



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**“Plan estratégico para potenciar el desempeño  
laboral del personal de la Distribuidora Pepe del  
Cantón Chone”**

**Autora: Gema Mariela Cedeño Vélez**

**Tutor: Ing. Emilio Macias Guadamud**

**Facultad de ciencias administrativas**

**Administración de empresas**

**Manta – Manabí – Ecuador**

**2021-2022**

### **Certificación del tutor**

En calidad de docente tutor de la Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:


Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría de la estudiante **Cedeño Vélez Gema Mariela**, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2021-2022, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es “**Plan estratégico para potenciar el desempeño laboral del personal de la distribuidora pepe, del cantón Chone**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, agosto 2022.

Lo certifico,



Ing. Com. Emilio Macias Guadamud

**Docente Tutor**

**Área: Administración**

## **Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal**

Los miembros del tribunal de grado para dar la aprobación al trabajo final de titulación: **“Plan estratégico para potenciar el desempeño laboral del personal de la Distribuidora Pepe del Cantón Chone”** en modalidad Proyecto de Investigación, elaborado por la egresada **Cedeño Vélez Gema Mariela**, mismo que cumple con lo estipulado por los Reglamentos y disposiciones que fueron determinados por la Facultad de Ciencias Administrativas en la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”

### **TRIBUNAL**

---

**Presidente de Tribunal**  
**Eco. Cedeño Macias Alexa María**

---

**Miembro de Tribunal**  
**Ing. Morante Galarza José Luis**

---

**Miembro del Tribunal**  
**Ing. Coral Almeida Byron**

## **Dedicatoria**

El presente proyecto de investigación va dedicado ante todo a Dios quien ha sido mi fortaleza e iluminación en cada decisión tomada en este largo camino. A mis padres, por ser el pilar fundamental en el cumplimiento de cada una de mis metas, por ese cariño infinito que me han brindado día a día, por el apoyo y ayuda constante en todo momento. En especial a mi madre quien es mi inspiración y mi razón de superación, quien me impulsa crecer día a día. A mis abuelitos, por su amor incondicional, por confiar siempre en mí y no dudar en ningún momento de mis capacidades, por su dedicación y tiempo. A cada uno de ellos por ser fiel testigo de mis esfuerzos

Gema Cedeño.

## **Reconocimiento**

Reconocimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por ser templo de enseñanza y sabiduría. A cada uno de los docentes de la Carrera Administración de Empresas que fueron parte de mi formación profesional y orientación académica. En especial a mi tutor el Ing. Emilio Macias Guadamud por su guía y ayuda constante durante el proceso de investigación.

Cabe agradecer a la Distribuidora PEPE, por la confianza brindada al permitir realizar mi proyecto de investigación en su matriz en la ciudad de Chone, así mismo la cooperación y participación de cada uno de sus colaboradores.

Gema Cedeño.

## Índice

Portada.....	I
Certificación del tutor .....	II
Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal .....	III
Dedicatoria.....	IV
Reconocimiento .....	V
Índice .....	VI
INDICE DE TABLAS .....	X
INDICE DE GRAFICOS .....	X
RESUMEN.....	1
CAPITULO I.....	2
1. INTRODUCCION .....	2
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Diseño teórico .....	2
1.2.1. El problema .....	2
1.2.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.3. Formulación del problema .....	4
1.2.4. Formulación del objetivo de la investigación .....	4
1.2.5. Formulación de los objetivos de la investigación .....	4
1.3. Delimitación .....	4
1.3.1. Delimitación espacial .....	4
1.3.2. Delimitación temporal.....	4
1.3.3. Delimitación conceptual .....	4
1.4. Formulación de la Hipótesis.....	5

1.5. Determinación de las variables .....	5
1.6. Matriz de consistencia.....	6
1.7 Justificación de la investigación .....	8
CAPITULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTESCEDENTES .....	9
2.1.1. A nivel internacional .....	9
2.1.2. A nivel nacional .....	9
2.1.4. A nivel Institucional .....	10
2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	11
2.2.1. Definición.....	11
2.2.2. Planificación estratégica: utilización del proceso. ....	12
2.2.3. El proceso de planificación, como una de las funciones del ciclo directivo.	13
2.2.4. Componentes del proceso de planificación estratégica. ....	14
2.2.5. Formulación, evaluación y selección de estrategias.....	15
2.2.6. Etapas de la planificación estratégica.....	15
2.2.7. Proceso administrativo .....	15
2.2.8. Administración estratégica .....	16
2.2.9 Etapa analítica .....	17
2.2.10 Etapa filosófica .....	20
2.2.11 Desarrollo organizacional.....	23
2.3. DESEMPEÑO LABORAL .....	24
2.3.1 Evaluación del desempeño .....	24
2.3.2 Ciclo motivacional .....	27

2.3.3	Habilidades y conocimientos .....	28
2.3.4	Motivación laboral. ....	28
2.3.5	Análisis de las distintas posiciones teóricas y científicas.....	30
2.3.6	Consultoría de Talento Humano.....	30
2.2.7	COACHING – Entrenamiento.....	31
2.2.8.	EMPOWERMENT – Empoderamiento .....	32
CAPITULO III.....		33
3.	DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....	33
3.1.	Tipo de investigación .....	33
3.1.1.	<b>Nivel de investigación</b> .....	33
3.1.2	Diseño.....	33
3.1.3.	Enfoque .....	33
3.1.4	Población y muestra.....	34
3.5 .	Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	34
3.5.1.	Técnica a emplear.....	34
3.6.	Operacionalización de variables.....	35
RESULTADOS.....		37
RESULTADO DE LA ENTREVISTA.....		47
CAPITULO IV.....		48
4.	PROPUESTA.....	48
4.1.	TEMA:.....	48
4.2.	OBJETIVOS .....	48
	Objetivo General .....	48
	Objetivos Específicos .....	48



4.3. Presentación.....	48
4.4. Propósito de la propuesta.....	49
4.5. Modelo Operativo .....	50
4.6. Estructura organizacional.....	64
4.7. Direccionamiento general.....	64
4.8. Procesos habilitantes de apoyo.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
CONCLUSIONES .....	65
RECOMENDACIONES.....	66
Bibliografía.....	67
ANEXOS.....	70

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla1: Visión y Misión .....	37
Tabla 2: Clima Laboral .....	38
Tabla 3: Actividades diarias .....	39
Tabla 4: Comunicación entre empleados y superiores .....	40
Tabla 5: Planificación de procesos .....	41
Tabla 6: Planes motivacionales .....	42
Tabla 7: Motivación laboral .....	43
Tabla 8: Motivaciones para mejorar el desempeño laboral .....	44
Tabla 9: Tipo de motivación .....	45
Tabla 10: Implementación de estrategias motivacionales .....	46

## **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico 1: Visión y Misión.....	37
Gráfico 2: Clima Laboral .....	38
Gráfico 3: Actividades diarias.....	39
Gráfico 4: Comunicación entre empleados y superiores .....	40
Gráfico 5: Planificación de procesos .....	41
Gráfico 6: Planes motivacionales .....	42
Gráfico 7: Motivación Laboral.....	43
Gráfico 8: Motivaciones para mejorar el desempeño laboral .....	44
Grafico 9: Tipo de Motivación.....	45
Gráfico 10: Implementación de estrategias motivacionales .....	46

## RESUMEN

La investigación desarrollada se enfocó en definir cómo influye la planificación estratégica dentro de la Distribuidora PEPE, tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para potenciar el desempeño laboral del personal de la Distribuidora Pepe del Cantón Chone.; Este proyecto se realizó en el mes de abril hasta el mes de Julio del presente año. Esta investigación fue de tipo aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad, es decir, presenta solución a problemas prácticos. La distribuidora PEPE debe motivar a todos sus colaboradores para que el desarrollo de sus funciones y actividades se las ejecute sobre la base de la planificación estratégica. Para la obtención de resultados se utilizaron como técnicas de recolección de datos la encuesta que fue aplicada a los empleados y una entrevista que se realizó al Gerente, con respecto a los resultados se pudo determinar que la Distribuidora no posee ningún tipo de planificación estratégica, por ello se concluyó que la distribuidora PEPE, debe motivar a sus funcionarios para que el desarrollo de sus funciones y actividades se las ejecute sobre la base de la planificación estratégica y se sugirió que la implementación de la misma sea de carácter motivacional. Por lo tanto, ayudará a que los empleados de la distribuidora PEPE mejoren su desempeño, logrando optimizar el funcionamiento de la institución y las destrezas del capital humano que la distribuidora posee.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, desempeño laboral, motivación laboral, planificación de procesos

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCION**

#### **1.1. Tema de Investigación**

Plan estratégico para potenciar el desempeño laboral del personal de la Distribuidora Pepe del Cantón Chone

#### **1.2. Diseño teórico**

##### **1.2.1. El problema**

Actualmente en el mundo se presenta un estilo de administración adecuado, mismo que se encuentra centrado en la planeación estratégica con objetivos claros y funcionales, no solo aquellos que la empresa considera importante, sino también los requisitos resultantes del proceso de comunicación en el campo de atender y entender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y descodificar las actitudes de los clientes que evidencien sus expectativas y satisfacciones.

Robinson y Pearce (1984) en su trabajo respecto de los enfoques de investigación de la planificación estratégica en la PYME, concluyeron que algunas de las barreras más influyentes que dificultan la planificación son: (a) el tiempo que los administradores dedican a planear; (b) el desconocimiento del proceso y secuencia de la planificación y como utilizarse; (c) la carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planificación; y (e) la desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos.

Por otra parte, Distribuidora Pepe es una empresa que tiene cerca de 30 años en el mercado Chonense, y que ha ido evolucionando favorablemente, obteniendo a nivel provincial 5 sucursales, sin embargo, surgen varias interrogantes referentes al direccionamiento estratégico, la cual se motiva la realización de la presente investigación.

La DISTRIBUIDORA PEPE ubicada en el cantón Chone, provincia de Manabí, con su propietario el Sr. José Alcívar, presta servicios de compra y venta de todo tipo de ropa y accesorios y demás artículos de bazar, por su calidad y buen precio se ha

ganado la confianza de los clientes quienes asiduamente acuden a la distribuidora. En cuanto a la infraestructura cuenta con: 5 locales comerciales a nivel provincial, catapultándose como una de las empresas más sólidas del mercado local.

Sin embargo Distribuidoras Pepe debido a la ausencia de un plan estratégico en su manejo organizacional, presenta ciertas deficiencias en su estructura, las cuales generan diversos aspectos negativos para la empresa, tales como el desconocimiento de temas organizacionales por parte de los directivos, esta falta de conocimiento da como resultado un mal cumplimiento laboral por parte de los empleados debido a que no cuentan con la información y métodos adecuados para desarrollar al máximo sus actividades.

El desconocimiento por parte de los trabajadores acerca de la misión y visión de la empresa así como también de sus manuales y reglamentos es un factor que perjudica el buen funcionamiento de la misma, debido a que el proceso para el logro de objetivos no se encuentra establecido correctamente y esto a su vez conlleva a una toma inadecuada de decisiones, esta falta de organización genera incomodidad en los empleados debido a los tiempos muertos en las actividades de la empresa, lo cual da como resultado inadecuadas políticas organizacionales, las mismas que no han sido restablecidas debido a la falta de personal capacitado para elaborar un plan estratégico.

### **1.2.2. Planteamiento del problema**

Los efectos producidos como resultado del ineficiente sistema organizacional de la Distribuidora Pepe, se evidencian en el mal cumplimiento por parte de los empleados, al no contar con la correcta distribución de actividades, la incomodidad de los mismos también es evidente debido a que su desempeño y potencial laboral se ve perjudicado y no disponen de la oportunidad de desarrollar plenamente sus conocimientos y habilidades a favor de la empresa.

Un factor muy importante es el posicionamiento en el mercado, el mismo que requiere de un sistema organizacional adecuado para el crecimiento de la empresa, el cual engloba diversas falencias que interfieren negativamente en la misma

### **1.2.3. Formulación del problema**

¿Cómo influye la falta de una planeación estratégica en el desempeño laboral de los empleados de Distribuidora PEPE?

### **1.2.4. Formulación del objetivo de la investigación**

Diseñar un plan estratégico para potenciar el desempeño laboral del personal de la Distribuidora Pepe del Cantón Chone.

### **1.2.5. Formulación de los objetivos de la investigación**

- Identificar cómo se plantean los objetivos y metas en la Distribuidora PEPE
- Realizar un diagnóstico situacional a la Distribuidora PEPE.
- Elaborar na planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora PEPE

## **1.3. Delimitación**

### **1.3.1. Delimitación espacial**

La investigación en curso se realizará en la matriz de la Distribuidora PEPE ubicada en Chone.

### **1.3.2. Delimitación temporal**

Esta investigación se realizará a partir del mes de abril hasta el mes de Julio del presente año.

### **1.3.3. Delimitación conceptual**

Para el cumplimiento de los objetivos planeados en la presente investigación se abarcarán:

Campo: Administración

Área: Planeación Estratégica

Aspectos: Desempeño Laboral

#### **1.4. Formulación de la Hipótesis**

La aplicación de un plan estratégica mejorara el desempeño laboral de los empleados de la Distribuidora PEPE.

#### **1.5. Determinación de las variables**

**Independiente:** Planeación estratégica

**Dependiente:** Desempeño Laboral.

## 1.6. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Cómo influye la falta de una planeación estratégica en el desempeño laboral de los empleados de la Distribuidora PEPE del cantón Chone?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿De qué manera inciden los objetivos y metas en el desempeño laboral de los empleados de la distribuidora PEPE?</p> <p>¿De qué forma el diagnóstico situacional aborda el desempeño</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diseñar un plan estratégico para potenciar el desempeño laboral del personal de la Distribuidora Pepe del Cantón Chone.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>- Identificar cómo se plantean los objetivos y metas en la Distribuidora PEPE.</p> <p>- Realizar un diagnóstico situacional</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La aplicación de un plan estratégica mejorara el desempeño laboral de los empleados de la Distribuidora PEPE</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>Los objetivos y metas inciden en el desempeño laboral de los empleados de la distribuidora PEPE.</p> <p>El diagnóstico situacional aborda el</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p><b>Planeación Estratégica</b></p> <p><i>Etapa analítica</i></p> <p>Análisis interno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza.</li> <li>- Debilidades.</li> <li>- Procesos.</li> <li>- Estrategias.</li> </ul> <p>Análisis externo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades.</li> <li>- Amenazas.</li> </ul> <p>Matriz FODA</p> <p><i>Etapa filosófica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión.</li> <li>- Visión.</li> <li>- Objetivos. - Metas.</li> <li>- Valores corporativos</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p><b>Desempeño laboral</b></p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Aplicada</p> <p>Transversal</p> <p>Descriptiva</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b></p> <p>Explicativo.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No Experimental.</p> <p><b>Enfoque:</b></p> <p>Mixta.</p> <p><b>Técnica:</b></p>



<p>laboral de los empleados de la distribuidora PEPE?</p> <p>¿De qué manera repercute la planeación estratégica en el desempeño laboral de los empleados de la distribuidora PEPE?</p>	<p>a la Distribuidora PEPE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora PEPE</li> </ul>	<p>desempeño laboral de distribuidora PEPE</p> <p>La planeación estratégica repercute en el desempeño laboral de los empleados de la distribuidora PEPE.</p>	<p><i>Evaluación del desempeño</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Calidad</li> <li>- Productividad</li> </ul> <p><i>Habilidades y conocimiento</i></p> <p><i>Motivación Laboral</i></p>	<p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Población:</b> Consta de 22 trabajadores.</p> <p><b>Muestra:</b> Muestra poblacional</p>
--	--	--	--	--

## **1.7 Justificación de la investigación**

La siguiente investigación se llevará cabo considerando la inexistencia de una planeación estratégica en la distribuidora PEPE lo que ha provocado una regresión en cuanto a recursos económicos y materiales , así como también el hecho de que las capacidades y habilidades de los trabajadores no han sido potencializadas al máximo a causa de la desorganización en la repartición de actividades laborales y el trabajo diario se vuelve ineficaz ya que no tienen objetivos a futuro y no trabajan por objetivos diarios para que la empresa crezca rápidamente.

Existen diversos factores positivos y de beneficio para la empresa que resultan de una buena planificación tales como el planteamiento de objetivos y metas mediante estrategias para llevarlos a cabo, lo cual permitirá un mejor desarrollo y desenvolvimiento de la misma, otro factor importante es la organización, que aportará brindando estabilidad a los trabajadores en cuanto a horarios y actividades por realizar, así como también respecto a fechas y formas de pago de su salario ayudando así al gerente propietario de la empresa y contribuyendo con un buen desempeño laboral de los trabajadores.

Considerando necesario un análisis minucioso para reestructurarla principalmente con la implementación de estrategias que sean de beneficio para la distribuidora y los trabajadores que serán parte de este proceso. Otro aspecto importante radica en que esta investigación no solamente ayudará a los clientes internos sino también a los clientes externos, ya que al participar de la empresa podrán beneficiarse de todo el sistema organizacional que conlleva y permitirá que se sientan a gusto con todos los nuevos productos y servicios que la distribuidora tendrá a su disponibilidad.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTESCEDENTES

Con el fin de conseguir información, se han examinado varias fuentes teóricas de trabajos realizados anteriormente, recurriendo a proyectos investigativos de carácter internacional, nacional e institucional, de manera tal que se logrará obtener un conocimiento sólido referente al tema de investigación. Es así se han encontrado investigaciones como son:

##### 2.1.1. A nivel internacional

En el contexto internacional, destaca el estudio de la tesis de Coronado (2019) con el tema “Estrategias de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán-Perú”, cuyo objetivo consiste en “proponer un modelo de gestión de incentivos estratégicos para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores” (p. 7).

*La metodología utilizada en el referido estudio fue la determinación de una investigación no experimental, descriptiva y propositiva, con enfoque mixto cuali-cuantitativo), siendo los métodos más utilizados el analítico-sintético e inductivo-deductivo, y empleando como técnicas de investigación la encuesta y la observación directa; dicha encuesta es conocida como la Escala de Rendimiento Laboral, en cuyo llenado participaron 212 empleados derivado de una población estadística de 470 colaborativos administrativos. Los resultados obtenidos fueron procesados tanto en el software estadístico Microsoft Excel como el SPSS v.24.0, siendo presentados los mismos mediante tablas de frecuencia y determinándose la consistencia interna del instrumento a través del cálculo e interpretación del coeficiente alfa de Cronbach y determinará así su confiabilidad (Coronado, 2019, p. 7).*

Una vez aplicada la Escala de Rendimiento Laboral, fueron conocidos los niveles del desempeño laboral del personal administrativo de la institución, identificándose así una serie de dificultades que permitieron la elaboración de una estrategia de mejoramiento del desempeño laboral del talento humano, basándose fundamentalmente en la proporción a los mismos de un adecuado clima organizacional que, a su vez, desarrolle las competencias en base al desempeño de los colaboradores.

##### 2.1.2. A nivel nacional

En el ámbito nacional, Barreiros (2012) En su tesis de investigación sobre “Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la Competitividad en la empresa Kawa Motors”. Con objetivos de consolidar la empresa “KAWA MOTORS S.A.” dedicada a satisfacer las necesidades del cliente y cubriendo

las expectativas del mismo, con una planificación eficiente que ayude a ir mejorando constantemente para lograr la excelencia. Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr mayor eficiencia y eficacia en la empresa. Conformar equipos de trabajo de alto rendimiento y diseñar programas de capacitación. Identificar nuevos nichos de mercado. Identificar tres provincias adicionales para abrir el mercado. Copar el mercado a nivel nacional.

Sus conclusiones en base a la investigación realizada: En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes. “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo. A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se logrará la fidelidad del cliente.

#### **2.1.4. A nivel Institucional**

Por otro parte, también se halló el caso de la tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar, por el autor Flores (2013) con el tema “Incidencia de la Planificación Estratégica en la Gestión de la Calidad de los ámbitos de la gerencia educativa” la presente investigación se realizó con el propósito de analizar la incidencia de la planificación estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa. Asimismo, Analizar el grado en que la planificación estratégica y el proyecto educativo institucional se encuentran difundidos entre los miembros de la comunidad educativa.

Los resultados de la investigación indican que la mayoría de los docentes no conocen el modelo pedagógico de la institución, por lo que por simple deducción se podría mencionar que tampoco conocen la metodología y las estrategias de enseñanza aprendizaje para construir el conocimiento con ese modelo pedagógico. A los docentes les falta motivación, compromiso de trabajo en equipo y capacitación para estar actualizados con las demandas de la sociedad en el área educativa. En el ámbito de la gestión, la mayoría de las instituciones no cuentan con procesos bien establecidos en documentos formales que permitan a los actores de la comunidad educativa saber qué es lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.

## **2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.2.1. Definición**

La planificación estratégica puede definirse como una herramienta metodológica nueva que utiliza la gerencia, con la finalidad que buscar o analizar nuevas ventanas competitivas pues permitirán deducir cuales serian las tácticas correctas para el alcance de los objetivos y metas empresariales propuestas

La planeación estratégica consiste en el proceso de implementación y adaptabilidad de nuevos planes operativos en la organización para conseguir los propósitos y objetivos. A la vez las estrategias se vienen empleado desde hace mucho tiempo conociéndose como estrategias militares y con ciertas actividades en los negocios.

Morillas y Ayestaran (2012) mencionan que “los procedimientos mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo determinado se llama planificación estratégica”. Así, se puede entender que la planificación estratégica es un método que debe ejecutarse por los directivos de una empresa o institución, además por medio de ella se efectúan ciertos cambios en el aspecto organizacional que actúan desde la organización externa hasta los modelos estructurales internos de la misma.

La planificación estratégica son actividades que permiten a la empresa formular métodos que encaminen nuevas estrategias de producción. Mismas que pueden ser desde reuniones anuales entre directivos o mediante los planes organizacionales que peritan la definición de logros u objetivos.

Están diseñados para ser utilizados como una metodología en el proceso de diseño estratégico, destinada a la ejecución de las actividades antes de poner en práctica las estrategias a utilizar.

La planificación estratégica además de ser una herramienta clave para los gerentes de las organizaciones está además se involucra necesariamente en un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la gerencia marca metas generales para la organización, en coordinación con las demás áreas a fin de establecer prioridades.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Paris (2012), “La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos”. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios.

Dentro de las actividades comerciales la planificación estratégica se usa para brindar una visión general sobre el negocio (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Para Valor, Muñoz, & Torrealba (2011), “La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.

### **2.2.2. Planificación estratégica: utilización del proceso.**

La planeación estratégica consiste en ser el proceso administrativo de desarrollar y mantener relaciones entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades. El objetivo de la planeación estratégica es estructurar la forma de los negocios, procesos organizacionales con la adaptación de nuevas metodologías que permitan encaminar a la organización a nuevas oportunidades y desarrollo de mercados.

Según Luis & Judith (2012)

La dirección estratégica se centra, tanto en las metas cuantitativas como cualitativas, contribuyendo en el logro de los propósitos socio-psicológicos de

las organizaciones; ambas son importantes, en un mundo donde predominan los intangibles y las ventajas competitivas están más asociadas con el capital humano (pág. 6).

Es decir que la planeación estratégica es un conjunto de procesos significativos, que no aparecen de forma innecesaria dentro de una empresa u organización, sino que depende de la administración y tiene como principal logro el cumplimiento de metas que influyan de forma cuantitativa y cualitativa en una organización, así como también el desarrollo social de quienes laboran en una institución.

La planificación estratégica permite a los administradores de una empresa ser guía del cumplimiento de la misión, los objetivos y las estrategias de esta, debido a que proporciona ayuda en el desarrollo de planes estratégicos para cada uno de los procesos dentro de la organización.

### **2.2.3. El proceso de planificación, como una de las funciones del ciclo directivo.**

El proceso de organización, como una de las funciones del ciclo directivo, su importancia, y su tránsito desde la planificación estratégica, la planificación anual hasta la expresión presupuestaria. Se expone a continuación algunas de las definiciones que sobre estos tres tipos de planes (plan estratégico-plan anual-presupuestos), dan a conocer algunos expertos, así como el vínculo necesario que debe existir entre los mismos.

La planificación se la considerada como la primera función del proceso administrativo, está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control sobre las que intervienen en todos los recursos y de las cuales se retroalimentan en las diferentes áreas de las organizaciones.

En esta función, se determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para proyectarse al futuro, comienza por construir los objetivos y detallar los planes

necesarios para alcanzarlos, además direcciona a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones, a nivel mundial, reconocen la importancia de la planificación estratégica para el crecimiento y prosperidad a largo plazo. Por eso, la elaboración de los planes estratégicos es considerada una actividad de alto nivel, en el sentido de que la máxima dirección, debe participar activamente, ya que, tiene la visión y cuenta con la información y el conocimiento necesario para llevarlos a cabo.

En los estudios metodológicos realizado por Arce Burgoa (2010) dice que el “procedimiento de identificar, fijar los objetivos y metas de una empresa consiste en establecer la base de las estrategias a utilizar determinando los resultados a alcanzar mediante la estructuración de los objetivos y metas” (pág. 197)

Según García (2006). “La estrategia es un conjunto de decisiones coherentes, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que: determina y revela el propósito de la organización” la investigación realizada por el autor antes mencionado afirma que los objetivos de la organización deben ser claros al igual que las estrategias, esto permite la estructura de planes sólidos.

de acciones enfocados en la gestión y el logro de los resultados alcanzados.

#### **2.2.4. Componentes del proceso de planificación estratégica.**

Las metodologías para ampliar los procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la filosofía de diversos enfoques, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad en cada proceso.

La planificación estratégica es un instrumento que ayudará a la determinación de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a determinación de los recursos a utilizar para alcanzar los resultados previstos, por lo tanto, debe ser un proceso fácil para asociarlo a la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso administrativo. Desde este aspecto, se debe contar con estándares de confiabilidad



para determinar las cualidades efectivas que contribuyan la administración empresarial.

### **2.2.5. Formulación, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han alcanzado determinar los objetivos a largo plazo, la continuidad del proceso de la planeación estratégica radica en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que determinen alcanzar dichos objetivos.

- ✓ Se aprecian los resultados del análisis situacional del entorno y del análisis de los recursos y capacidades, lo expuesto de la perspectiva, la gestión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las destrezas utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- ✓ Se constituye un conjunto de estrategias probables, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, primordialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que tiene la organización.
- ✓ Se analizan las estrategias planeadas, estableciendo las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- ✓ Se identificarían las estrategias a implementar o establecer, y se clasifican de acuerdo a su preferencia.

### **2.2.6. Etapas de la planificación estratégica.**

Es preciso identificar las siguientes etapas a alcanzar durante la planificación estratégica:

- ✓ Definición de la visión en la cual es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?
- ✓ Formulación de la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?

### **2.2.7. Proceso administrativo**

Según Chase (2004) “El proceso administrativo consta de las siguientes etapas: Planeamiento Seleccionar los objetivos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos.

Esta etapa incluye los esfuerzos dirigidos hacia el planeamiento del producto y el diseño de estrategias respecto a la forma de desarrollar el proceso de transformación.

**Organización** Establecer una estructura intencional de procesos dentro del sistema de operaciones. Determinar y enumerar las actividades requeridas para el sistema de operaciones alcance sus objetivos, al asignar las autoridades y las responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo.

**Dirección** Ejecutar lo programado y ser responsable de la marcha del sistema de operaciones, cuyos resultados serán monitoreados durante la función de control.

**Control** Asegurar que los planes y programas para el sistema de operaciones sean llevadas a cabo. La productividad deberá ser medida y evaluada por la cantidad, calidad, costos y tiempo de la producción de bienes y servicios, para ver si está conforme con lo planeado y programado.

(Chiavenato, 2000, pág. 225) Cita Urwick y Define que el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando. (Stoner J., 2004, pág. 11) Cita a Koontz y O' Donnell y definen que "el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección". El proceso administrativo es el conjunto de elementos y pasos a seguir para administrar una empresa en lo referente a la consecución de objetivos y metas.

### **2.2.8. Administración estratégica**

Fred (2003) define como "El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa logras sus objetivos".

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Arthur A. Thompson & Staines (2001) “La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica”. Es decir que el proceso administrativo debe crear una visión más amplia para poder plantear objetivos alcanzables, además, de considerarse como un estudio concreto sobre los entornos ya sean internos o externos de una empresa.

### **2.2.9 Etapa analítica**

#### **- Análisis Interno**

Hill & Jones (2011) “Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión”.

Para B. Dyer, H, & J. Zagoria Raymond (2001) Este análisis es conocido también como auditoría interna.

- **Fortalezas.** Son factores internos positivos, son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización. Son capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar y llegar a concretar la visión.
- **Debilidades.** Son factores internos negativos, son fuerzas obstaculizadoras o problemas que impiden el adecuado desempeño. Son diferentes razones o circunstancias por las cuales la organización no funciona bien. Es el análisis del medio interno que permite interpretar la situación de la empresa y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas. Es decir, permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la compañía.

**Análisis de fortalezas.** - son actividades y atributos internos que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa. Las cuales deben ser identificarlas para impulsarlas.

**Análisis de debilidades.** - son obstáculos y problemas que impiden el adecuado desempeño de la empresa. Las cuales deben ser identificadas para eliminarlas o

corregirlas, lo ideal es transformar una debilidad en fortaleza. El análisis interno consiste en determinar las fortalezas y debilidades que posee una empresa para compararlas con la misión y visión a la cual se está o no cumpliendo adecuadamente.

### **-Análisis Externo**

Según Goodstein (1998) la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Para B. Dyer, H, & J. Zagoria Raymond (2001) se refiere al examen de factores externos de la empresa la evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencias y fuerzas positivas o negativas que están incidiendo en la organización. Estas se señalan a las oportunidades y amenazas.

- **Oportunidades.** Son las circunstancias externas favorables como Económicas, Sociales, Políticos, Tecnológicos, que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la misión. Las oportunidades se deben potenciar y aprovecharse. Son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa.
- **Amenazas.** Son aspectos desfavorables que afectan negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión. Un adecuado reconocimiento de las amenazas permite evitar eventos inesperados.

Luis & Judith (2012) describe que es el medio y la situación en la que se encuentra la empresa, ya que permite conocer acerca de los competidores, legislación vigente, condiciones económicas, sociales y culturales. En la que incluye información importante de estos sectores para la empresa.

**Análisis de oportunidades** son todas circunstancias positivas que se presentan en el medio en el que se desenvuelve una empresa, mismas que deben ser identificadas y aprovechadas por la empresa.

**Análisis de amenazas** son todos los factores externos negativos que tienden a perjudicar directa o indirectamente el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Las cuales deben ser identificadas y combatidas. El análisis externo determina las oportunidades y amenazas que están en el entorno de la empresa, mismas que al conocerlas permiten actuar de manera más eficaz y así lograr los objetivos que se plantee la entidad.

#### **- Matriz FODA**

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M (2012) “Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (pág. 136)

- **La estrategia DA:** busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.

- **La estrategia DO:** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- **La estrategia FA:** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

- **La estrategia FO:** que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán

superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades”.

### **2.2.10 Etapa filosófica**

#### **Misión**

EVA & BEATRIZ (2012) La misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión se define de una forma general vaga y a menudo poética, Debe responder a la pregunta de: ¿para qué existe la empresa? Rodríguez (2006) por su parte, la definición de la propia organización, que justifica su existencia como empresa y que sirve de guía en sus actuaciones. Esta misión debe reflejar su intención de satisfacer las necesidades de los consumidores, puede ser modificada con el paso del tiempo como cualquier caso, se entiende como una declaración de intenciones que contemplan a los objetivos corporativos, valores corporativos y definición del negocio.

Thompson (2006) “Considera como respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y cual llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que esta hará y llegará a ser.” La misión es la esencia propia de la empresa, la razón de su existencia y el ámbito de negocio al cual se dedica para satisfacer las necesidades del entorno que lo rodea.

#### **Visión**

Martínez (2007) afirma que es parte de una idea que queremos dar forma y enriquecernos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyectos. La visión es la capacidad de tender a un puente entre lo que es y lo que puedes ser.

- ¿Cómo lograr que los retos se conviertan en oportunidades?
- ¿Cómo conseguir que estos clientes queden satisfechos?

Definiendo valores esenciales en una organización, siendo así que la visión es parte de un proceso empresarial. (Galindo, 2006 pág. 26)

Es un mapa del futuro de la empresa que proporcionan detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos y servicios que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear. La visión de una empresa son los propósitos o metas que se propone cumplir a futuro en un rango de 5 años donde se espera estar en un buen posicionamiento dentro del mercado.

### **Valores Corporativos**

Para Mejía (2004) son los principios o creencias que guían a las empresas y que constituyen la base para la creación de políticas, procedimientos, normas y la toma de decisiones, que deben ser de estricto respeto y cumplimiento por parte de todo el personal de la empresa.

Los valores corporativos son los lineamientos filosóficos sobre el comportamiento que deben practicar los empleados y directivos para realizar sus actividades correctamente.

### **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son la base que afianzara la dirección estratégica de una empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará solidez; el objetivo trata de solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, estos están sustentados bajo hipótesis de partida o escenarios que quizás hayan contemplado el análisis de la situación; indica.

Desde el punto de vista más general se puede afirmar que los objetivos no solo están destinados a la organización sino también a los empleados para que se guíen de los propósitos a adquirir. Aunque los objetivos varían mucho según el tipo de organización. Por lo general son: económicos, de servicios y sociales; según Valencia (2011) “Los objetivos estratégicos son las metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.”

Los objetivos estratégicos están direccionados al propósito de solucionar los problemas que se puedan presentar en una empresa

## Indicadores Estratégicos

De acuerdo con Gutiérrez (2018) La técnica del cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) sirve para definir y emplear indicadores que se conviertan en vehículos de comunicación mediante los cuales los ejecutivos del más alto nivel transmiten la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos intermedios y bajos, involucrando a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral relaciona cuatro grandes aspectos, que los autores llaman perspectivas y a través de las cuales se provocan las sinergias que otorgan a la empresa facilidades para visualizar y manejar su funcionamiento, garantizando el camino correcto de todas las áreas y de todos los miembros del personal de la organización.

**a) Perspectiva financiera:** Los indicadores financieros son útiles para resumir las consecuencias económicas de las acciones que se han llevado a cabo. Con ellos se puede constatar la bondad de la estrategia y de las prácticas que se han empleado en su ejecución. Están relacionados con la rentabilidad y se manifiestan mediante los ingresos, rendimientos, el rápido crecimiento de las ventas, etcétera.

**b) Perspectiva del cliente:** La satisfacción del cliente, la permanencia y lealtad, la incorporación de nuevos clientes, son algunos de los más comunes aspectos de la perspectiva relacionada a quien se le ofrece el servicio o producto y de ellos puede obtenerse provecho si se conocen posibles acciones que los fomenten, tales como recortar plazos de entrega, simplificar procedimientos, etcétera.

**c) Perspectiva del proceso de negocios:** Es la detección precisa de los procesos internos que deben ser excelentes porque combinan las propuestas de valor que atraen a los clientes con las expectativas de mayores rendimientos de parte de los accionistas.



**d) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.** La empresa debe diseñar y establecer las condiciones de infraestructura que requiere para su mejora y crecimiento en el largo plazo.

El aprendizaje y crecimiento dependerán de tres factores: personas, sistemas y procedimientos; la empresa deberá, entonces, mantener en permanente formación y entrenamiento a su personal ampliando y actualizando su capacitación, empleando de la mejor manera los sistemas y tecnologías de información y manteniendo la coordinación e integración de sus procedimientos rutinarios.

### **Metas**

Las metas se consideran como el marco de dirección para el establecimiento de la estrategia de negocio, si no existe un planteamiento de metas no es factible que se pueda contextualizar, diseñar y establecer un camino para alcanzar las metas (Rubió, 2016)

#### **2.2.11 Desarrollo organizacional**

Solís (2013) Desarrollo Organizacional es esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Espinosa (2018) Desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio 30 planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría.

Según Chiavenato (2000) El desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. El desarrollo organizacional es el estudio del comportamiento del talento humano con el fin de lograr mayor eficiencia en las actividades dentro de una organización.

## **2.3. DESEMPEÑO LABORAL**

Espinosa (2018) , Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Charito Antonia (2016) se puede definir como la capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su conducta social. Barrios (2009), El desempeño es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional. El desempeño laboral son las acciones que efectúa el empleado en la empresa siendo este satisfactorio o insatisfactorio de acuerdo a las metas logradas

### **2.3.1 Evaluación del desempeño**

Valor, Muñoz, & Torrealba (2011) La Evaluación del Desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto.

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

Ayala (2004) La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Milkovich & Boudreau (1994) consideran para la evaluación del desempeño otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”.

Esta particularidad permitirá tomar correctivos y mantener un feed back entre empleados y directivos. La evaluación del desempeño es la forma sistemática para determinar el rendimiento de un empleado, verificando la eficiencia en las actividades que se encomienda.

### **Capacitación**

Para Gómez (2007) La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

Según Coulter (2005) La capacitación de los empleados una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de estos se deben modificar y actualizar. Los gerentes por su puesto tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo ser la capacitación.

Werther & Keith (2008) La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para su puesto de trabajo. El crecimiento de la necesidad de capacitar surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva. La capacitación son los conocimientos que adquieren los empleados sobre una determinada disciplina que se relaciona con su trabajo mismo que se desea mejorar.

## **Capacitación para el trabajo**

"La capacitación para el trabajo está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, 1997)

La capacitación para el trabajo destaca los conocimientos y actitudes que tienen los empleados para desempeñarse en un ambiente y circunstancias de trabajo

## **La Eficiencia**

Para Gareth & Jennifer (2006) Es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta; las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios.

Hellriegel (2004) La Eficiencia se consigue disminuyendo insumos (trabajo, tierra, capital) y maximizando productos.

Pérez (2013) Eficiencia es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. La consiste en aprovechar los recursos escasos de la empresa y lograr grandes resultados.

## **Calidad**

Varo (1994) La calidad es el conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiadas para cumplir las necesidades del mercado al que va destinado; Gutiérrez (2004) La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

Para Cuatrecasas (2005) Es el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

## **Productividad**

Griffin & Ebert (2005) La productividad también se refiere a la cantidad y a la calidad de lo que producimos. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de la calidad, entonces, significa crea aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean”

Anaya J. (2008) La productividad es la relación entre el output de productos o servicio obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos. Una expresión aritmética de este concepto sería la siguiente:

$$\text{Productividad} = \text{Output Obtenido} / \text{Recursos Empleados}$$

Martínez M. (2007) La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la 36 eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

### **2.3.2 Ciclo motivacional**

Según Beas (1993) Es importante motivar a los componentes de la empresa, en forma adecuada con el fin de que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos en su planificación. No hay duda de que la remuneración en dinero o en especie, constituye una motivación importante, si bien aquella importancia se encontrara relacionada, íntimamente, con el nivel salarial del empleado.

Hall (1996) El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Robbins S. P. (1990) La motivación es un proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar una meta. La motivación es la actitud positiva del ser humano para fijar sus metas y objetivos y lograr alcanzarlas con esfuerzo y dedicación.

### **2.3.3 Habilidades y conocimientos**

Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramíre (2013) Las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa. Esta variación en cantidad y calidad de movimiento contribuye a la formación de una base motora en el individuo, que será mucho más amplia y rica cuanto mayor y variado sea el número de habilidades adquiridas.

Según Ríos (2015) en la literatura inglesa "la palabra skill significa habilidad, destreza, pericia, arte o técnica, y la palabra ability, significa habilidad capacidad, talento, aptitud o dote". En estos significados se puede resaltar como hecho importante, que entre ambos solamente coincide la palabra habilidad, mientras que en los otros elementos se presentan diferencias. Bárbara Knapp (1981, citada por Generelo y Lapetra, 1993. 448) "propone el vocablo "habilidad", a saber "Capacidad, adquirida por aprendizaje, de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas La habilidad es la capacidad de las personas para ejecutar acciones o actividades.

### **2.3.4 Motivación laboral.**

La motivación laboral consiste en la aspiración de predecir o influir la conducta laboral de los individuos, esto ha conllevado a que los científicos analicen las causas y efectos de la satisfacción y motivación laboral en las empresas, los estudios se los han

efectuado bajo diferentes escenarios organizacionales a fin de determinan las actitudes de los trabajadores.

La escuela clásica de administración da a conocer que la motivación laboral consistía en un problema de fácil solución, debido a que la teoría de un individuo racional suponía que el deseo de escapar del hambre sería incrementar sus ingresos. Por lo que se consideraría como una motivación muy eficiente si se alcanzaba determinar un medio que establezca los ingresos.

La escuela de relaciones humanas demuestra más ilustraciones sobre la motivación laboral, al percibir la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, esta escuela promueve importantes teorías en temas de motivación humana.

Soariano C. (2013), señala que el estado emocional que genera una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos toma el nombre de motivación humana. Durante el transcurso de los tiempos el especialista estructuro una metodología en la cual consiste que los individuos que desarrollan una actividad deben tener un determinado nivel de motivación.

Según Camacaro Y. & Calderón M. (2015). Indican que el filósofo Amorós E. Define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Las acciones de desarrollar una actividad en el trabajo influyen en la productividad, los administradores direccionan la motivación del trabajador al alcance de las metas de la empresa.

Dentro de este contexto, se pudieron identificar tres elementos concretos que ayudan a definir lo anterior:

- ✓ Esfuerzo: Un individuo motivado se dedica con empeño y esfuerzo a su objetivo. El esfuerzo que se direcciona hacia las metas de la organización y que es permanente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

- ✓ Necesidad: Representa a algún estado interno que hace que diversos productos parezcan interesantes. Una necesidad que no se compensa crea una resistencia, que estimula un impulso en la persona, los cuales producen una conducta de búsqueda para buscar las metas individuales que den lograse, complacerán las necesidades y estimularán que la tensión reduzca.
- ✓ Metas organizacionales: Es decir los objetivos que la organización desea alcanzar a mediano o largo plazo.

Según Gómez (2019) indica que la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un eficaz desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer la Gerencia o el área de Talento Humano por estimular a los individuos. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral se deberán compartir de forma mutua en base a los intereses de la organización.

La motivación laboral es de vital importancia en las empresas para elevar la productividad de los empleados, sin embargo, son las organizaciones deberán enfocarse también en los siguientes aspectos:

- ✓ Ambientes confortables.
- ✓ Comunicación organizacional.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Organización inteligente.
- ✓ Responsabilidad en el trabajo.

### **2.3.5 Análisis de las distintas posiciones teóricas y científicas.**

Cualquier organización pública o privada siempre tendrá un objetivo y para ello deberá primero elaborar una planificación estratégica motivacional que indique los objetivos de la empresa y los modelos o estrategias de planeación que permitan alcanzarlos los mejores resultados.

### **2.3.6 Consultoría de Talento Humano**

Las organizaciones en la actualidad enfocada en el desempeño humano, mediante la aplicación de diferentes estrategias de motivación, es fundamental que los líderes en



las organizaciones apliquen nuevas medidas metodológicas que contribuyan a las estrategias aplicadas a fin de lograr la satisfacción del Talento Humano en la organización. (Fernandez, 2010)

Esta estrategia de consultoría en gestión de talento humano consiste principalmente en la formación y desarrollo de los individuos, permitiendo la facilidad nuevas herramientas de crecimiento y motivación laboral a la adaptación metodologías vanguardistas de la Gestión de Talento Humano.

La planificación de herramientas como programas de formación, actualización, evaluación, motivación laboral y reclutamiento forman parte de la cultura organizacional que se enfoca en el desempeño laboral.

### **2.2.7 COACHING – Entrenamiento.**

El coaching o entrenamiento consiste en un proceso metodológico y estratégico del mundo moderno que permite optimizar el desempeño laboral y el desarrollo profesional de las personas que laboran en las organizaciones.

Según Lozano Correa (2008). Coinciden en un estudio del coaching en el que lo definen como un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un reducido grupo de personas (coachees), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos desarrollando un plan de acción. La formación y desarrollo de los colaboradores de las organizaciones se constituye en un instrumento fundamental para los gerentes orientado al cambio organizacional a con el enfoque del cumplimiento y alcance de los objetivos y metas de la empresa.

#### **Tipos de coaching.**

En la actualidad existe una gran variedad de enfoques sobre el coaching que son determinados y puestos en práctica según el entorno el entorno organizacional:

- ✓ Coaching empresarial. - Los coaches empresarial ayudan en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones siguiendo la estructura de un plan estratégico constituido en base a filosofía y objetivos empresariales. Esto convierte a los

coaches en analistas empresariales de alto nivel fomentando modelos de competencias y liderazgo.

- ✓ Coaching ejecutivo. - El coaching ejecutivo consiste en proyectar en una relación individual dentro del contexto administrativo; es utilizado para visualizar, instruir y desarrollar talentos en la organización que a futuro se convertirán en líderes destacados de los procesos empresariales. Su formación debe consistir en enfoques orientados en direcciones de recursos humanos o direccionamientos gerenciales.
- ✓ Coaching vital. - Consiste en una práctica planificada a futuro diseñada en la construcción de objetivos personales que en relación se orienta a través del coaching ejecutivo en la formación del liderazgo. Ayuda a los individuos a alcanzar sus objetivos y metas generando un ambiente de interés y valoración de los talentos de forma sincronizada con la organización.

#### **2.2.8. EMPOWERMENT – Empoderamiento**

El empowerment está definido como una nueva filosofía organizacional desarrollada para la gestión administrativa de las empresas de alto nivel corporativo ya que les permite tratar una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos organizacionales.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la empresa dentro de sus áreas de responsabilidad. Este tipo de estrategias permite que los individuos tomen decisiones sobre las actividades que realizan. Gutiérrez S. (2015).

## **CAPITULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

La investigación transversal se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio una población muestra o subconjunto predefinido.

Descriptiva: Cuando se observan los valores donde se presentan una o más variables para que al obtener los datos, se realice una descripción de ellos.

#### **3.1.1. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI., 2005)

Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos (INEGI., 2005)

#### **3.1.2 Diseño**

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

#### **3.1.3. Enfoque**

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el

investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22)

### **3.1.4 Población y muestra**

La población está representada por 22 trabajadores de la Matriz de Distribuidora PEPE. La muestra es una muestra poblacional, por ser el mismo número de la población.

La población objetivo de la encuesta está conformada por 22 trabajadores de la Matriz de Distribuidora PEPE. Por el tamaño de la población ( $n < 30$ ) no es necesario el cálculo de la muestra y se analizara a todos los elementos de la población.

## **3.5 . Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

### **3.5.1. Técnica a emplear.**

**Encuesta:** Esta se aplicará a los 22 empleados de la Distribuidora PEPE, y tiene como principal objetivo obtener datos concretos y fiables para el desarrollo de la investigación.

**Entrevista:** Esta se aplicará a sr. José Alcívar Gerente de Distribuidoras PEPE, y tuvo como finalidad la obtención de datos a partir de la comparación.



	Motivación Laboral	<p>Incentivos</p> <p>Logros</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>¿Cómo define usted su nivel desempeño laboral dentro de la organización?</p> <p>¿Usted considera beneficioso que la distribuidora emplee estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño laboral?</p> <p>Marque una opción ¿Según el tipo de motivación que se emplea dentro de su área de trabajo en la distribuidora?</p> <p>¿Considera necesario que distribuidora PEPE adopte una planificación estratégica que potencialice su desempeño laboral?</p>	<p><b>Población:</b> Empleados de la distribuidora PEPE.</p>
--	--------------------	---	--	--

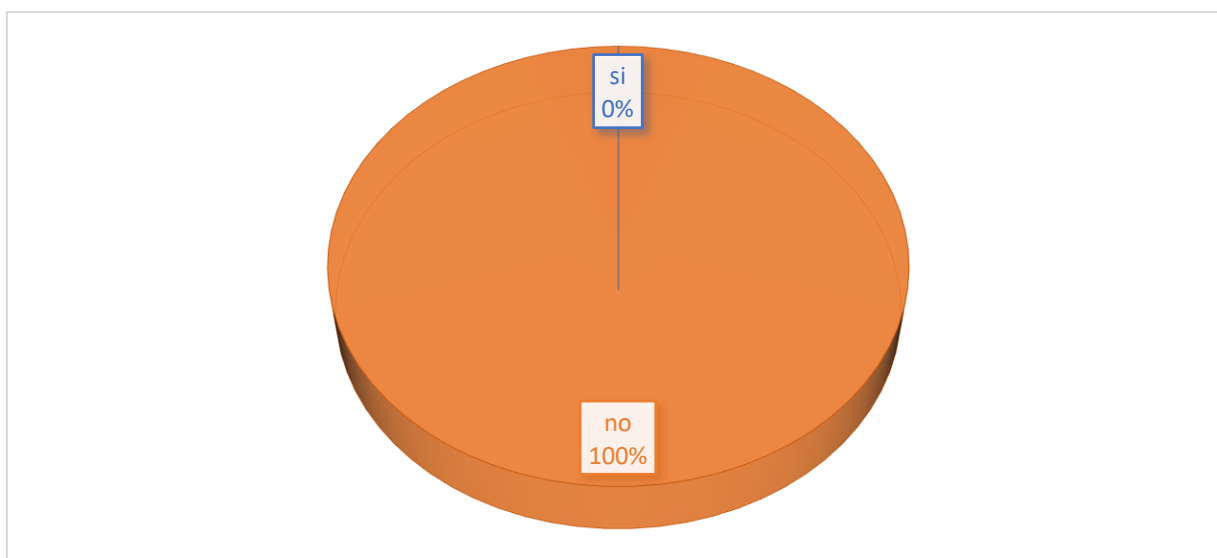
## RESULTADOS

1 ¿Usted conoce cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la DISTRIBUIDORA PEPE?

**Tabla1: Visión y Misión**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	22	100%
SI	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1: Visión y Misión**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuete: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANALISIS E INTERPRETACION.**

Los resultados demuestran que el 100% de sus empleados afirman que la DISTRIBUIDORA PEPE no posee una misión y visión planteados.

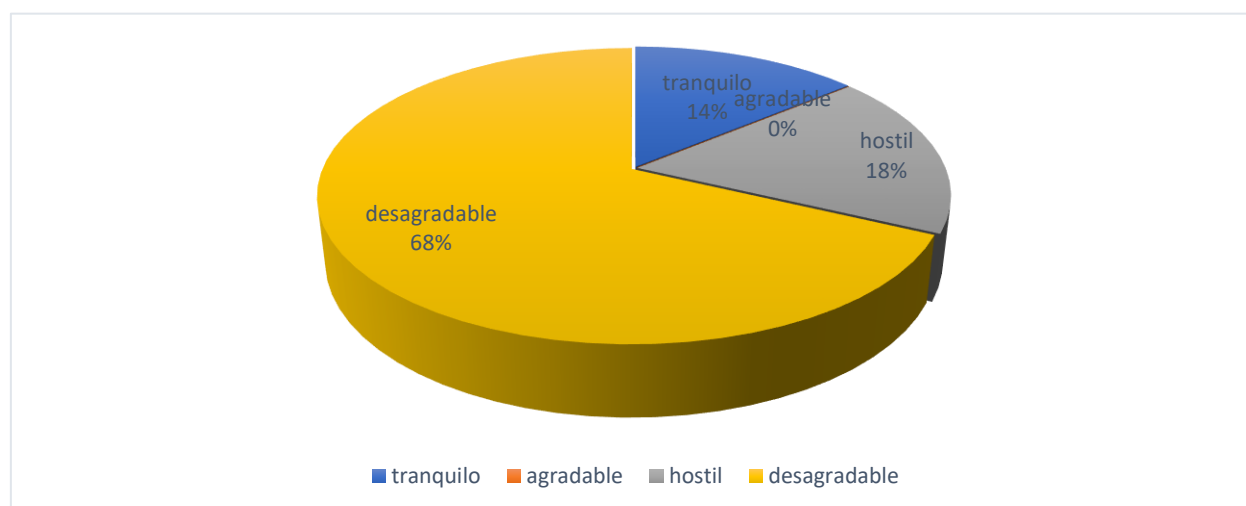
Relacionando los resultados obtenidos con los expuesto por Arthur A. Thompson & Staines, (2001) donde se afirma que para poder medir el rendimiento de una empresa ésta debe tener claro los objetivos y metas a plantear, lo que significa que existe la posibilidad que la Distribuidora no esté cumpliendo con las metas que desea alcanzar.

2 ¿Cómo usted considera que es el clima laboral en la distribuidora?

**Tabla 2: Clima Laboral**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tranquilo	3	14%
Agradable	0	0%
Hostil	4	18%
Desagradable	15	68%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2: Clima Laboral**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuete: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados obtenidos en la realización de la encuesta, demuestran que el 68% de los empleados afirman que el clima laboral es desagradable, un 18% afirma que es hostil, y un 14% tranquilo.

Estos resultados demuestran que los empleados no se encuentran conformes con el clima laboral, pues, aunque un gran porcentaje afirma que el clima es tranquilo, también hay quienes afirman que no lo es, lo que hace énfasis en lo expuesto por Mejía (2004), quien afirma que el ambiente laboral es indispensable para el logro y cumplimiento de los objetivos planteados.

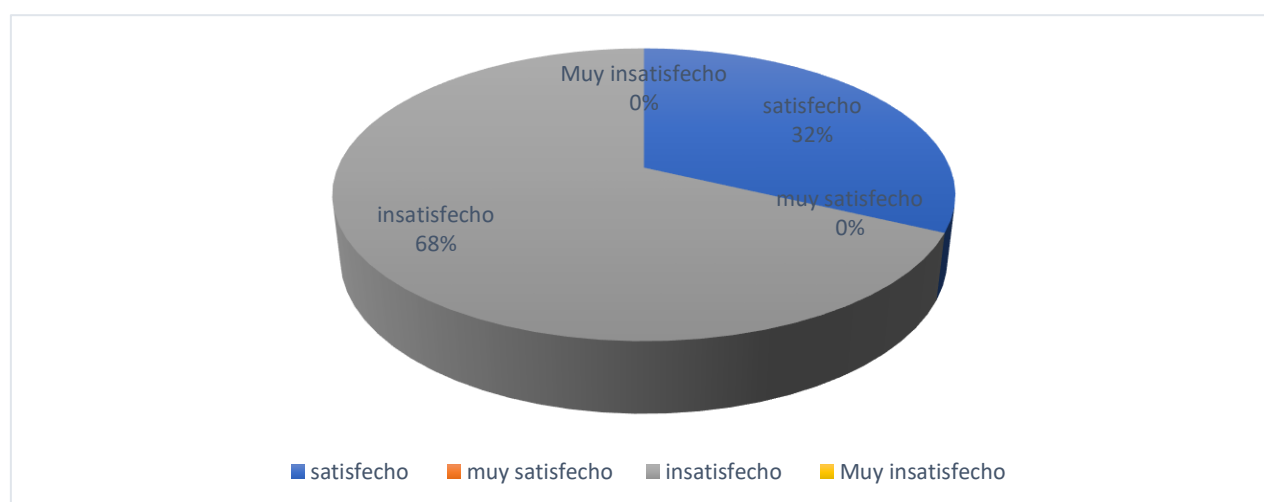


3 ¿Usted se siente satisfecho con las actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo?

**Tabla 3: Actividades diarias**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	7	32%
Muy satisfecho	0	0
Insatisfecho	15	68%
Muy insatisfecho	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3: Actividades diarias**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuente: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN**

Las encuestas realizadas demuestran que el 68% de los empleados no se encuentran satisfechos con la labor realizada diariamente en la Distribuidora PEPE, mientras que un 32% afirma que se encuentran satisfechos, con las actividades realizadas, aunque no conformes, pues indican que no reciben ningún tipo de motivación por ello.

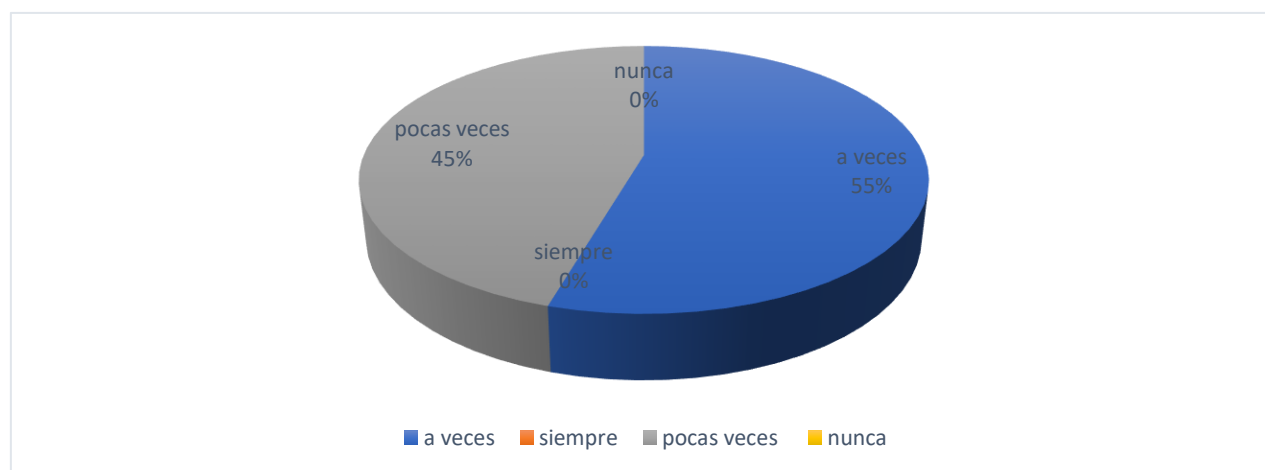
Así, se puede demostrar que lo estipulado por Ríos (2015), donde se afirma que empleado que es motivado, trabaja mejor.

4 ¿Dentro de la distribuidora existe una buena comunicación entre empleados y superiores?

**Tabla 4: Comunicación entre empleados y superiores**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	12	55%
Siempre	0	0
Pocas veces	10	45%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4: Comunicación entre empleados y superiores**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuente: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION**

La encuesta realizada a los empleados de DISTRIBUIDORA PEPE revela que la comunicación existente entre los empleados y supervisores es la necesaria pues un 55% afirma que solo a veces se comunican y otro 45% afirma que muy pocas veces lo hacen, pues en la mayoría de las ocasiones la comunicación entre ellos es simplemente para dar órdenes sobre alguna actividad a realizar.

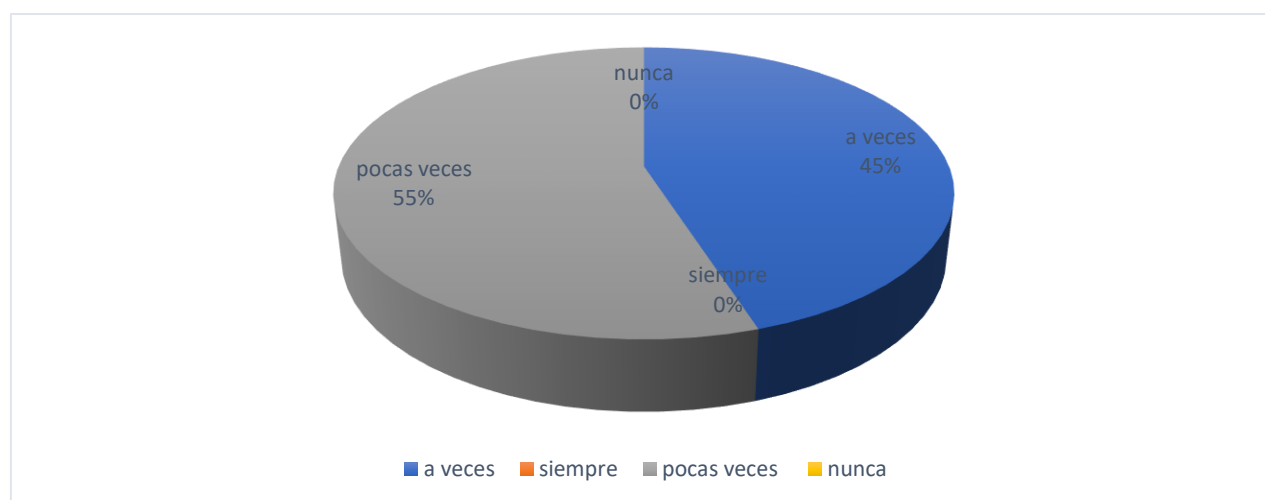
Estos resultados pueden afirmar la teoría aplicada por Rodríguez (2006), pues la comunicación entre empleados y el empleador es considerado parte de la calidad de vida empresarial

5 ¿Existe una adecuada planificación para el desarrollo de los procesos y actividades que se dan dentro de la distribuidora?

**Tabla 5: Planificación de procesos.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	10	45%
Siempre		
Pocas veces	12	55%
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5: Planificación de procesos**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuete: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANALISIS E INTERPRETACION**

Los resultados obtenidos demuestran que dentro de la DISTRIBUIDORA PEPE no posee una planificación de procesos ni puestos de trabajo, así, el 45% cree que a veces se planifica de forma estratégica las actividades a realizar mientras que un 55% afirma que no lo hace.

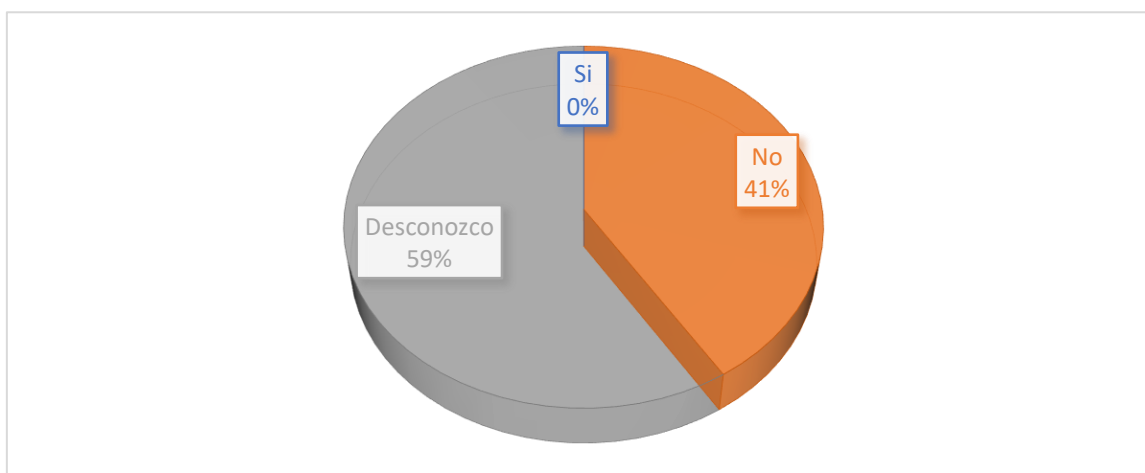
Para Goodstein (1998) la planificación estratégica es parte fundamental para el éxito de un negocio cualquiera, pues de ésta depende la evolución del cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución.

6. ¿ Tiene usted conocimiento si en la distribuidora existen planeación estratégica para impulsar el desempeño del recurso humano?

**Tabla 6: Planeación estratégica**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	9	41%
Desconozco	13	59%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6: Planeación estratégica**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuete: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados demuestran que el 59% de los empleados desconocen si en la DISTRIBUIDORA PEPE se maneja algún tipo de planeación estratégica para impulsar el desempeño laboral hacia los empleados, mientras que un 41% afirma que la distribuidora no posee ningún tipo de planeación estratégico para impulsar el desempeño laboral de sus empleados.

La motivación laboral según Fernández, (2010), es la herramienta fundamental para el desarrollo empresarial pues esta está directamente relacionada con el capital

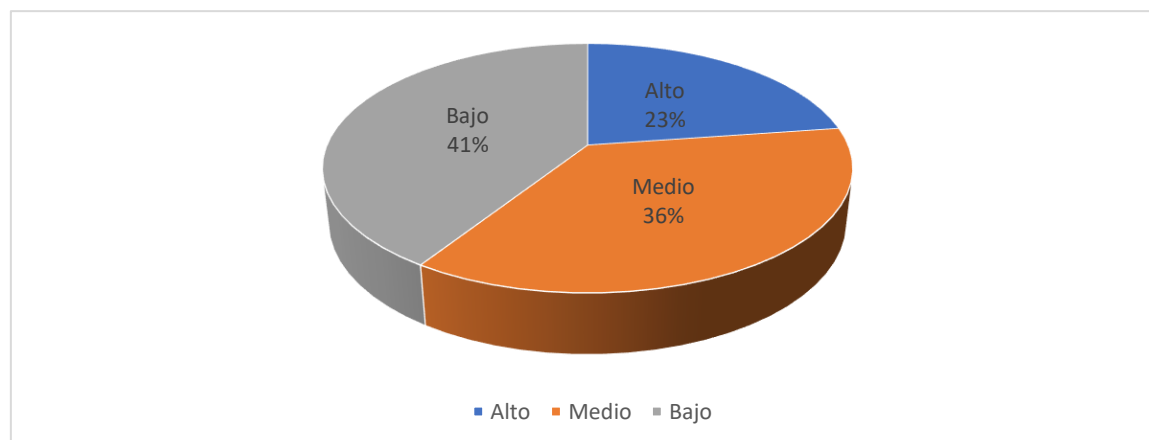
humano de la empresa, empleado que es motivado siempre trabaja mejor, falencia que se puede observar en el área de ventas de la distribuidora PEPE.

7. ¿Cómo define usted su nivel de desempeño laboral dentro de la organización?

**Tabla 7: Desempeño Laboral**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	5	23%
Medio	8	36%
Bajo	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7: Desempeño Laboral**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuente: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

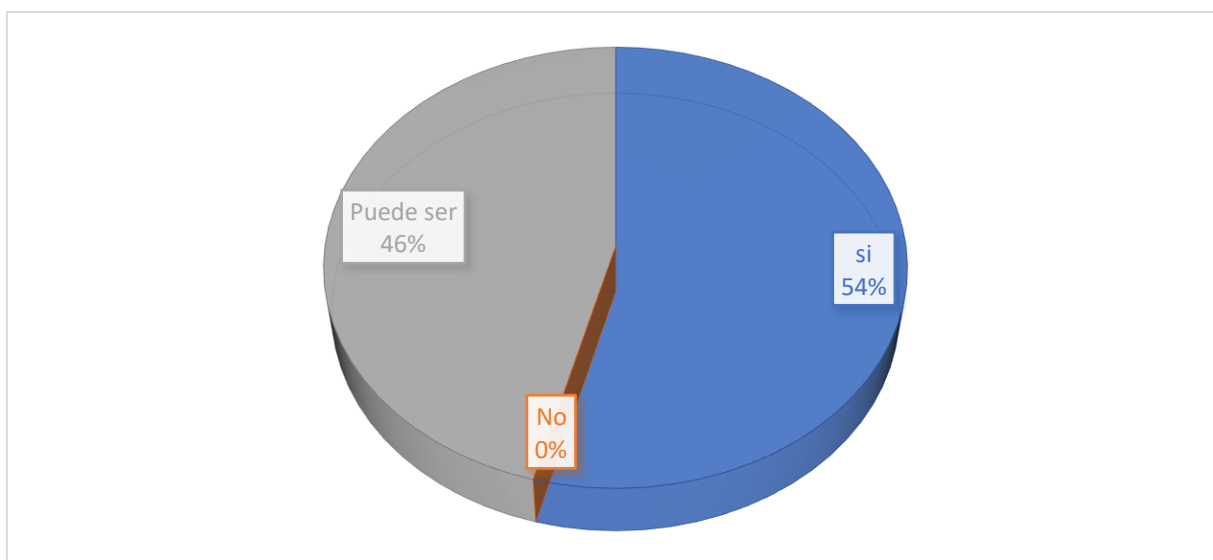
La encuesta aplicada demostró que el nivel que perciben de su desempeño laboral dentro de la distribuidora es en un 41% bajo, un 36% medio, y un 23% alto, considerando este resultado se puede asumir que los empleados asumen que su nivel de desempeño no es el adecuado debido, a que éstos consideran que su labor dentro de esta institución es muy ardua y poco remunerada y esto afecta el ambiente laboral.

8 ¿Usted considera beneficioso que la distribuidora emplee estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño laboral?

**Tabla 8: Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	59%
No	0	0%
Puede ser	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**¿Gráfico 8: Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuete: Empleados Distribuidora PEPE**

#### **ANALISIS E INTERPRETACION**

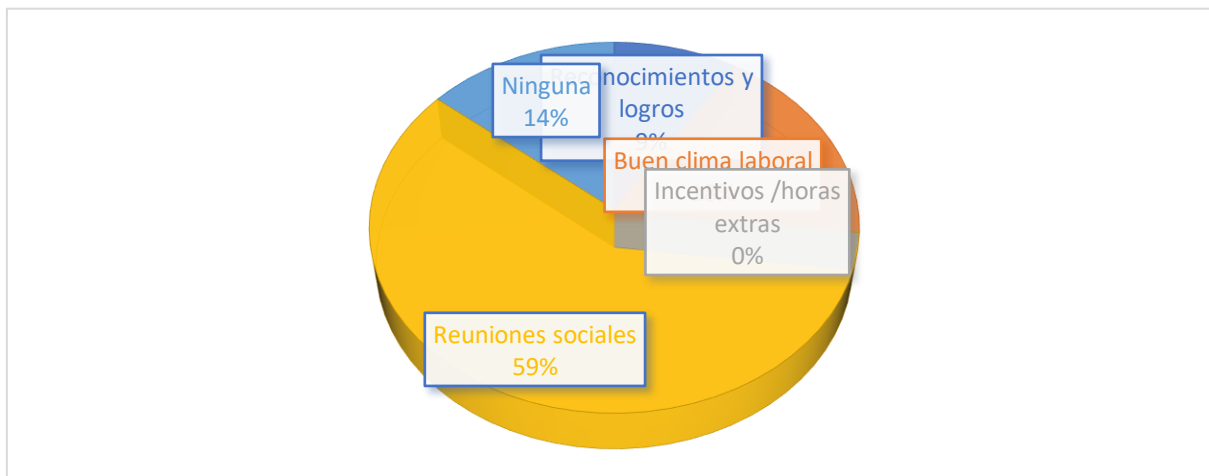
En la encuesta que se realizó a los empleados de la DISTRIBUIDORA PEPE la mayoría de ellos (59%) está de acuerdo en que la implementación de estrategias motivacional permitiría el mejorar el desempeño laboral de los mismos. Mientras que un 41% aún tiene dudas que la implementación de dichas estrategias motivacional sea la respuesta a la falta de incentivos por parte de sus superiores.

9. Marque una opción ¿Según el tipo de motivación que se emplea dentro de su área de trabajo en la distribuidora?

Tabla 9: Tipo de motivación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocimientos y logros	2	9%
Buen clima laboral	4	18%
Incentivos/horas extras	0	0%
Reuniones sociales	13	59%
Ninguna	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9: Tipo de Motivación



Elaborado por: Gema Cedeño

Fuete: Empleados Distribuidora PEPE

#### ANALISIS E INTERPRETACION

La encuesta realizada revelo que en su mayoría el único tipo de motivación laboral que recibe son las reuniones sociales (59%), estas reuniones son realizadas en determinadas festividades como la navidad, el 18% afirma que la única motivación laboral que poseen es el clima laboral pues en algunos casos han forjado amistad entre ellos, y un 14% considera que no reciben ningún tipo de motivación. De acuerdo a la investigación realizada éste es el principal factor que afecta el desarrollo

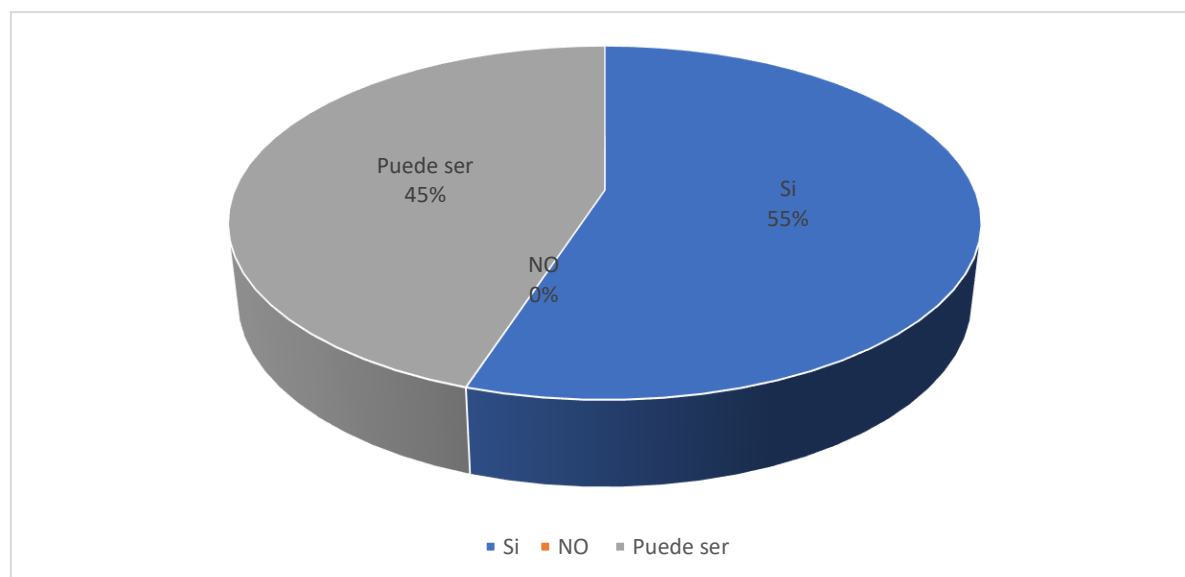
empresarial de la distribuidora PEPE, pues a pesar que sus ventas son altas, en algunos casos la inconformidad de sus empleados se observa a simple vista.

10. ¿Considera necesario que distribuidora PEPE adopte una planificación estratégica que potencialice su desempeño laboral?

**Tabla 10: Planeación Estratégica**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	55%
No	0	0%
Puede ser	10	45%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10: Planeación Estratégica**



**Elaborado por: Gema Cedeño**

**Fuete: Empleados Distribuidora PEPE**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados demuestran que el 55% de sus empleados afirma que la acción correcta que debe realizar la DISTRIBUIDORA PEPE es que adopte una planificación estratégica, mientras que un 45% prefieren poner los expuesto en tela de duda, y afirmar que puede ser posible que la implementación de estrategia sea lo correcto para potencializar su desempeño laboral.



## **RESULTADO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL SR. JOSE ALCIVAR**

La entrevista realizada al sr. José Alcívar, Gerente propietario de DISTRIBUIDORA PEPE, confirmo lo expresado por los empleados en la encuesta. El sr. José Alcívar relavo de forma breve los inicios de lo que es hoy DISTRIBUIDORAS PEPE, afirmando que el éxito que tiene ahora la distribuidora se debe al trabajo en equipo y unión de su familia, pues esta empresa es carácter familiar, ahora con 4 sucursales a nivel de MANABI, su Matriz ubicada en chone posee 22 empleados de los cuales 4 de ellos son sus hermanos.

El sr. José Alcívar, afirma que por ser una empresa de carácter netamente comercial (compra y venta de mercadería), no posee una misión ni visión establecida como una empresa, pues no lo considera necesario.

Además, afirmó, que el pago a sus empleados lo hace de forma puntual, y que efectivamente no da ningún tipo de motivación salarial o de otra índole a sus empleados pues cumple con lo establecido por la ley, (paso de sueldo y seguro), dentro de sus contemplaciones no está el pago de horas extras pues considera que esto es recompensado con un día libre que le da a cada uno de sus empleados mismos que son rotados, pues esta distribuidora trabaja de domingo a domingo.

En cuanto a las estrategias de planificación estratégica, el afirma que su DISTRIBUIDORA se dedica al simple rol de comprar y vender mercadería y que para eso no necesita una planificación específica.

Como conclusión se puede afirmar que la DISTRIBUIDORA PEPE, tiene muchas falencias en cuanto a la planificación y al desempeño laboral de sus empleados, pues como tal la DISTRIBUIDORA solo se dedica a la compra y venta de mercancía.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1. TEMA:**

Plan estratégico para potenciar el desempeño laboral de los empleados de  
DISTRIBUIDORA PEPE

#### **4.2. OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico para potenciar el desempeño laboral de los empleados de la DISTRIBUIDORA PEPE.

##### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar la misión, visión, valores corporativa y además una matriz con los objetivos estratégicos de la Distribuidora PEPE.
- Efectuar una matriz FODA que permita conocer la situación actual de la Distribuidora PEPE.
- Establecer el Plan de Acción mediante la recopilación de información.

#### **4.3. Presentación.**

En el mundo la globalización ha ejercido cambios enérgicos en algunas empresas de diversos indoles. Al igual que en comercios, y negocios, con el único propósito de imponer practicas eficientes y eficaces. Resulta de importancia que cada cambio que se realice permite optimizar y desarrollar las habilidades de todo el personal, con la finalidad de establecer nuevas metas empresariales y demostrar las habilidades y destrezas en un entorno tan competitivo.

Para ello se desarrollará una planificación estratégica, con objetivo de potenciar el desempeño laboral de los empleados de DISTRIBUIDORA PEPE, con la finalidad de obtener resultados positivos.

El propósito de las estrategias reside en motivar e incentivar un buen desempeño laboral que permita desarrollar todas las capacidades y potencialidades de su

personal, pues establecerá estrategias basadas en las necesidades que se presenten a lo largo de los días laborados.

#### **4.4. Propósito de la propuesta.**

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados y la entrevista dirigida al Sr. José Alcívar, brindaron datos relevantes y fehacientes acerca de la actual problemática que atraviesa la DISTRIBUIDORA PEPE, mismos que dieron a confirmar que el negocio no posee objetivo ni metas a alcanzar diferentes a la compra y venta de productos.

Una vez realizado el respectivo análisis de los resultados a través de la encuesta y la entrevista se plantea el diseño de una planificación de estrategias que forjen una relación del compromiso entre los empleados y empleadores.

Los resultados que se obtengan una vez aplicada la propuesta en la DISTRIBUIDORA PEPE, ésta servirá de guía o ejemplo, para otros negocios de esta índole.

## 4.5. Modelo Operativo

### PLAN ESTRATEGICO DE LA DISTRIBUIDORA PEPE



**Elaborado por:** Gema Cedeño.

El presente modelo operativo es basado en el libro de Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología. Por el autor Serna Gómez (1994)

### ETAPA I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

#### Análisis Interno

- **Fortalezas**
  - Instalaciones físicas de buena estructura
  - Variedad de Productos
  - Reconocimiento local
  - Posicionamiento en el mercado

- **Debilidades**

- Manual de funciones no establecido
- Falta de Planificación Estratégica
- Falta de capacitación a los empleados
- Falta de motivación laboral

**Análisis externo**

- **Oportunidades**

- Capacidad para abrir nuevas sucursales
- Vías de acceso en buen estado
- Buenas líneas de créditos
- Disponibilidad de los empleados para mejorar

- **Amenazas**

- Crisis económica nacional
- Competencia desleal
- Cambios Políticos que afectan la comercialización
- Ingreso de nuevos competidores

**MATRIZ FODA**

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
F1	Instalaciones físicas de buena estructura	D1	Manual de funciones no establecido
F2	Variedad de Productos	D2	Falta de Planificación Estratégica
F3	Reconocimiento local	D3	Falta de capacitación a los empleados
F4	Posicionamiento en el mercado	D4	Falta de motivación laboral

Oportunidades		Amenazas	
O1	Capacidad para abrir nuevas sucursales	A1	Crisis económica nacional
O2	Vías de acceso en buen estado	A2	Competencia desleal
O3	Buenas líneas de créditos	A3	Cambios Políticos que afectan la comercialización
O4	Disponibilidad de los empleados para mejorar	A4	Ingreso de nuevos competidores

**Elaborador por:** Gema Cedeño.

## ETAPA II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### Misión

Somos una institución dedicada a la comercialización de todo tipo de productos de primera necesidad desde ropa – hasta víveres. Ubicados en diversas zonas estratégicas no solo en Chone, sino en diferentes ciudades de la zona norte de Manabí, contamos con un inigualable equipo de trabajo, que brindan atención priorizada a los clientes, comprometiéndose con el crecimiento no solo de la Distribuidora, sino también del comercio brindando además oportunidades laborales que permiten la superación de cada una de las personas que laboran.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

## **Visión**

Ser una empresa líder en la comercialización de todo tipo de productos de primera necesidad, a nivel no solo local y provincial sino también del Ecuador en general, que brinde a sus clientes una atención priorizada mediante la continua capacitación de sus empleados

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?

## **Valores Corporativos**

- **Innovación:** Constantes cambios que suplan las necesidades de los clientes.
- **Liderazgo:** ser líderes en la comercialización de productos de primera necesidad, supliendo las necesidades de nuestros clientes
- **Confianza:** Cumpliremos permanentemente nuestros compromisos, entendiendo que la palabra empeñada será un factor clave para nuestro éxito y el de nuestros clientes.
- **Compromiso:** satisfacer de la mejor forma posible los requerimientos de nuestros clientes, proveedores y socios comerciales.

## ETAPA III: PLAN OPERATIVO

### DETERMINACIÓN DE ESTRATÉGICOS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA

#### Matriz mixta FO

ANÁLISIS FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES						
<b>MATRIZ MIXTA FO</b> 1- Bajo, 5 - Medio, 9 - Alto		<b>FORTALEZAS</b> Instalaciones físicas de buena estructura Variedad de Productos Reconocimiento local Posicionamiento en el mercado SUMATORIA				
		F1	F2	F3	F4	TOTAL
OPORTUNIDADES		F1	F2	F3	F4	TOTAL
O1	Capacidad para abrir nuevas sucursales	9	9	9	9	36
O2	Vías de acceso en buen estado	9	9	9	9	36
O3	Buenas líneas de créditos	9	9	9	9	36
O4	Disponibilidad de los empleado para mejorar	9	9	9	9	36
SUMATORIA		36	36	36	36	

Son Mayores	18
La de más Relación	36

#### Matriz mixta FA

ANÁLISIS FORTALEZAS VS. AMENAZAS						
<b>MATRIZ MIXTA FA - DESGASTE</b> 1- Bajo, 5 - Medio, 9 - Alto		<b>FORTALEZAS</b> Instalaciones físicas de buena estructura Variedad de Productos Reconocimiento local Posicionamiento en el mercado SUMATORIA				
		F1	F2	F3	F4	TOTAL
AMENAZAS		F1	F2	F3	F4	TOTAL
A1	Crisis económica nacional	5	9	5	5	24
A2	Competencia desleal	5	5	5	5	20
A3	Cambios Políticos que afectan la comercialización	5	9	5	5	24
A4	Ingreso de nuevos competidores	9	9	5	5	28
SUMATORIA		24	32	20	20	

Son Mayores	14
La de más Relación	28



## Matriz mixta DO

ANÁLISIS DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES						
MATRIZ MIXTA DO 1- Bajo, 5 - Medio, 9 - Alto		DEBILIDADES				
		Manual de funciones no establecido	Falta de Planificación Estratégica	Falta de capacitación a los empleados	Falta de motivación laboral	SUMATORIA
OPORTUNIDADES		D1	D2	D3	D4	TOTAL
O1	Capacidad para abrir nuevas sucursales	1	9	5	9	24
O2	Vías de acceso en buen estado	1	9	5	9	24
O3	Buenas líneas de créditos	1	9	9	9	28
O4	Disponibilidad de los empleado para mejorar	9	5	9	9	32
SUMATORIA		12	32	28	36	

Son Mayores	16
La de más Relación	32

## Matriz mixta DA

ANÁLISIS DEBILIDADES VS. AMENAZAS						
MATRIZ MIXTA DA 1- Bajo, 5 - Medio, 9 - Alto		AMENAZAS				
		Crisis económica nacional	Competencia desleal	Cambios Políticos que afectan la comercialización	Ingreso de nuevos competidores	SUMATORIA
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	TOTAL
D1	Manual de funciones no establecido	1	5	1	1	8
D2	Falta de Planificación Estratégica	9	5	5	9	28
D3	Falta de capacitación a los empleados	9	9	5	9	32
D4	Falta de motivación laboral	9	5	9	9	32
SUMATORIA		28	24	20	28	

Son Mayores	16
La de más Relación	32

## ANALISIS FODA

<p><b>Análisis Externo</b></p> <p><b>Análisis Interno</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para abrir nuevas sucursales</li> <li>2. Vías de acceso en buen estado</li> <li>3. Buenas líneas de créditos</li> <li>4. Disponibilidad de los empleados para mejorar</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica nacional</li> <li>2. Competencia desleal</li> <li>3. Cambios Políticos que afectan la comercialización</li> <li>4. Ingreso de nuevos competidores</li> </ol>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones físicas de buena estructura</li> <li>2. Variedad de Productos</li> <li>3. Reconocimiento local</li> <li>4. Posicionamiento en el mercado</li> </ol>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p>Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño laboral de los colaboradores</p>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p>Diseñar un Plan de capacitaciones para mejorar la productividad laboral</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual de funciones no establecido</li> </ol>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p>Informar los lineamientos empresariales a nuevos y antiguos empleados</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p>Incentivar a los empleados reconociendo su esfuerzo y</p>

<p>2. Falta de Planificación Estratégica</p> <p>3. Falta de capacitación a los empleados</p> <p>4. Falta de motivación laboral</p>	<p>de para incentivar al cumplimiento de las metas y objetivos tanto personales como empresariales.</p>	<p>dedicación en el trabajo</p>
--	---	---------------------------------

## ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIA FO

**Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.**

#### Descripción

En un entorno empresarial globalizado y competitivo como el que vivimos actualmente se debe tener objetivos estratégicos bien definidos dentro de la organización para que los distintos actores unan fuerzas hacia un fin único y relevante que asegure la rentabilidad de la empresa. Pero no basta solo con establecer objetivos, sino es importante conocer si estos se están cumpliendo, para ello se ha propuesto un sistema de medición de indicadores de desempeño como herramienta de control.

**MATRIZ BSC**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Forma de cálculo</b>
<b>Perspectiva financiera</b>	Incrementar las ventas un 24% en un periodo de 5 años	Incremento de venta (USD)	25% en 5 años	%	$\frac{\text{Ventas año n} - \text{ventas año n-1}}{\text{Ventas año n - 1}}$
<b>Perspectiva de clientes</b>	Proveer los productos más demandados por los clientes dentro de las líneas de comercialización	Encuesta de satisfacción al cliente	Satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción	Valores de satisfacción entre 1 a 10 en relación con la variedad de productos y satisfacción de su necesidad.
	Ser percibidos por los consumidores como una distribuidora reconocida por sus	Encuesta de conocimiento, posición y aceptación	Satisfacción del cliente	Encuesta de aceptación	Calificación 1 - 10

	altos estándares de calidad.				
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	Fortalecer la estructura, procedimientos y funciones de operación interna	Manual de funciones	Manual levantado y socializado	Manual de funciones	Evidencia del manual de procedimientos y funciones
<b>Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento</b>	Estructurar un proceso de mejora continua.	Manual de procedimiento de mejoramiento	Documento aprobado Implementación realizada	Manual de procedimiento de mejoramiento	Evidencia del manual de procedimiento

## **Estrategia FA**

### **Diseñar un Plan de capacitaciones para mejorar la productividad laboral**

#### **Descripción.**

La finalidad del plan de capacitaciones es lograr que los empleados de la distribuidora PEPE fortalezcan sus conocimientos y obtener resultados que permita potenciar el desempeño laboral y el buen funcionamiento de las actividades realizadas en la misma.

- **Encargados**

**Gerente de la Distribuidora PEPE:** Sr. José Alcívar.

#### **HBGroup Capacitación**

**Capacitador:** Héctor Bohórquez Ortiz

Experto en Desarrollo Humano Integral, en Liderazgo, en Gestión del Talento Humano.

- **Temarios**

- Planificación Estratégica
- Relaciones humanas
- Motivación y Liderazgo
- Eficiencia y eficacia
- Temas afines al giro del negocio

- **Resultados esperados**

- Fortalecer el conocimiento de los empleados.
- Mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- Eliminar barreras de comunicación entre Gerencia y Colaboradores

## **Estrategia DO**

**Informar los lineamientos empresariales a nuevos y antiguos empleados para incentivar al cumplimiento de los objetivos y metas tanto personales como empresariales.**

### **Descripción**

Lograr un sentido de pertinencia y motivar a los empleados para obtener un alto compromiso con el desempeño y así permita lograr a cabalidad los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento eficaz y eficiente de todas las actividades relacionadas a la productividad.

Este proceso se realizará a través de una reunión dirigida a los nuevos y los actuales empleados que conforman la distribuidora PEPE, por parte del Sr. José Alcívar propietario de la misma, para así socializar el rumbo empresarial en los cuales van a estar sometidos y las directrices empresariales planteadas.

- Diseñar tríptico donde se refleje la misión, visión, valores corporativos y Objetivos estratégicos.

**Responsable:** Gerente Sr. José Alcívar.

## **Estrategia DA**

### **Incentivar a los empleados reconociendo su esfuerzo y dedicación en el trabajo**

#### **Descripción**

Incentivar los empleados para asumir sentido de compromiso mejorando la motivación y el desempeño laboral en cada una de sus funciones de trabajo para alcanzar el éxito de la empresa en base a la competitividad.

#### **Tipos de Incentivos**

- Cartas de agradecimiento en base a su esfuerzo
- Reconocimiento al buen desempeño laboral

**Responsable:** Gerente Sr. José Alcívar

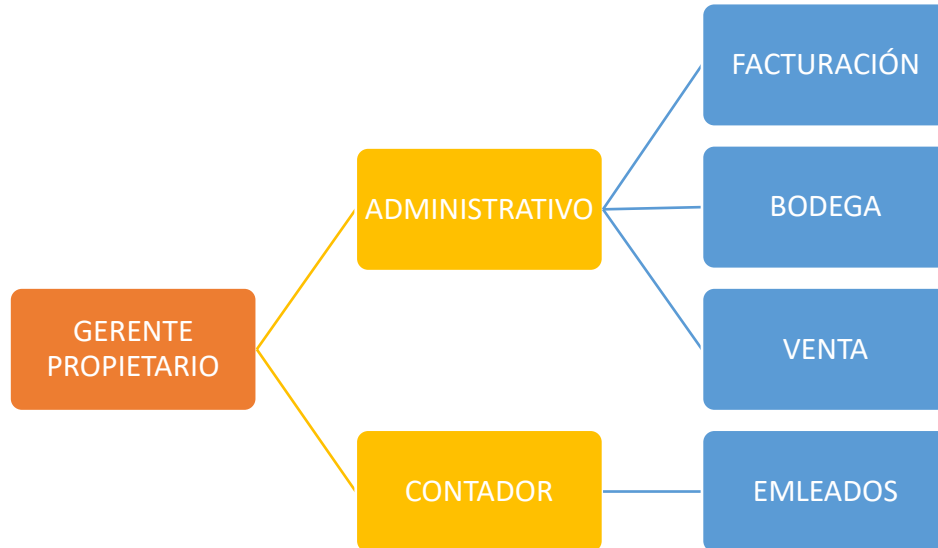


## PLAN DE ACCION

ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RECURSOS	PRESUPUESTO GENERAL
Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.	Matriz BSC	Cumplimiento de Objetivos Estratégicos	Manual	\$50
Informar los lineamientos empresariales a nuevos y antiguos empleados para incentivar al cumplimiento de los objetivos y metas tanto personales como empresariales	Lineamientos Empresariales	Empleados comprometidos al cumplimiento de los lineamientos empresariales.	Documentación	\$50
Diseñar un Plan de capacitaciones para mejorar la productividad laboral	Productividad	Personal capacitado	Capacitador.	\$700
Incentivar a los empleados reconociendo su esfuerzo y dedicación en el trabajo	Desempeño Laboral	Cliente Interno motivado.	Reconocimientos	\$200
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1000</b>

#### 4.6. Estructura organizacional.

La DISTRIBUIDORA PEPE, posee una estructura organizacional muy básica



Fuente: Distribuidora PEPE

#### 4.7. Direccionamiento general.

Responsable: Sr. JOSE ALCIVAR

#### 4.8. Procesos habilitantes de apoyo.

Gestiones:

- Empleados
- Administradores

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Existe la gran necesidad de establecer reglamentos básicos dentro de la distribuidora, además, se hace necesario el fortalecimiento de la organización, además de establecer logros, metas, objetivos, misión, y visión institucional considerando que un negocio no debe basarse simplemente en la compra y venta de mercadería.

El desarrollo de esta investigación logro establecer las necesidades que posee el personal que trabaja en la DISTRIBUIDORA PEPE, así como las falencias que existe en diversos factores organizacionales de la misma. No obstante, la principal falencia que existe es la poca valoración y apreciación de los empleados, razón por la cual el ambiente y clima laboral es tenso, además de hacerse notorio la desmotivación de los empleados.

La implementación de una planificación estratégica de carácter motivacional consentirá que los empleados de la DISTRIBUIDORA PEPE mejoren su desempeño, logrando así mejorar la realidad de la institución y de esa forma determinar las destrezas del capital humano que la distribuidora posee y así aprovechar mejor las capacidades de sus empleados

## **RECOMENDACIONES.**

Toda organización ya sea de carácter pública o privada debería adoptar la aplicación de la planificación de estrategias motivacional como una herramienta que le permita alcanzar la misión para la cual fue creada y lograr efectos para beneficio general, así como de sus colaboradores.

La DISTRIBUIDORA PEPE, debe motivar a sus funcionarios para que el desarrollo de sus funciones y actividades se las ejecute sobre la base de la planificación estratégica.

Fortalecer y valorar la labor productiva y eficiente de las personas en la distribuidora con la finalidad de construir talentos motivados en todas las áreas permitiendo optimizar su desempeño y profesionalismo cada día.

## Bibliografía


- Arce Burgoa, L. G. (2010). COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PERSPECTIVAS. *redalyc*, 197.
- Arthur A. Thompson, A. J., & Staines, G. M. (2001). *Administración estratégica*. 9701029062, 9789701029060.
- B.Dyer, H, D. G., & J.ZagoriaRaymond, H. L. (2001). Comparison of Anatomic Nephrolithotomy and Percutaneous Nephrolithotomy with and without Extracorporeal Shock Wave Lithotripsy for Management of Patients with Staghorn Calculi. *sciencedirect*, 720. doi:[https://doi.org/10.1016/S0022-5347\(17\)38431-8](https://doi.org/10.1016/S0022-5347(17)38431-8)
- Barreiros, A. (2012). Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA Motors. Quito.
- Blake, O. (1997). *“La Capacitación Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones”*. Macchi.
- Coronado, V. (2019). Estrategias de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Señor de Sipán-Perú. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Retrieved from <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5308/Vives%20Coronado%20Luis%20Alfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Charito Antonia, O. H. (2016). *competencialaboraly desempeño laboralen el personal del servicio delaboratorio clínicoen el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Peru: Universidad Cesar Vallejo .
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Compacta.
- Dashöfer, V. (2011). *Evaluación de Desempeño*. r Ed.s Prof.s.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F.: México: Trillas.
- Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio encentros de educación inicial*. Quito : Universidad Andina Simón Bolívar .
- Estallo, M. G. (2001). Escuela superior de gestion de comercial y marketing ESIG. *Dialnet*.

- EVA, A. D., & BEATRIZ, V. B. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editorial Paraninfo,.
- Fernandez, F. (2010). *El Valor del Capital Humano en las empresas*.
- Flores J. L. (2013). Incidencia de la planificación estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa. Tesis (Maestría en Gerencia Educativa). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- García, F. (2006). El Controlling Moderno. *Alta Dirección*, 78.
- Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Scielo*.
- Goodstein, L. (1998). *Planeacion estrategica* . Colombia : Prined in Colombia.
- Gutiérrez Cruz C. (2018). Plan estratégico para mejorar el desempeño laboral de la empresa Terra Sol Corp. S.A en la ciudad de Santo Domingo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F.: México: Mc Graw Hill. .
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico : Strategic Management:.
- INEGI. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexici: INEGI.
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 127-137.
- Luis, A. R., & Judith, G. L. (2012). EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. *redalyc.org*.
- Martínez. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. BBVA.
- Mejia, C. (2004). Los valores corporativos.
- Morillas, A. S., & Ayestaran, R. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor*. ESICRedactor: ESICISBN: 978-84-7356-867-8.

- Muñoz, C. (. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico : Mexico .
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicacion: Guía para gestionar el conocimiento*. Librería-Editorial Dykinson.
- Paris, R. F. (2012). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
- Posleman, G. (S/f). La Planificación Estratégica. *Modernización de la Gestión Pública*, 76-105.  
doi:file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Modernizacion\_de\_la\_Gestion\_Publica.pdf
- Robinson, R. y Pearce II, J. (1984): "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 128-137.
- Ríos, R. (2015). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Colombia : Icontec.
- Rodríguez, L. G. (2006). *Calidad de vida laboral*.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. España: OCTAEDRO.
- Serna Gómez (1994) *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología*.
- Solís, D. A. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: ISBN:978-607-15 -0932-1.
- Stoner J., W. C. (2004). *Administración*. Mexico : Prentice-Hall.
- Valencia, A. (2011). *CONCEPTO DE LIDERAZGO GERENCIAL O EMPRESARIAL*.
- Valor, D. L., Muñoz, M. B., & Torrealba, C. C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud . *Scielo*, 1.

## ANEXOS

### OFICIO DIRIGIDO AL SR. GERENTE ALCIVAR JOSÉ RAFAEL

 **Uleam**  
UNIVERSIDAD LUISA  
ELOY ALFARO DE MANABI

Decanato  
Facultad Ciencias Administrativas

Manta, noviembre 24 del 2021  
Oficio No- 1478 DFCA-RDMM

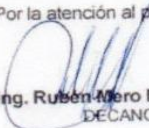
Señor  
Alcivar Alcivar José Rafael Gerente,  
Distribuidora Pepe del Cantón Chone.  
Presente. -


De mis consideraciones:

Por medio del presente expreso saludos cordiales, a la vez que me permito solicitar la posibilidad que la Srta. **GEMA MARIELA CEDEÑO VELEZ** con cédula de identificación 131510679-7, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, realice su trabajo de investigación para titulación, en la empresa que usted dignamente dirige.


Cabe indicar que el docente tutor del proyecto de titulación "Plan Estratégico para Potenciar el Desempeño Laboral del Personal de la Distribuidora Pepe, del cantón Chone" es el Ingeniero Emilio Macias Guadamud.

Por la atención al presente expreso mis sentimientos de alta consideración y estima.

  
Ing. Ruben Mero Mero. Mg  
DECANO



Rosy S.

  
**DISTRIBUIDORA "PEPE"**  
**RUC: 1304716747001**

05-2623-740 ext 125 / 05-2613-453  
Av. Circunvalación Vía a San Mateo  
[www.uleam.edu.ec](http://www.uleam.edu.ec)

**Uleam**



## **ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE DISTRIBUIDORA PEPE**

### **Objetivo:**

Diseñar un plan estratégico para potenciar el desempeño laboral de los empleados de DISTRIBUIDORA PEPE.

- 1. ¿Considera usted que la distribuidora PEPE tiene desarrollada su filosofía empresarial?**
- 2. ¿Tiene distribuidora Pepe su misión, visión, y metas propuestas, planteadas?**
- 3. ¿Los productos que ofrece distribuidora PEPE satisfacen las expectativas de sus clientes?**
- 4. ¿Qué aspectos usted considera que la empresa se diferencia de otras distribuidoras y tiendas comerciales?**
- 5. ¿Qué imagen institucional tiene distribuidora PEPE?**
- 6. ¿Considera usted la actividad de distribuidora PEPE tiene incentivos para sus empleados?**
- 7. ¿Considera usted que la comunicación vendedor y cliente es efectiva en distribuidora PEPE?**
- 8. ¿Qué inconvenientes se presenta en la distribuidora PEPE para una adecuada toma de decisiones?**
- 9. ¿Cómo considera usted el asesoramiento que brindan a los clientes distribuidora PEPE?**
- 10. ¿Considera usted que es adecuada la atención que presta a los clientes en distribuidora PEPE?**
- 11. ¿Ud. Considera que las inquietudes y reclamos de los clientes son solucionados?**

**¿Existe control en las actividades que usted efectúa distribuidora PEPE?**

## ENCUESTA A EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA PEPE

### Objetivo:

Diseñar un plan estratégico para potenciar el desempeño laboral de los empleados de DISTRIBUIDORA PEPE.

¿Usted conoce cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la DISTRIBUIDORA PEPE?

SI ( )                      NO( )

¿Cómo usted considera que es el clima laboral en la distribuidora?

Tranquilo	
Agradable	
Hostil	
Desagradable	

¿Usted se siente satisfecho con las actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo?

Satisfecho	
Muy satisfecho	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

¿Dentro de la distribuidora existe una buena comunicación entre empleados y superiores?

A veces	
Siempre	
Pocas veces	
Nunca	

¿Existe una adecuada planificación para el desarrollo de los procesos y actividades que se dan dentro de la distribuidora?

A veces	
Siempre	
Pocas veces	
Nunca	

¿Tiene Usted conocimiento si en la distribuidora existen planes estratégicos motivacionales para impulsar el recurso humanos?

Si	
No	
Desconozco	

¿Cómo define usted su nivel desempeño laboral dentro de la organización?

Alto	
Medio	
Bajo	

¿Usted considera beneficioso que la distribuidora emplee estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño laboral?

Si	
No	
Puede ser	

Maque una opción según el tipo de motivación que se emplea dentro de su área de trabajo en la distribuidora.

Reconocimientos y logros	
Buen clima laboral	
Incentivos/horas extras	
Reuniones sociales	
Ninguna	

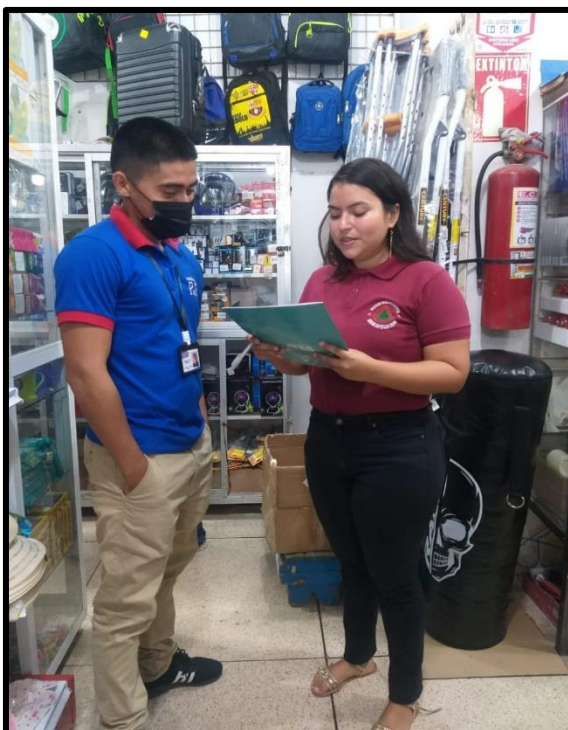
¿Considera beneficioso que en su área de trabajo se empleen estrategias motivacionales que optimicen su desempeño laboral?

Si ( ) no ( ) puede ser ( )

## ENTREVISTA AL GERENTE SR. JOSE ALCIVAR



## ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA PEPE



## ENCUESTA AL AREA ADMINISTRATIVA



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>	<b>NOVIE MBRE</b>	<b>DICIE MBRE</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAY O</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>
Planeación	Elaboración del Proyecto de Investigación						
	Búsqueda de Referencias Documentales						
	Borrador de Proyecto de investigación (etapa 1)						
	Entrega de Proyecto de investigación (etapa 1)						
Ejecución	Elaboración del Marco Teórico						
	Aplicación de técnicas de investigación						
	Interpretación de las evidencias empíricas en base al marco teórico						
	Construcción de datos						
	Presentación de la información organizada						
Comunicación de los resultados	Elaboración del Reporte de investigación						
	Entrega de borrador de Reporte de investigación						
	Corrección del Reporte de proyecto de investigación						
	Revisión y entrega del proyecto de investigación						
	Entrega del Reporte final del proyecto de investigación						