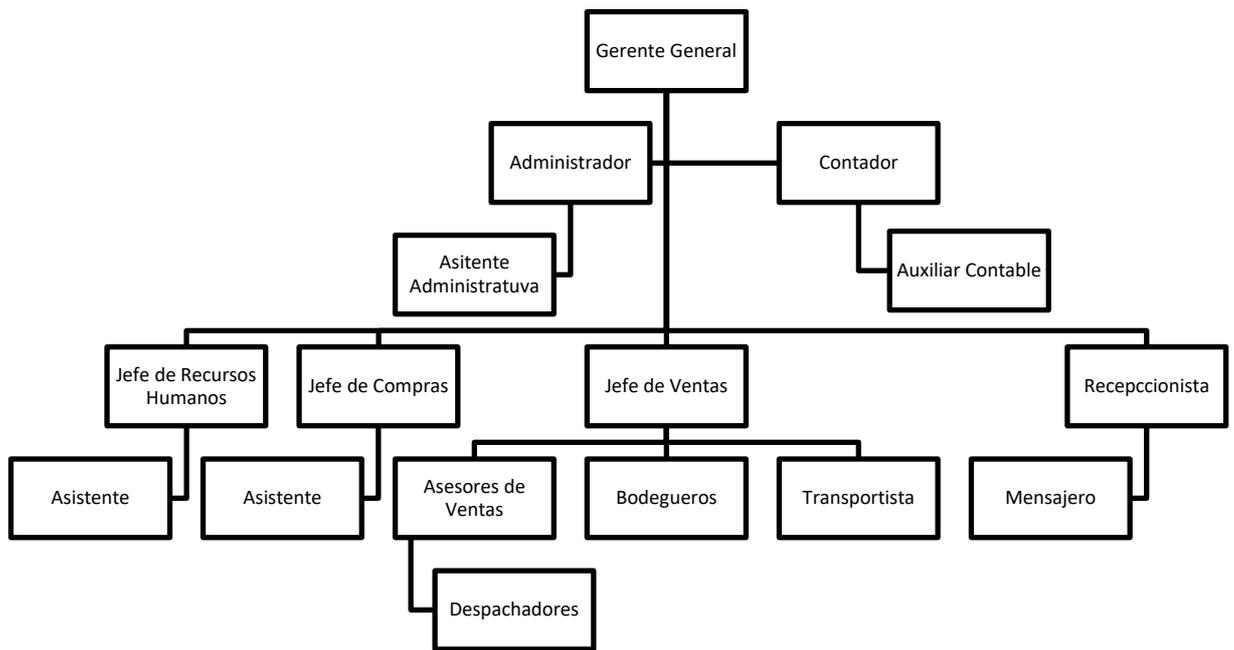
La Empresa El Especialista S. A cuenta con las siguientes dependencias:

- Gerente General
- Administrador
- Asistente Administrativa
- Contador
- Auxiliar Contable
- Jefe de Recurso Humano
- Asistente de Recurso Humano

- Jefe de Compras
- Asistente de Compras
- Jefe de Ventas
- Asesores de ventas
- Despachadores
- Bodegueros
- Transportista
- Recepcionista
- Mensajero

Las cuales están distribuidas en la siguiente estructura organizacional (Organigrama, Misión, Visión, Valores Corporativos)

Ilustración 1 Organigrama de la Empresa El Especialista S.A



Fuente: Empresa El Especialista S.A

Elaborado por: Autora

Misión

Somos una distribuidora de metales, materiales y maquinarias para la construcción, ferretería industrial y en general; confiable, eficiente, y orientada a satisfacer a nuestros clientes, innovando líneas de producto con un gran equipo de experiencia, para establecer relaciones a largo plazo.

Generando empleo, creando una retribución justa para nuestra empresa contribuyendo de esta manera bienestar y desarrollo de la sociedad.

Visión

Ser una empresa consolidada y líder en la comercialización de metales, materiales y maquinarias para la construcción; ferretería industrial y en general, en el mercado nacional. Reconocida por la calidad de nuestros productos y el nivel de servicios de nuestro entregado a nuestros clientes, gracias a la innovación, al personal motivado y en constante crecimiento.

Valores Corporativos

- Responsabilidad en las tareas asignadas para la obtención de objetivos.
- Respeto entre los compañeros de trabajo para un ambiente positivo y más productivo.
- Honestidad demostrada en su desempeño laboral actuando con rectitud y veracidad.
- Confidencialidad ante la información de la Empresa manteniendo absoluta reserva.

Matriz FODA

Cuadro 2 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Distribuidor de productos exclusivos• Posee local propio• Precios competitivos en el mercado• Gama de productos ofertados	<ul style="list-style-type: none">• Control de inventarios no establecido• Publicidad inexistente• Inestabilidad de capital humano• Administración inadecuada de recursos humanos y económicos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Ampliación de área comercial• Exclusividad de productos• Ubicación estratégica• Reconstrucción de zonas afectadas a causa del Terremoto	<ul style="list-style-type: none">• Competencia• Situación económica del país• Políticas fiscales.• Precios inestables• Impuestos arancelarios a importaciones

Fuente: Empresa El Especialista S.A

Elaborado por: Autora

El análisis FODA, permite hacer una evaluación de los puntos débiles y fuertes del negocio, las oportunidades y amenazas, y la obtención de conclusiones acerca de la situación real del negocio y la necesidad de emprender estrategias que sirvan para mejorar.

2. 2. Metodología del diagnóstico

2.2.1. Diseño metodológico de la Investigación

El desarrollo del presente estudio alcanzó un nivel descriptivo y diagnóstico, realizado a través del método analítico-sintético, mediante el cual se analizaron por separado los distintos componentes constituyentes del objeto de estudio cuyos resultados una vez conocidos fueron compilados en una síntesis para su explicación correspondiente; los instrumentos de investigación utilizados para el efecto fueron:

- Guía de observación mediante la cual se recopiló información “*In situ*”
- Guía de entrevista la cual se aplicó a una persona conocedora del tema analizado con el fin de incrementar los criterios acerca del mismo y además un cuestionario el cual fue aplicado a la población objeto de estudio de manera discrecional. Para el efecto la investigación se desarrolló en tres fases
 1. Construcción del marco referencial, que sirvió de fundamento teórico.
 2. Se determinó el diagnóstico situacional de la realidad problemática estudiada.
 3. Se formularon lineamientos de acción tendientes a superar los problemas diagnosticados en la fase anterior.

La modalidad que se aplicó en la investigación fue:

2.2.1.1. Investigación de campo

Se recaba información de tipo descriptivo sobre la situación estudiada, donde se pudo observar el proceso del negocio de forma directa, de tal manera que se logró conseguir la información necesaria para proponer alternativa de solución al problema diagnosticado.

Las principales técnicas de investigación que se utilizaron fueron:

Las técnicas aplicadas durante la investigación fueron las siguientes:

- **La encuesta.** Fue aplicada de manera discrecional a 162 personas constituidas por empleados 8 del área administrativa, 22 del área de ventas y 250 clientes éste último tomando en cuenta la cantidad promedio en una semana (lunes a sábado), las preguntas establecidas en las misma fueron referente al desempeño clima y satisfacción laboral mismos que permitieron la recopilación de información para su análisis e interpretación, y para la obtención de resultados.
- **La entrevista.** Es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la investigación que se realiza; para lo cual se escogió al Ec. Ángel Mora Jefe del Área de Ventas de la Empresa Indumaster como persona conocedora del tema basada en sus largos años de experiencia.

2.2.1.2. Población y Muestra

Para efectos de la presente investigación se toma como población objeto de estudio 280 personas las cuales están divididas en diferentes estratos, a la misma que se aplicó la fórmula estadística recomendada para el caso con el fin de obtener una muestra representativa, de carácter aleatoria simple y estratificada a la que se le aplicó de manera discrecional un cuestionario elaborado para la recopilación de datos.

Tabla 1 Categorías

Categorías	Cantidad
Personal Administrativo	8
Personal Operativo	22
Clientes	250
Total	280

Fuente: Empresa El Especialista S.A

Elaborado por: Autora

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

Z=1,96

Nivel de confianza 95%

Nivel de significancia 5%

N= Tamaño de la población

P=Probabilidad de éxito 0.50

Q=Probabilidad de fracaso 0.50

E= error de estimación 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 280 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(280 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 280 * 0.50 * 0.50}{0.0025(279) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{268.912}{1.6579}$$

$$n = 162$$

La operacionalización de la fórmula de muestreo determinó que será necesaria la aplicación de 162 encuestas las cuales por formar parte de un universo heterogéneo se le aplicó la fórmula siguiente de fracción de muestreo con el fin de identificar la cantidad de muestras necesarias por cada estrato a cuyo resultado será aplicado de manera discrecional a través del instrumento de recolección de datos diseñado para el efecto.

Fracción de muestreo

$$\text{fracción de muestreo} = \frac{n}{N}$$

Dónde:

n= muestra

N= total de la población

$$\text{fracción de muestreo} = \frac{162}{280}$$

$$\text{fracción de muestreo} = 0.5785$$

Tabla 2 Fracción de Muestreo

Categorías	Cantidad	Fracción de muestreo	de Total (Población*fracción de muestreo)
Personal Administrativo	8	0.5785	4
Personal Operativo	22	0.5785	13
Clientes	250	0.5785	145
Total			162

Fuente: Empresa El Especialista S.A

Elaborado por: Autora

2.2.1.3. ENCUESTA

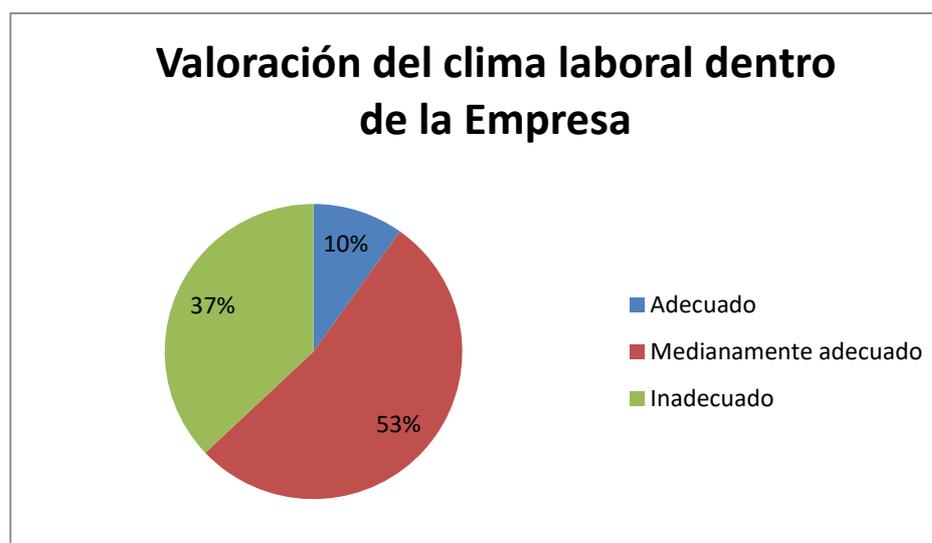
Tabla 3 ¿Cómo observa usted el clima laboral dentro de la Empresa?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	16	10%
Medianamente adecuado	86	53%
Inadecuado	60	37%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 1 Valoración del clima laboral dentro de la Empresa



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

De los 162 encuestados el 10% observa que el clima laboral es adecuado, el 53% medianamente adecuado, y el 37% inadecuado, como se puede apreciar según

encuestas no existe un clima laboral acorde debido a la falta de liderazgo y principalmente comunicación al no saber cómo llegar a sus empleados.

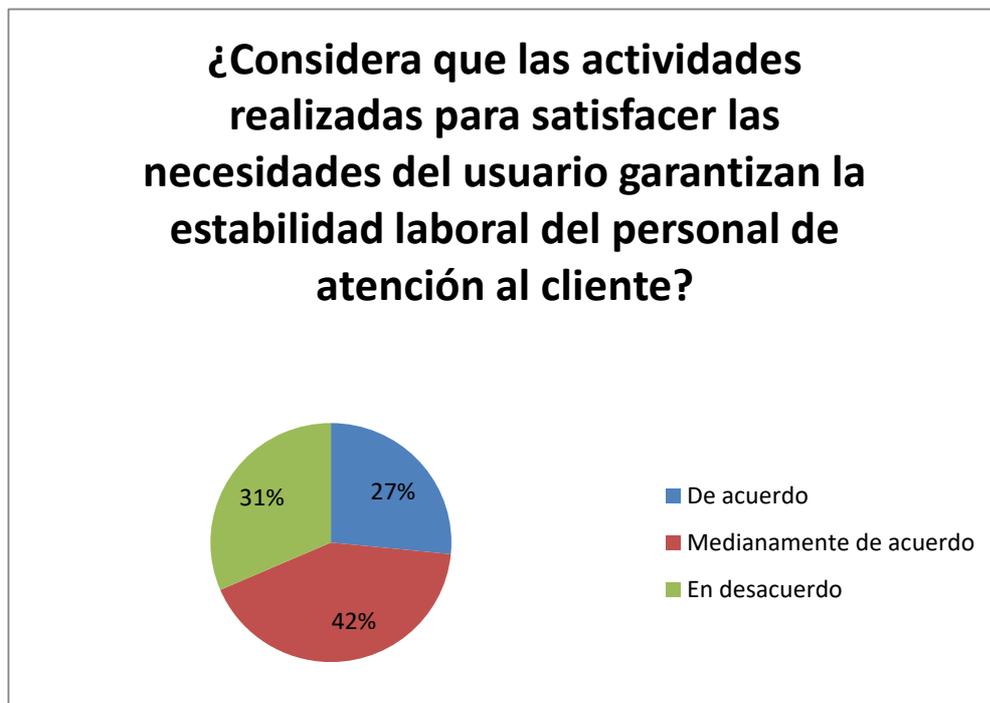
Tabla 4 ¿Considera que las actividades realizadas para satisfacer las necesidades del usuario garantizan la estabilidad laboral del personal de atención al cliente?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	43	27%
Medianamente de acuerdo	68	42%
En desacuerdo	51	31%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 2 ¿Considera que las actividades realizadas para satisfacer las necesidades del usuario garantizan la estabilidad laboral del personal de atención al cliente?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

De los 162 encuestados el 27% estableció que está de acuerdo, el 42% medianamente de acuerdo y el 31% que no está de acuerdo, como se puede observar la Empresa no establece del todo actividades a realizar por parte de los empleados que le hagan sentir y saber que tienen una estabilidad laboral, a causa de la descoordinación continua por parte de la alta gerencia.

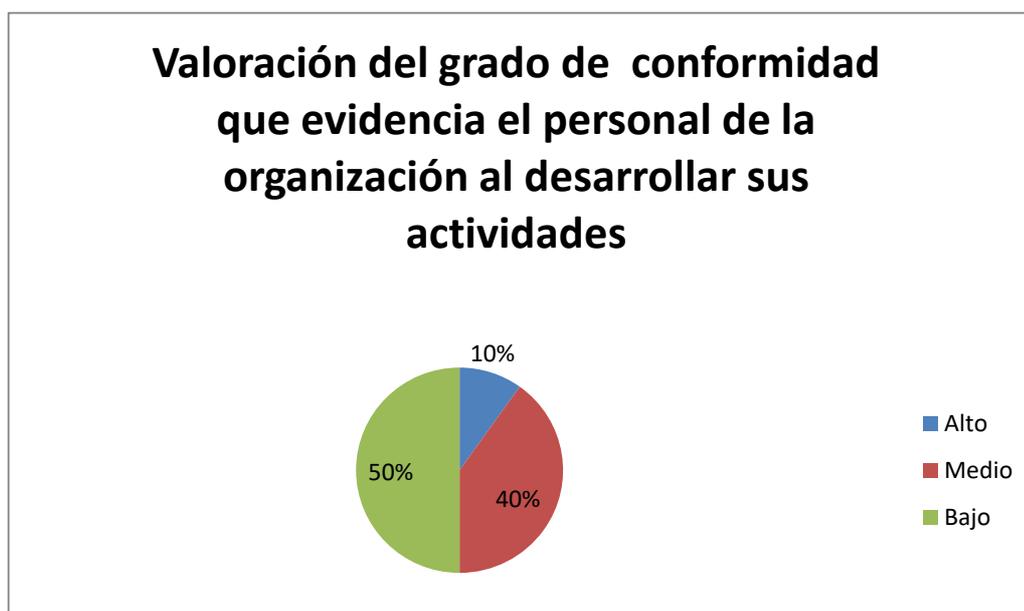
Tabla 5 ¿Cómo percibe el grado de conformidad que evidencia el personal de la organización al desarrollar sus actividades?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Alto	16	10%
Medio	65	40%
Bajo	81	50%
Total	162	100

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 3 Valoración del grado de conformidad que evidencia el personal de la organización al desarrollar sus actividades



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

Según apreciación de la parte encuestada el 10% opina que el grado de conformidad es alto, el 40% que es medio y el 50% que es bajo es decir que los

empleados no se sienten a gusto con las actividades que se les asignan en muchas ocasiones por la inequidad existente y la descoordinación diaria.

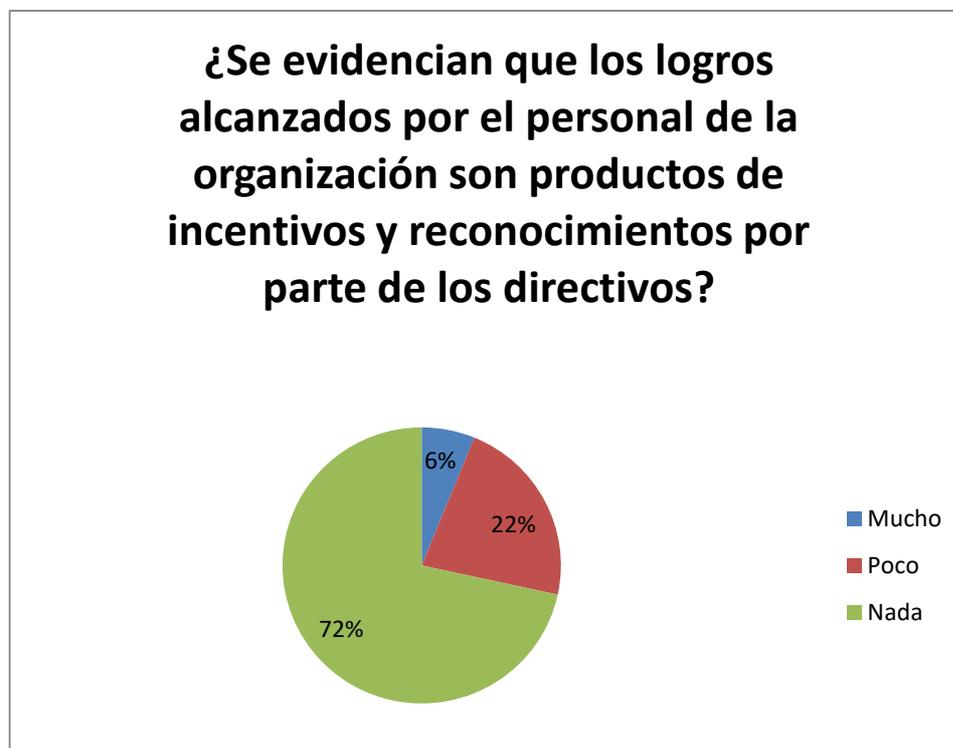
Tabla 6 ¿Se evidencian que los logros alcanzados por el personal de la organización son productos de incentivos y reconocimientos por parte de los directivos?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	10	6%
Poco	36	22%
Nada	116	72%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 4 ¿Se evidencian que los logros alcanzados por el personal de la organización son productos de incentivos y reconocimientos por parte de los directivos?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

La parte encuestada respondió el 6% mucho el 22% poco y el 72% nada, a consecuencia de la falta de incentivos y reconocimientos tanto económicos y motivacionales, la empresa no trabaja como es debido en este ámbito considerando que la actividad a la que se dedica la misma es altamente relacionada como incentivos y reconocimientos.

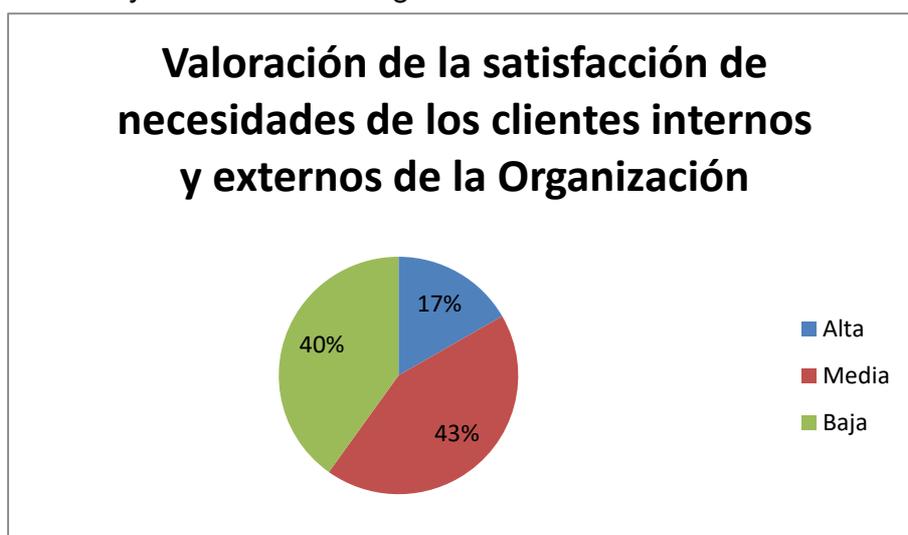
Tabla 7 ¿Cómo valora la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la Organización?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Alta	27	17%
Media	70	43%
Baja	65	40%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 5 Valoración de la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la Organización.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

De las personas encuestadas el 17% considera que la satisfacción de los clientes internos y externos es alta, un 43% que media y un 40% que es baja, por lo cual se puede apreciar que la satisfacción es intermedia ante la inexistencia de un ambiente óptimo que conlleve a una interacción empleado-cliente acorde.

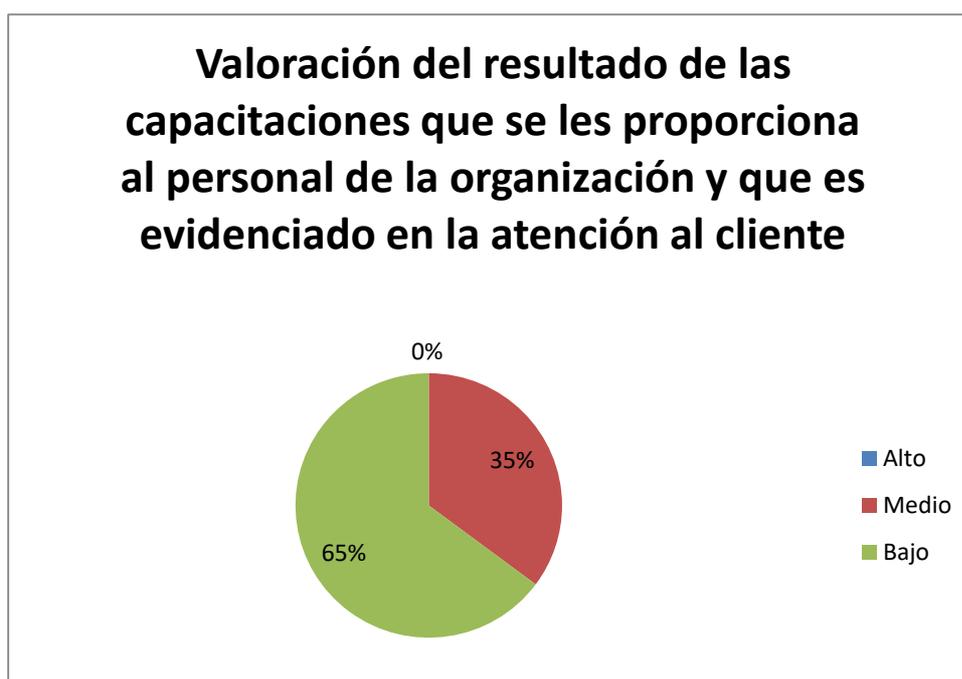
Tabla 8 ¿Cómo califica el resultado de las capacitaciones que se les proporciona al personal de la organización y que es evidenciado en la atención al cliente?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	57	35%
Bajo	105	65%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 6 Valoración del resultado de las capacitaciones que se les proporciona al personal de la organización y que es evidenciado en la atención al cliente.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

De las personas encuestadas el 0% considera alto, el 35% medio y el 65% bajo, en relación a la falta de capacitación, considerando que por la actividad realizada está obligada a contar con capacitaciones constantes para el personal más aún por la implementación de nuevas gamas de productos.

Tabla 9 ¿Considera idóneas las herramientas y equipos utilizados en la organización para satisfacer sus necesidades?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Idóneas	3	2%
Medianamente idóneas	33	20%
No idóneas	126	78%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 7 Idoneidad de herramientas y equipos utilizados en la organización para satisfacer requerimientos.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

Como se puede observar el 2% de los encuestados respondió que las herramientas y equipos utilizados son idóneas, el 20% que son medianamente idóneas, y el 78% que no son idóneas a razón de la inexistencia de las mismas para que cada trabajador pueda realizar su labor como es adecuado, tomando en cuenta su seguridad, al manejar materiales que lo requieran produciendo una mejor atención a los clientes de manera innovadora satisfaciendo las necesidades.

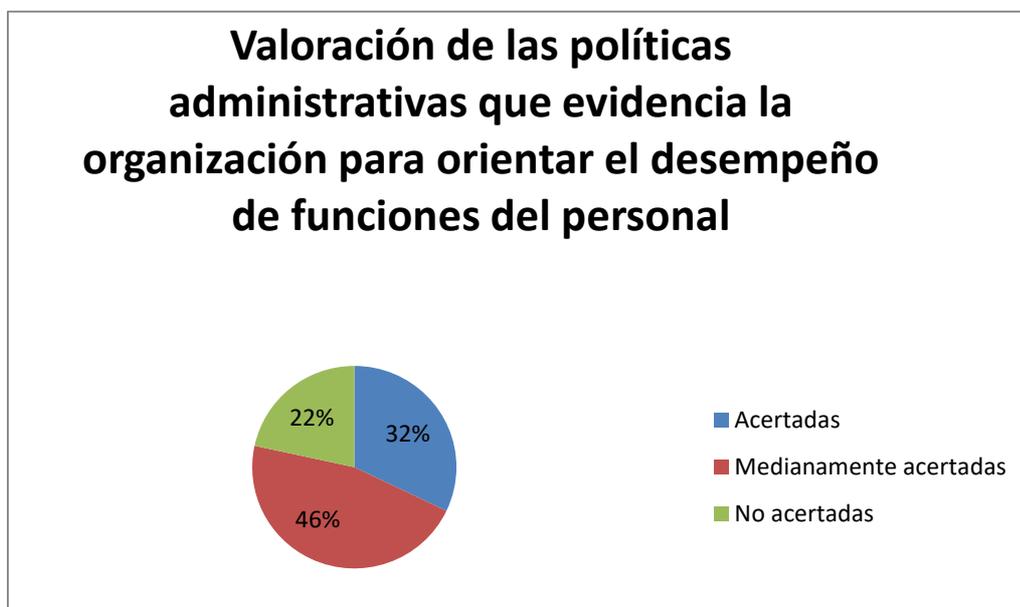
Tabla 10 ¿Cómo considera las políticas administrativas que evidencia la organización para orientar el desempeño de funciones del personal?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Acertadas	52	32%
Medianamente acertadas	75	46%
No acertadas	35	22%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 8 Valoración de las políticas administrativas que evidencia la organización para orientar el desempeño de funciones del personal.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

De los 162 encuestados el 32% considera que las políticas administrativas son acertadas, el 46% que son medianamente acertadas, y el 22% que no son acertadas, pues más se enfocan en el ámbito económico y no en el laboral al no considerar al capital humano como parte fundamental de la misma a su vez al no brindarle el trato merecido en todos los ámbitos que lo incentiven a trabajar por metas institucionales.

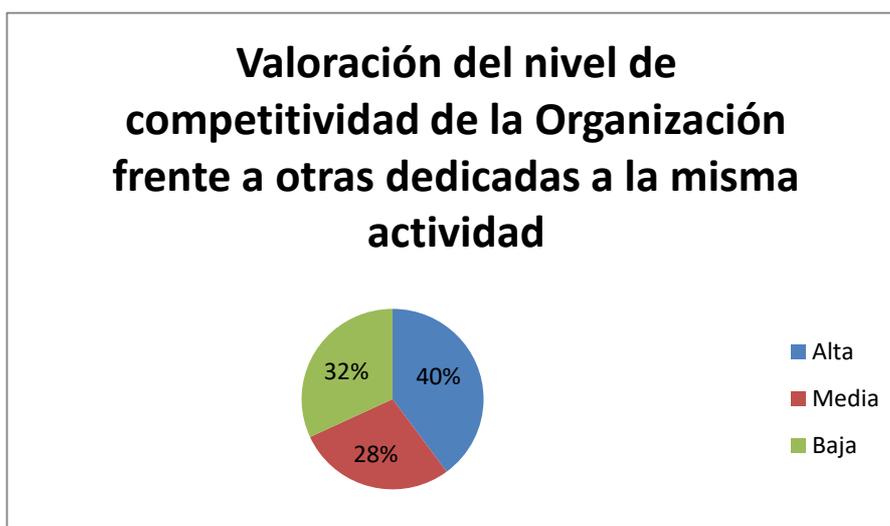
Tabla 11 ¿Cómo valora el nivel de competitividad de la Organización frente a otras dedicadas a la misma actividad?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
Alta	65	40%
Media	46	28%
Baja	52	32%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 9 Valoración del nivel de competitividad de la Organización frente a otras dedicadas a la misma actividad



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

El 40% valora el nivel de competitividad alto, el 28% medio y el 32% bajo, como se puede apreciar existe un porcentaje mayor que considera que la Empresa tiene un nivel de competitividad notable con respecto a precios y oferta de buenos

materiales, sin embargo, también se debe considerar que la valoración no tiene tanta relevancia es decir que debe trabajar en este ámbito para alcanzar un mejor resultado.

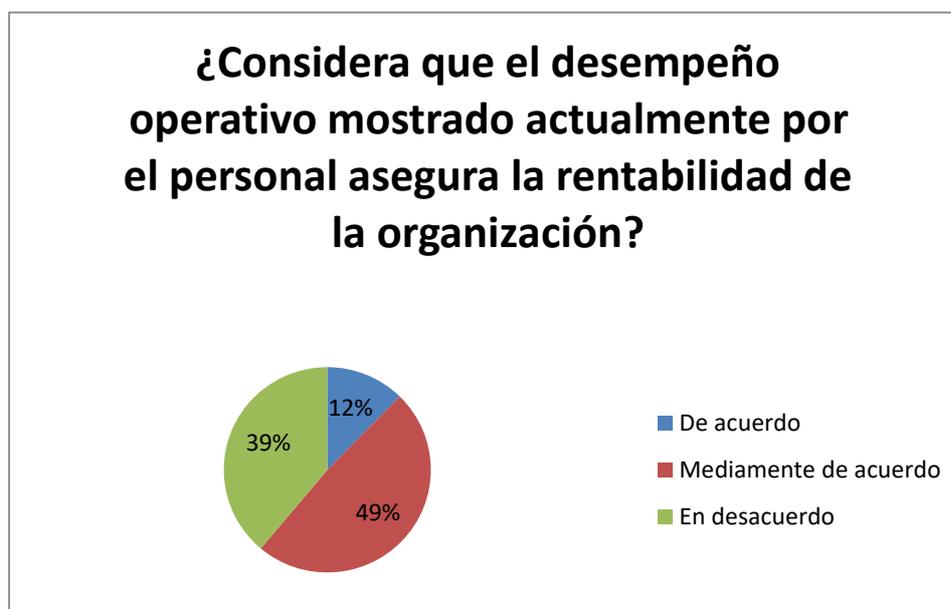
Tabla 12 ¿Considera que el desempeño operativo mostrado actualmente por el personal asegura la rentabilidad de la organización?

Escala de valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	20	12%
Mediamente de acuerdo	79	49%
En desacuerdo	63	39%
Total	162	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Gráfico 10 ¿Considera que el desempeño operativo mostrado actualmente por el personal asegura la rentabilidad de la organización?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

Análisis

Según consideración el 12% de acuerdo el 49% medianamente de acuerdo y el 39% en desacuerdo; considerando que existe una apreciación intermedia que denota que el desempeño no está tomando un buen rumbo por lo cual las ventas no superan el máximo deseado.

2.2.1.4 Diagnóstico Situacional

Una vez analizado de manera cuali-cuantitativa cada uno de los indicadores mediante los cuales se operacionalizaron las variables del presente estudio, se concluye que la respuesta a la interrogante ¿Cuáles son los Factores incidentes en el desempeño operativo del personal del Área de Ventas de la Empresa EL ESPECIALISTA SA en el Periodo 2016 que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos institucionales? Que orientó la investigación, se sintetiza en que el mayor factor incidente que se contrapone al logro de los objetivos organizacionales se relacionan de forma directa con la capacitación del personal operativo lo cual repercute en las motivaciones e incentivos por parte de la empresa al no alcanzar las metas y objetivos programados.

La aseveración descrita conlleva a determinar que la hipótesis que delimitó el presente análisis cuyo enunciado indicaba: “la gestión administrativa implementada de forma ineficaz en las organizaciones conlleva indudablemente al incumplimiento de metas y objetivos institucionales por parte del personal que labora en ella.” Ha sido comprobada en su totalidad, orientando a establecer sugerencias destinadas a la toma de decisiones que conlleven al logro de un clima laboral que genere estabilidad y armonía para el trabajo sinérgico y en equipo para alcanzar metas y objetivos de la Empresa.

2.2.1.5. ENTREVISTA

Fue aplicada al Eco. Ángel Mora en calidad de Jefe de Ventas de Indumaster S.A Empresa productora y comercializadora de muebles de oficina y de hogar; por ende, conocedora del tema en mención, las preguntas aplicadas en la entrevista fueron las siguientes y como respuesta se estableció la información brindada por parte del mismo.

1. ¿Considera Ud. que una buena estructura organizacional influye en el desempeño laboral dentro de una Organización?

Definitivamente sí, un sistema bien estructurado permite al colaborador potencializar sus competencias por medio de monitoreo y controles en los cuales se evidencie sus debilidades para así saber dónde se tiene que intervenir.

2. ¿Según su apreciación cuales serían los factores que indiquen en un buen desempeño laboral del talento humano?

Bajo mi criterio serían: el manejo del personal en cuanto al trato que se tenga con los superiores inmediatos, la ergonomía en el trabajo, la dotación de las herramientas necesarias para desempeñar un buen papel en las actividades que se les asignen, salario e incentivos que se le otorguen, las capacitaciones continuas y como parte importante la estabilidad laboral.

3. ¿Qué estrategia cree usted que se deben aplicar para la existencia de un clima laboral satisfecho?

La estrategia que a mi criterio se debe aplicar sería dotar de todas las herramientas al personal, a su vez capacitarlos en base a las competencias que son necesarias para desempeñar sus funciones, y por otro lado que las relaciones entre jefes y empleados sean en un ambiente de armonía, existiendo una comunicación fluida con la finalidad de efectivizar el trabajo.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Orientados en la satisfacción de las necesidades organizacionales determinadas en el diagnóstico situacional de la realidad estudiada se plantean las siguientes líneas estratégicas:

Cuadro 3 Líneas Estratégicas

GERENCIALES	ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA
	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento de la Compañía. • Planteamiento de Estrategias. • Revisión de informe de ventas y cumplimiento de las metas. • Interacción con proveedores. • Autorización de documentos y acciones a implementar. • Establecimiento de políticas y compras.
MISIONALES	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal. • Contratación. • Liquidación de contrato. • Programación de vacaciones. • Capacitación técnica. • Cuadros de reemplazo. • Programación de actividades.
MISIONALES	VENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de visita al cliente. • Atención de mostrador o visita al cliente. • Consulta de disponibilidad de productos. • Asesoría técnica. • Cotización de productos para clientes. • Seguimiento de las cotizaciones. • Orden de pedido. • Facturación. • Remisión de mercadería. • Seguimiento de pedido.
MISIONALES	COMPRAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar productos a comprar. • Selección del personal. • Pedido a proveedores.
MISIONALES	FIJACIÓN PRECIO DE VENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de venta de los productos. • Cambio de precio. • Fijación de precio de negociación y descuentos.
MISIONALES	METAS DE VENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de informe de ventas. • Revisión estadística de ventas. • Fijación meta de ventas • Seguimiento meta de ventas.
MISIONALES	COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de productos. • Asesoría y capacitación equipo de ventas. • Tramitación de asesoría muy especializada para clientes.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

La operacionalización de las líneas estratégicas enunciadas se deberá sustentar en las siguientes acciones generales:

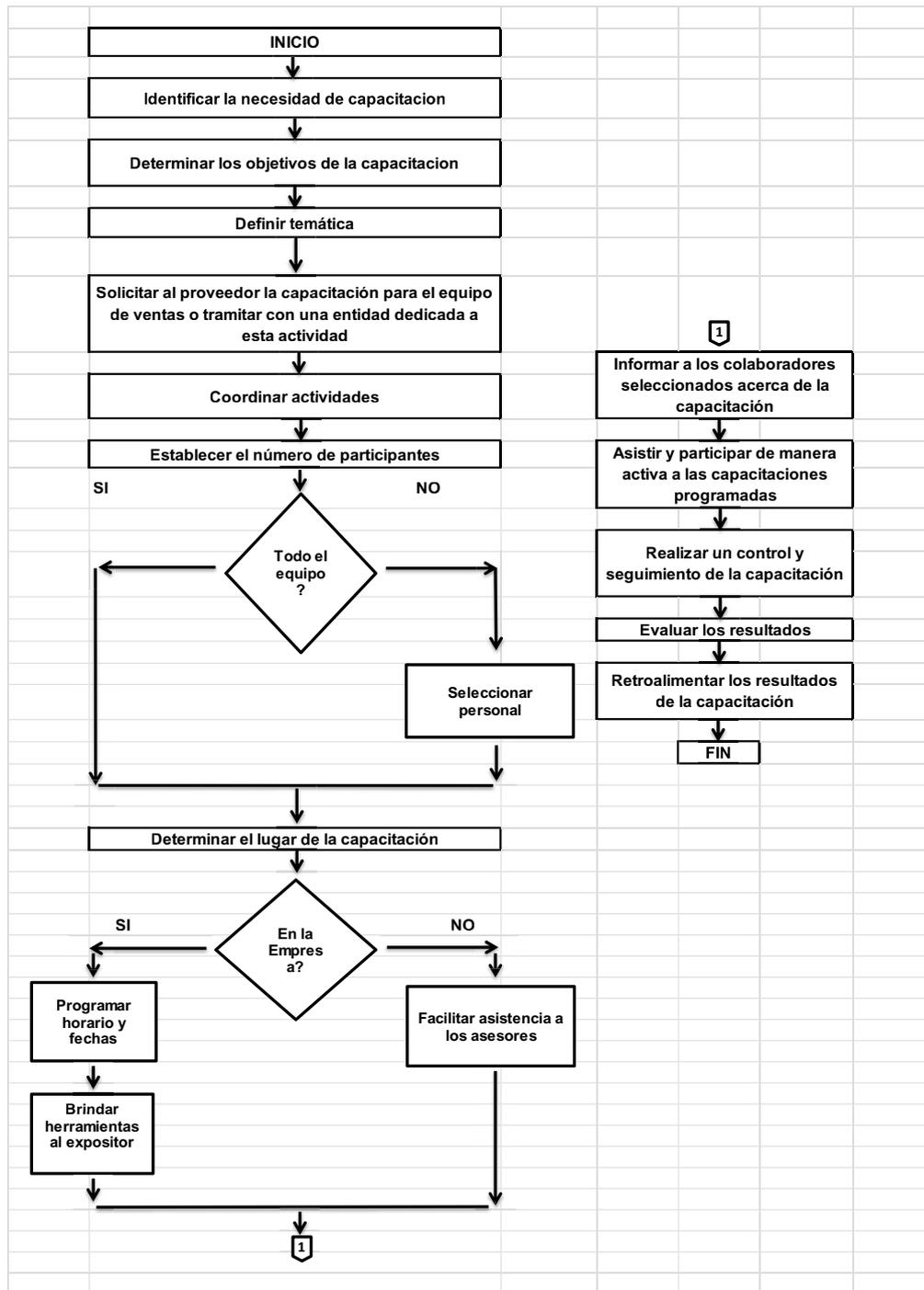
- Análisis y estructuración de Manual de funciones para el área de ventas.
- Elaboración de un Plan de incentivos en función a los logros planificados.
- Implementar la rotación del personal en las distintas áreas de trabajo.
- Implementar políticas que tiendan al mejoramiento del ambiente laboral.
- Elaborar plan de capacitación continua para el personal en función de los requerimientos institucionales.

3.1.1. Plan de Capacitación

De las acciones detalladas según la información obtenida se encontró como indicador vulnerable la capacitación a los empleados que merece mayor énfasis por lo cual se diseña un plan de capacitación con la finalidad de fortalecer su talento humano proporcionando herramientas que contribuyan a su desarrollo.

El plan de capacitación se ha propuesto de la siguiente manera: Inducción, capacitación en el puesto de trabajo, seminarios que se determinarán a través del siguiente esquema con la finalidad de hacer de cada proceso un logro más y así aportar a la obtención de los objetivos institucionales.

Ilustración 2 Esquema Plan de Capacitación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autora

4. CONCLUSIONES

- Mediante la fundamentación teórica realizada correspondiente a factores que indiquen en el desempeño laboral del personal se pudo apreciar que, dentro de la Organización, los procedimientos y funciones no están claramente definidos y por ende ejecutados.
- El desempeño del talento humano de la Empresa El Especialista S.A no alcanza la eficiencia y eficacia requerida por la organización debido a una gestión administrativa inadecuada, a lo cual se suma la inexistencia de capacitación continua, y plan de incentivos económicos y motivacionales.
- La propuesta establecida a través de las líneas estratégicas representa una opción para el desarrollo sustentable de la Empresa El Especialista S.A, donde la capacitación se constituye como el mayor factor incidente en el desempeño operativo del área de ventas resultado de la investigación realizada.

5. RECOMENDACIONES

- Los procedimientos y funciones deben analizarse y adecuarse al personal del área de ventas con la finalidad, que los colaboradores tiendan a contar con un ambiente óptimo, y responsabilidades a desarrollar según sus habilidades y destrezas.
- El talento humano dentro de toda Organización debe representar parte importante para la consecución de los objetivos institucionales planteados, por lo cual la alta gerencia debe trabajar en la incidencia, para que exista un clima laboral óptimo donde prevalezca la armonía, la satisfacción laboral resultado de incentivos, capacitaciones constantes, además del implemento

de herramientas y equipos necesarios para la ejecución de las actividades requeridas.

- Si la Empresa El Especialista S.A opta por implementar las líneas estratégicas sugeridas, éstas deberán estar ajustadas a sus requerimientos actualizados, ya que existen cambios contextuales de forma vertiginosa que deben ser observados de forma constante, también debe existir una socialización del mismo con la finalidad de insertar al personal en la toma de decisiones y encaminar la búsqueda de objetivos organizacionales de forma conjunta y sinérgica.

BIBLIOGRAFÍA

- Bastardo, N. J. (2014). Satisfacción Laboral. Guayana, Venezuela.
- Castro, J. O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Cevallos, L. G. (2013). Estabilidad Laboral.
- Daniel Fiallo Moncayo, P. A. (2015). El clima organizacional dentro de una Empresa. Revista Contribuciones a la Economía, 2-8.
- Ecuador, A. N. (2015). Reformas al código de Trabajo de la República del Ecuador. Quito: Registro Oficial.
- Federico Gan, J. T. (2012). Clima Laboral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, P. (2015). Ergonomía Organizacional optimizando la estructura de la Empresa. HSEC, 1-10.
- Litwin, G. y. (2014). Motivation and Organizational Climate. Boston: Trillas.
- Martínez, M. J. (2016). Gestión Estratégica del clima laboral. UNED.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education.
- Salom, L. G. (2012). Incentivos Laborales: Compromiso empresarial, las siete reglas básicas. Inter-Forum, 2-5.
- Torres, C. J. (2015). Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas. Gestiopolis, 2-5.
- Villanueva, J. D. (2014). La Toma de decisiones y la Gestión de la Empresa Peruana. Lima: UNMSM.
- Walter L. Arias Gallegos, G. A. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Ciencia & Trabajo.
- Chuiquicondor, M. (2012). Blogger. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/08443465000220634078>

Jurado, M. L., & Vizcaíno, V. (2012). Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2064/1/06%20ENF%20538%20TESIS%20DESEMPE%C3%91O%20PROFEESIONAL.PDF>

ANEXOS

Anexo Capítulo II

ENCUESTA



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Factores incidentes en el desempeño operativo del área de ventas Empresa
EL ESPECIALISTA S.A 2016**

1. ¿Cómo observa usted el clima laboral dentro de la Empresa?

Adecuado

Medianamente adecuado

Inadecuado

2. ¿Considera que las actividades realizadas para satisfacer las necesidades del usuario garantizan la estabilidad laboral del personal de atención al cliente?

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

3. ¿Cómo percibe el grado de conformidad que evidencia el personal de la organización al desarrollar sus actividades?

Alto

Medio

Bajo

4. ¿Se evidencian que los logros alcanzados por el personal de la organización son productos de incentivos y reconocimientos por parte de los directivos?

Mucho

Poco

Nada

5. ¿Cómo valora la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la Organización?

Alta

Media

Baja

6. ¿Cómo califica el resultado de las capacitaciones que se les proporciona al personal de la organización y que es evidenciado en la atención al cliente?

Alto

Medio

Bajo

7. ¿Considera idóneas las herramientas y equipos utilizados en la organización para satisfacer sus necesidades?

Idóneas

Medianamente idóneas

No idóneas

8. ¿Cómo considera las políticas administrativas que evidencia la organización para orientar el desempeño de funciones del personal?

Acertadas

Medianamente acertadas

No acertadas

9. ¿Cómo valora el nivel de competitividad de la Organización frente a otras dedicadas a la misma actividad?

Alta

Media

Baja

10. ¿Considera que el desempeño operativo mostrado actualmente por el personal asegura la rentabilidad de la organización?

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Anexo Capítulo II



Cuestionario realizado al personal del área de ventas y clientes de la Empresa El Especialista S.A.

Anexo Capítulo II

ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Factores incidentes en el desempeño operativo del área de ventas Empresa
EL ESPECIALISTA S.A 2016**

-
1. ¿Considera Ud. que una buena estructura organizacional influye en el desempeño laboral dentro de una Organización?

 2. ¿Según su apreciación cuales serían los factores que indican en un buen desempeño laboral del talento humano?

 3. ¿Qué estrategia cree usted que se deben aplicar para la existencia de un clima laboral satisfecho?

Anexo Capítulo II



Entrevista realizada al Ec. Ángel Mora Jefe del Área de ventas de la Empresa Indumaster.

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TEMA: Factores incidentes en el desempeño operativo del Área de Ventas de la Empresa El Especialista S.A Año 2016					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Ineficaz desempeño operativo del personal del Área de ventas de la empresa El Especialista S.A	<p>GENERAL:</p> <p>Identificar los factores incidentes en el desempeño operativo del personal del Área de Ventas de la Empresa EL ESPECIALISTA S.A en el periodo 2016 cuyo conocimiento conlleve a la toma de decisiones orientadas a la mejora continua y fortalecimiento organizacional.</p>	La gestión administrativa implementada de forma ineficaz en las organizaciones conlleva indudablemente al incumplimiento de metas y objetivos institucionales por parte del personal que labora en ella.	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Ineficaz gestión administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño laboral representa el alcance del logro de las metas a través de sus destrezas y habilidades productos de sus conocimientos, experiencias, valores, motivaciones, actitudes y aptitudes. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. • El desempeño del talento humano de la Empresa El Especialista S.A no representa la eficiencia y eficacia requerida debido a la inexistencia de una buena gestión administrativa, capacitación continua, incentivos económicos y motivacionales y demás factores que indican en la motivación del talento humano a desempeñar un trabajo óptimo para el logro de los objetivos institucionales. • La propuesta establecida a través de las líneas estratégicas representa una opción para la Empresa El Especialista S.A en la cual se ha realizado mayor énfasis a la capacitación como factor incidente en el desempeño operativo de área de ventas resultado de la investigación ya realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Empresa El Especialista S.A debe empezar a darle la importancia que requiere el área de ventas, pues sin duda alguna representa un parte de la misma al tener una relación directa para la consecución de los objetivos y metas establecidas. • El talento humano dentro de toda Organización debe representar parte importante para la consecución de los objetivos institucionales planteados, por lo cual la alta gerencia debe trabajar en la incidencia para que exista un clima laboral óptimo donde prevalezca la armonía, la satisfacción laboral resultado de incentivos, capacitaciones constantes, contar con herramientas y equipos necesarios para la ejecución de las actividades designadas. • Si la Empresa El Especialista S.A opta por implementar las líneas estratégicas establecidas inicialmente debe realizar un análisis ya que existirán cambios ajustando ya sea sus presupuesto y a la observación del personal encargado, también debe existir una socialización del mismo con la finalidad de demostrar el interés al personal pretendiendo mejorar de manera conjunta.
	<p>ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar conocimientos técnicos, habilidades y destrezas requeridas por parte del personal del área de ventas para mejorar su desempeño. • Determinar la situación actual del desempeño operativo del personal el Área de ventas de la Empresa El especialista S.A • Formular directrices que orienten la toma de decisiones tendientes a mejorar la efectividad en el desempeño de los colaboradores de la Empresa EL Especialista S.A 		<p>DEPENDIENTE:</p> <p>Incumplimiento de metas del personal</p>		

Matriz de Consistencia

Anexo

Anexo

Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN								
FACTORES INCIDENTES EN EL DESEMPEÑO OPERATIVO DEL AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA EL ESPECIALISTA S.A AÑO 2016								
NOMBRE: García Chóez Diana Sofía								
CARRERA: Ingeniería Comercial								
PERIODO: 03 de Julio al 30 de Agosto 2017								
ACTIVIDADES/SEMANA ASIGNADA	JULIO				AGOSTO			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
DEFINICIÓN DEL TEMA	X							
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	X							
ELABORACION DE OJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	X							
REVISIÓN DE AVANCE DEL PROYECTO	X							
CORRECCIÓN DE AVANCE DEL PROYECTO		X						
ELABORACIÓN DEL CAPITULO I		X						
REVISIÓN DEL CAPITULO I			X					
CORRECCIÓN DEL CAPITULO I			X					
ELABORACIÓN DEL CAPITULO II				X	X			
REVISIÓN DEL CAPITULO II					X			
CORRECCIÓN DEL CAPITULO II					X			
ELABORACIÓN DEL CAPITULO III						X		
REVISIÓN DEL CAPITULO III						X		
CORRECCIÓN DEL CAPITULO III							X	
ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES, INTRODUCCION Y RESUMEN							X	
REVISIÓN DE CONCLUSIONES, INTRODUCCION Y RESUMEN							X	
CORRECCIÓN DE CONCLUSIONES, INTRODUCCION Y RESUMEN								X
ENTREGA DE PROYECTO								X