



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

ENERO – JUNIO 2017

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERIA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES EN EL COMERCIAL ESCOBAR DE VINCES

EGRESADA:

VERÓNICA ALEXANDRA GAVILÁNEZ MOPOSITA

TUTOR:

ING. LORENA MUÑOZ OVIEDO, MAE

AÑO 2017

INTRODUCCIÓN

El comercial Escobar de Vinces es una empresa privada sus propietarios el Sr. Ángel Escobar Maliza y Sra. Emma Apunte Aguirre entidad que a través de los años ha venido evolucionando en ventas donde al principio comenzaron con una tienda de abastos hasta convertirse en una empresa de alto nivel de posicionamiento con un rendimiento factible, dando lugar a fuente de trabajo para la sociedad cuenta con los departamentos necesarios y un ambiente acogedor, áreas clasificadas según su naturaleza, equipos de alta tecnología ,programas actualizados y un personal con conocimientos en sus áreas, que labora día a día por hacer mejor su trabajo. El gerente para medir el rendimiento utiliza dos tipos de parámetros que son el margen de error y la optimización de tiempo, en base a esto el gerente realiza una evaluación de desempeño para conocer sus comportamientos, desarrollo potencial y su participación laboral, esto lo realiza mensualmente utilizando la técnica de entrevista e informes, resultados que no han sido satisfactorios.

El inconveniente que existe en este estudio de caso son las diferentes líneas de mando que existe entre supervisor, jefes de área y empleados.

La herramienta empleada para obtener información para mi estudio de caso es el método de inducción basado en entrevistar al gerente general y las experiencias adquiridas en el comercial.

Se ha utilizado la sublinea de modelo de gestión administrativa porque se trata del implementar técnicas para el desarrollo del funcionamiento empresarial de manera que ayude a mejorar el rendimiento de los empleados con los parámetros de medición establecidos y puedan crear un entorno laboral motivador con una actitud positiva generando y manteniendo su competencia frente a otras empresas comerciales.

Desarrollo

La empresa del comercial Escobar inicio sus actividades en el año de 1990 cuando el Sr. Ángel Escobar Maliza y la Sra. Emma Apunte Aguirre oriundos de Ambato decidieron radicarse en Vinces (Ciudadela Nicaragua) emprendieron su propio negocio con la venta de legumbres brindando al cliente una buena atención, y con el paso de los años se convirtió en tienda de abarrotes por la variedad de productos que ofrecían y fueron creciendo en gran escala.

En el año 2000 tuvieron la oportunidad de financiar créditos de micro empresa a largo plazo cuya rentabilidad les ayudo para la construcción de un local más cómodo y amplio el que hoy en día tiene por razón social “ANGEL ESCOBAR “con el RUC 0200987543001 se encuentra ubicado en Vinces entre la calle Bolívar y Sucre centro de la ciudad.

Sus propietarios se dedican a la compra y venta de productos de consumo masivo y de primera necesidad, su estructura cuenta con los departamentos necesarios y con 23 personas laborando de forma capacitada en todas la áreas, la empresa en la actualidad es una de las más reconocidas en la ciudad, por poseer productos de calidad, variedad y diseño a un precio justo para la necesidad de la comunidad y al mismo tiempo genera fuentes de trabajo por ser una empresa que obtiene alto nivel de liquidez.

En este caso práctico se va tratar sobre la evaluación del desempeño aplicando los parámetros de medición que son la optimización de tiempo en las áreas administrativas y el margen de error en los departamentos contables, donde uno de los parámetros no se están cumpliendo porque existe una excesiva línea de mando de diferentes área hacia el personal que labora, generando conflictos entre sí a la hora de realizar una actividad, razones que impiden cumplir con los parámetros de rendimiento en ejecución.

La sublínea de investigación utilizada es el método de gestión administrativa enfocada en un conjunto de acciones dirigidas a mejorar el cumplimiento de funciones y el óptimo rendimiento en los departamentos administrativos y áreas funcionales, debido a que la tecnología va avanzando y las empresas deben automatizar sus procesos de manera que se encuentre respuesta y solución a los inconvenientes de forma rápida y veraz brindándole al cliente un servicio eficaz.

Departamento contabilidad: Se encuentra a cargo de tres personas tiene como función llevar al día los libros de contabilidad ingresos, gastos y otros documentos para declaraciones de impuestos, pagar proveedores, realizar retenciones y todo relacionado con documentos administrativos.

Departamento de recursos humanos: Este departamento tiene como función realizar entrevistas a las personas a contratar para saber el nivel de conocimiento o experiencia que tiene y recibir carpetas de los posibles candidatos que se postulan dando a conocer las políticas de la empresa.

Departamento de compras y digitación: Es el encargado de la adquisición de productos necesarios de consumo masivo tomando en cuenta el precio y la calidad que puede proporcionar a los clientes y el impacto que puede generar en la compra de nuevos productos y el ingreso de facturas al sistema.

Departamento de flujo de caja: Su función es ingresar los flujos de efectivo de todas las cajeras diario con la fecha y en orden correspondiente y realizar depósitos y mantener sus comprobantes bancarios.

Todos los departamentos están clasificados de acuerdo a las actividades que realiza denominado departamentalización o división laboral que desempeña, al mando de una línea de autoridad siendo esta el gerente general quien tiene la autoridad de dar órdenes y tomar decisiones sobre los procesos

que se implementaran y los cambios que se deben hacer en cuanto a los programas utilizados, documentos otorgados a sus proveedores , precio de sus productos , ingresos de facturas al sistema y demás actividades contables generando resultados positivo en el momento preciso.

Área de carnes y embutidos: Está a cargo de 4 personas sus funciones son moler carne, filetear, picar hueso, despachar queso, mantener el orden de los embutidos y su revisión de fecha caducidad.

Área legumbres y bebidas lácteas: Está a cargo de una persona manteniendo el orden de las legumbres en perfecto estado de adquisición, perchar las bebidas lácteas, hacer pedido en bodegas o frigoríficos lo que hace falta y enfundar legumbres con sus respectivos precios.

Área detergente: Está a cargo de una persona su función perchar y promocionar detergentes que hay por volumen a precio accesible brindando un servicio favorable.

Área confitería y pastas: Se encuentra una persona encargada de visualizar su vencimiento, perchar y limpiar su área de manipulación, manteniendo los productos a la vista del cliente.

Área granos secos: Está a disposición de una persona donde los granos en percha deben estar en perfecto estado y con sus respectivos códigos, también hacer las diferentes especerías cambiándoles las fundas que están en mal estado de forma que el cliente lo pueda adquirir al precio justo.

Área bodega: Esta área tiene a cargo 5 personas su función es recibir mercadería en bodega, despachar productos facturados, mantener el orden de las bodegas y encargarse de lavar legumbres que necesitan de limpieza.

Área caja: Esta es el área más importante dentro de la empresa porque tiene contacto directo con el cliente la cual está formado por 4 cajeras su función está en la atención al cliente, cobro por productos adquiridos y mantener limpia su área de caja, bajo autoridad de la jefa de caja. Ellas

llevan una imagen presentable dirigidas por su jefa de caja utilizan uniformes con el logotipo del comercial, su función está en realizar el proceso de compra, verificar el efectivo que recibe sea correcta y legal, marcando los productos que deben retirar en su factura hacia los bodegueros, realizando el conteo de efectivo cada dos horas con su respectiva transferencia.

El personal que laboran en el área de carnes toman las debidas precauciones debido a que ellos utilizan maquinarias y objetos corto punzantes para realizar su función en despachar carnes en diferente estado como el cliente desee, motivo por el cual ellos utilizan sus equipos de protección y de higiene como guantes, gorras, uniformes y medicamentos básicos en caso de cortes.

Todas las áreas mencionadas están a cargo de personas con conocimiento específico en esa actividad que se puedan desempeñar en todo momento mostrando su talento mental, y su creatividad para darle presentación a sus perchas utilizando sus mejores estrategias de exhibición para llamar la atención del cliente el cual es la persona más importante dentro del comercial quien debe llevarse una buena impresión en el servicio recibido y el personal que lo atendió.

Gerente general: Es el responsable de la planificación estratégica de las actividades y tomar decisiones tomando en cuenta la situación financiera y económica de la empresa utilizando métodos de crecimiento para llevar a la cima la organización, verificando a través de una evaluación de desempeño si se cumplen con lo establecido.

Contador: Llevar todos los libros de contabilidad mensualmente de compra y venta para hacer las declaraciones de IVA y preparar los roles mensuales.

Auxiliar contable: Se en carga de llevar el control de los cortes de crédito, llenar registro de declaraciones, asegurarse que las facturas se paguen a tiempo y realizar cuadro de caja.

Ingeniero en sistemas: Su función se basa en implementar sistemas operativos de autenticidad y eficaz que funcione de forma veraz en el sistema informático, datos que serán utilizados en el sistema de información, verificar que funcione el sistema de forma correcta.

Ingeniera comercial (secretaria contable): Realiza las retenciones de facturas, liquidación a proveedores, pagos personal empresa, descarga facturas electrónicas, contacto con proveedores.

Abogado: Es el representante legal de la empresa que todo se realice de acuerdo con lo estipulado en la ley.

El equipo personal que llevan el control de los documentos y procesos de ejecución son personas profesionales cuentan con conocimientos necesarios en la rama a desempeñar y algunos de ellos con experiencia en el ámbito empresarial porque son quienes establecen programas, sistemas, estrategias, medidas de corrección, parámetros, llevar retenciones mensuales, libros de contabilidad al día y otras transacciones de orden público legal, de eso dependerá que la empresa siga funcionando en forma legal sin evadir responsabilidades tributarias con una planificación direccionada hacia los objetivos esperados, corrigiendo los errores que generen decrecimiento en las ventas.

El Comercial Escobar de Vinces dedicada a la comercialización de productos consumo masivo al por mayor y menor tiene un personal que funciona en base a 2 tipos de parámetro de rendimiento como:

Margen de Error en departamentos contables y Optimización de Tiempo en áreas administrativas. El margen de error es una herramienta estadística, se aplica cuando se va a poner en marcha un proyecto y se necesita saber el nivel de la probabilidad que tiene entre dos intervalos máximo y mínimo, el margen de error es máximo cuando las cifras de errores va aumentando en

escala hacia arriba del rango establecido que es del 1-5 y es mínimo cuando sus errores van decreciendo en nivel de mayor a menor (3-2).

En el campo administrativo el margen de error es aquel que consiste en la cantidad de errores encontrados en los resultados aleatorios del personal en sus actividades que realizan. Mientras mayor sea el porcentaje del margen de error menor va ser en nivel de confianza hacia las cifras reales o de eficacia.

Este parámetro es establecida en la empresa del Comercial Escobar de Vines para medir el rendimiento entre los empleados de una manera eficiente y eficaz mejorando el desempeño laboral en los departamentos contables a cargo del gerente general datos que deben ser procesados a partir de los cuales se deberá tomar decisiones que ameriten la permanencia de sus puestos o el motivo de su incumplimiento, aquí mencionaremos algunos ejemplos que suelen suceder muy a menudo por medio del siguiente ejemplo:

En el departamento de contabilidad tiene un intervalo de confianza en el procesamiento de datos de 10% máximo, que los registros contables lleguen hacia el contador mes a mes con cifras reales, por lo tanto en un 5% mínimo de margen de error, pero el sistema arroja margen de error de 7% muestra que el margen de error va decreciendo en escala y se obtienen resultados positivos.

En el departamento de flujo de caja se aplica el margen de error, dando a conocer cada mes los flujos de ingreso digitales y sus transferencias bancarias hacia el propietario con sus respectivas fechas lo cual debe cuadrar el efectivo con los documentos digitales. Ejemplo la jefa de caja registra digitalmente una cantidad de \$ 35.000 y los comprobantes bancarios de pagos y efectivo de caja dan un total de \$ 40.000 ese sería el margen de error el cuadro de valores diferentes, utilizando intervalos de 1-5 el error es de 85% mínimo.

El departamento de compras y digitación en este departamento el margen de error se lo aplica en la eficiencia que debe tener en el ingreso de facturas y modificaciones de precios en la fecha y hora autorizada, sin alterar ninguna cifra real.

En departamento de talento humano el margen de error se da cuando la información que emite el personal es falso no son datos reales como se puede mencionar, se recibe cierto número de postulantes con su respectiva hoja de vida los que cuentan con una capacitación profesional y experiencia exitosa, pero al momento de desempeñar sus funciones desconozca completamente su actividad y eficiencia laboral.

Aquí mencionaremos un ejemplo aplicando el margen de error a la parte administrativa donde el jefe de bodega selecciona una persona con conocimiento específico para despachar mercadería con destino fuera de la ciudad, pero resulta que llego su hora de almorzar y se fue, donde el administrador designa otra persona que termine despachar al cliente, y esa persona desconoce la mercadería de embarque donde se genera una confusión y la mercadería que llega a su cliente es incorrecta ese es uno de los errores que tienen las empresas, eso generaría problema al jefe de bodega por la falta de comunicación que fluye entre el personal y jefes de áreas, aunque este parámetro solo lo aplica en áreas contables.

Parámetro de medir el rendimiento personal en áreas administrativas es la optimización de tiempo esta se basa en realizar un trabajo en el menor tiempo posible, debido a que el tiempo es un recurso que no se recupera fácilmente del cual dependerá el futuro de la empresa y el bienestar personal de la empresa, está basado en implementar un límite de tiempo para cada actividad el cual es calificado por el administrador de talento humano tomando en cuenta las buenas habilidades actitudes, aptitudes y valores las cuales son esencias personales que debe poseer cada uno dentro y fuera del comercial para darle el mejor servicio a los clientes ejemplo:

En caso de los percheros ellos tienen un horario establecido que son tres horas para terminar de llenar las perchas en todas las áreas lo cual es controlado por el administrador, pero ellos lo terminan en cuatro horas, eso significa que toman más tiempo debido a los retrasos por la descoordinación y líneas de mando que hay en la empresa parámetro que no puede ser cumplido con exactitud.

Al hablar de cumplimiento de funciones nos enfocamos a las actividades y labores que estén ejecutando de manera correcta en base a los parámetros que establece el gerente a partir de una evaluación de desempeño pero los resultados obtenidos no son satisfactorios uno de los parámetros no se están cumpliendo por el personal, mencionaremos la optimización de tiempo, el personal no están optimizando el tiempo en sus actividades existen quejas por los horarios de salida el tiempo no cubre para finalizar sus labores, muchas veces dejan el trabajo incompleto, el problema está en los diferentes líneas de mando de jefes de área y la falta de comunicación con el personal, el supervisor es una persona muy posesiva desautoriza la orden que les asigna el jefe de área a sus colaboradores, no permite concluir con una actividad y está dando otra orden, aun cuando son recién contratados da órdenes que ellos desconocen y la comunicación es insuficiente, dentro del campo administrativo, el administrador juega un papel muy importante en el funcionamiento del personal en cuanto a su desempeño, debido a que es la persona que debe guiar un conjunto de personas hacia un objetivo tomando en cuenta los valores éticos y morales que se rigen en el reglamento interno haciendo constancia sobre qué es lo que hace y lo que no hace cada trabajador corrigiendo sus fallas, de acuerdo con las estrategias y parámetros establecidos pero muchas veces los administradores son de temperamento fuerte no tienen paciencia necesaria ni tampoco la ética moral para tratar, actúan con prepotencia piensan que su función solo es dar órdenes y no de ayudar

generando ideas que pueden ser más acertadas que las del personal, motivo por el cual se generan inconvenientes para el empleado y la empresa en su rentabilidad.

Por esta razón el gerente del Comercial Escobar tiene el deber de realizar una evaluación de desempeño cada mes para disminuir estos tipos de inconvenientes internos de la empresa, conociendo el estado emocional, desenvolvimiento del empleado y cumplimiento de parámetros.

En muchas empresas la evaluación de desempeño se hace en el momento cuando ingresa un empleado por primera vez para saber con qué elemento importante y esencial se puede contar que tan factible puede ser su participación en la empresa, a través de la información que obtenida, el cargo se le asigna en base a su conocimiento, sometiéndolo al proceso de inducción que le ayude a estar más entrelazado en su nuevo trabajo, y generalmente las evaluaciones se lo hacen cada 6 meses para conocer su desempeño, sus actitudes y aptitudes acerca de su cargo, dándoles la oportunidad de ascender de puesto, obtener un nivel más alto por el mérito aportado puestos como jefes de área o supervisoras.

En caso del Comercial Escobar es mensual por que se detectan falencias e incumplimientos en los resultados obtenidos de rendimiento y sus ingresos van decreciendo en utilidades, también se realizan reuniones semanales para tratar estos asuntos y crear ambiente organizado entre subordinados hacia empleados.

Las capacitaciones se hacen una vez al año, pero han sido de poca ayuda para que el personal implemente y ponga en práctica los conocimientos.

El perfil personal que requiere la empresa Comercial Escobar es que tenga una buena actitud muestre esa carisma y buen trato entre equipos, aptitud sea capaz de llevar a la cima su cargo se desenvuelva con facilidad en toda situación laboral, tenga valores éticos y morales porque es su imagen personal en la empresa, que tenga entusiasmo de trabajar y ganas de superación en la vida

capaz de tomar decisiones acertadas seguro de sí mismo, liberando esa sinergia que todo ser humano tiene con una mente abierta y positiva, haciendo de su trabajo una rutina diaria que le agrade.

1.-Función de administración de personal tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa. (Maristany, 2007).

Toda empresa tiene sus diferentes estrategias que implementan en el funcionamiento de sus actividades en cuanto al personal, de manera que puedan desempeñar su labor de forma eficiente y eficaz trazando objetivos planeados y trabajando en equipo, aunque no toda estrategia que utiliza el administrador genera resultados positivos.

2.- Aunque la evaluación de desempeño se concreta generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador que es habitualmente el jefe directo de aquel, la evaluación es un procedimiento continuo que abarca todas y solas las actuaciones del individuo durante el periodo de tiempo evaluado. (Pochol, 2012, pág. 301)

La evaluación de desempeño implica la relación entre un entrevistado y un entrevistador donde las respuestas deben ser claras y concisas cuya actividad es realizado por el gerente o el administrador del personal con el fin de conocer el desempeño de sus habilidades mentales y físicas, de cada uno de los participantes para darles solución a inconvenientes que obstaculicen el funcionamiento.

3.-La evaluación individual se dice que es un acto de control no de fiscalización, no se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho bien para conocerlo y lo que ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo pueda corregir en un futuro es

como un “alto en el camino” que no siempre la dinámica del trabajo diario permite realizarlo. (Gan & Trigine, 2012, pág. 194)

Una evaluación individual no es necesariamente para saber si cumple con reglas vigentes sino para ver su desenvolvimiento y como mejorar que técnicas apropiadas, se puede utilizar para hacer más fácil su desempeño y medir su nivel de rendimiento en el ámbito laboral.

4.-Las reuniones de grupo constituye un medio efectivo y flexible para recoger diversas impresiones sobre la gestión de la compañía en ciertos temas o para conocer la variedad de los puntos de vista de los stakeholders, por lo tanto la selección de representantes reviste una importancia aún mayor. (Enaventura & Delgado, 2012, pág. 25)

Las reuniones semanales son una buena estrategia que utilizan los administradores con el objetivo de monitorear los procesos dando a conocer diferentes puntos; cómo está funcionando el personal en el área, corrección de fallos, cuales son los métodos a implementar y que necesidades tiene el personal saber sus opiniones acerca de su cargo.

5.-Los propósitos de un sistema del comportamiento organizacional se radican en identificar y luego contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan al resultado que la organización pretenda alcanzar, los resultados de un sistema de comportamiento organizacional se mide en tres indicadores básicos desempeño, satisfacción laboral de los empleados y crecimiento y desarrollo de personal. (Alles, 2008, pág. 36)

El área que corresponde a talento humano o los jefes de área tiende a analizar el comportamiento de cada individuo basado en habilidades, actitudes y aptitudes del personal si está satisfecho con el cargo que ocupa factores que contribuyen al buen desempeño organizacional y el buen servicio que brinda a la comunidad.

6.-El desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización por lo tanto tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados así como la motivación. (Tomala & Albarez, 2017, pág. 48).

El desempeño laboral es el rendimiento de la persona en las actividades que realiza en un tiempo determinado donde interviene un conjunto de sentimientos, conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y valores que las ponen en práctica generando resultados eficientes de calidad.

7.-Siempre existirán organizaciones que por su negocio les será importante estructurarse por departamento puesto que de alguna forma habrá de agruparse tareas y funciones de acuerdo con la jerarquía de responsabilidad. (Porret, 2008, pág. 49)

La departamentalización son procesos necesarios en la empresa, nos ayuda a clasificar las actividades por departamentos, se dice que es una división de trabajo en funciones separadas para obtener un rendimiento equitativo, aunque algunas empresas no lo ven así, creen que clasificar solo ocupa gasto de inversión y ocupación del entorno prefieren tener un solo departamento donde se realice todo tipo de gestión contable y administrativa lo que causa estrés e incomodidad al personal en esa área.

8.- La línea de autoridad de una organización que hoy es representada generalmente por medio de cuadros y líneas de un organigrama, modifican el orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. (Peña & Triviño, 2015)

Es la autoridad que le da la alta gerencia a uno de su superiores para dirigir y dar órdenes a los subordinados sobre las obligaciones que deben cumplir, desde el más alto escalón hasta el nivel

más bajo entre estas líneas debe fluir una comunicación permanente para que a partir de eso se pueda tomarse una buena decisión sin confusiones, pero muchas veces aprovechan la línea de autoridad que les otorgan y se exceden en dar órdenes.

9.- El líder creativo e innovador debe ser capaz de liberar esas energías y a través de procesos de cooperación y sinergia, ponerlas a disposición de objetivos comunes, muy a menudo los líderes utiliza estilos dominantes creando confusión y presión estresante sobre sus colaboradores. (Franc, 2008).

Dentro de toda organización debe haber un líder o un guía quien dirija al personal de la compañía ya sea un líder general o un líder por área para que ayude a los demás a llegar hacia los objetivos trazados, sabiendo sobrellevar al personal con el buen trato y motivación por su esfuerzo, aunque muchos supervisores suelen ser dominantes y posesivos causan estrés en el puesto de trabajo, el personal se siente presionado debido al trato, mandos que reciben lo cual afecta el estado emocional e intelectual creando un estrés laboral.

10.-Las competencias se deben asegurar, mantener y mejorar mediante todo el proceso de gestión de talento humano de la organización (selección, inducción, entrenamiento y capacitación). (Atehortua & Bustamante, 2008, pág. 60)

Los resultados que se obtienen dentro de la organización basada en rentabilidad depende de una buena planificación, organización, ejecución y control o conocido como procesos administrativos y deben estar bajo la responsabilidad de un buen talento humano seleccionado, proceso de inducción entrenamiento, y capacitación necesaria para que el objetivo comercial de venta sea optimo manteniéndose en el mercado frente a otras competencias.

11.-El tiempo en una organización es y en el próximo futuro lo será mucho más, el recurso por excelencia que hace posible con su consumo operar y decidir a la organización. (Goñi, 2008, pág. 649)

El tiempo es uno de los recursos irrecuperables dentro de la organización y debe ser aprovechado al mínimo posible en el comercial escobar este es una de las técnicas que utiliza para medir el rendimiento y el desempeño de los empleados al momento de realizar su tarea técnica que lo controla el gerente general, optimizar el tiempo es dejar atrás la perdida innecesaria en actividades o acciones fuera del rango laboral porque a cada personal se le da un cargo y con un límite de tiempo establecido por el gerente.

12.-Un gran aspecto de las ventas es la actitud que debes tener en orden para tener éxito. Es una mentalidad de ganador de lo que, sin importar lo difícil de la situación, siempre lo superarás Esto es algo que los clientes debe sentir. (Alan, 2013, pág. 28)

El equipo que forma una organización debe estar alineados con los objetivos trazados dependiendo de la empresa la que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo donde el personal debe estar enfocado en brindarles un buen servicio al cliente con buena actitud de eso dependerá la permanencia de clientes actuales como clientes potenciales, porque de eso dependerá el crecimiento de la empresa en utilidades.

13.-La solución de las situaciones conflictivas que afectan a intereses generales de los trabajadores puede tener lugar mediante la mediación que supone la solución de conflictos ante un órgano designado por las partes o designado oficialmente, llamado a formular una propuesta o recomendación de valor decisorio. (Susana & Belen, 2011, pág. 114).

En toda empresa existen conflictos entre el personal por diferentes motivos ya sea personal o laboral lo cual se debe resolver con los jefes de área llegando a tomar decisiones muchas veces

drásticas debido está prohibido los conflictos dentro de las políticas organizacional porque afecta de forma directa el desempeño interno. Se dice que en el Ecuador se utiliza el proceso de mediación el cual ayuda a resolver los conflictos laborales y de otra índole que está bajo el régimen de leyes establecidas.

14.-Cambios en el personal, este tipo de cambios comprende en el cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos pero no es sencillo de hacerlo. El desarrollo organizacional es utilizado para describir métodos de cambio que se centran con la gente y en la y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales. (Robbins, 2010, pág. 263).

Las actitudes que tienen los empleados al momento de realizar una función depende de sus conocimientos y habilidades que tan creativos resultan en esa área, razón por la cual siempre se debe rotar a los empleados dependiendo del desenvolvimiento donde generen mejor resultados, y tengan conocimiento general del funcionamiento de todas las áreas que en algún momento puedan llegar ascender en nivel jerárquico.

15.-El ciclo de la compra finaliza con la transacción de compra y la recepción del documento denominado factura, expedido por el proveedor como prueba que se ha realizado la compraventa. (Laza, 2016, pág. 15).

El personal que labora en el área de caja tiene el deber de brindarle el mejor servicio con una actitud y carisma agradable para sus clientes, adquiriéndole la respectiva factura, toda transacción es omitida a través de factura sea de compra o venta como prueba que la mercancía ha sido entregada de forma legal, agradeciéndole al cliente por su compra y motivándolo que vuelva.

La evaluación de desempeño tiene como Objetivo:

Ayuda a contribuir con el desarrollo profesional del individuo.

Mejorar el nivel de información a través del dialogo tanto evaluados como evaluadores.

Conocer el esfuerzo realizado por cada individuo en su puesto laboral.

Ayuda a tomar mejores decisiones

La evaluación de desempeño es muy importante en la empresa por medio del cual se ha logrado identificar las causas de problemas con uno de los parámetros optimización de tiempo en áreas administrativas, en cambio en los departamentos contables no tienen problemas al utilizar el parámetro margen de error porque su función es diferente a las áreas administrativas, ellos tienen comunicación directa con el gerente o contador autorizado y los datos que se procesan llegan con fallas mínimas.

Conclusiones

En relación al tema planteado la evaluación de desempeño es una herramienta que nos sirve para medir el rendimiento de cada uno de los trabajadores, estas evaluaciones se lo hacen a través de entrevistas a cada empleado información que es procesada por el gerente general, para conocer sus habilidades laborales y el valor que aportan a la empresa, tomando en cuenta los parámetros de medición de desempeño utilizado el margen de error y la optimización de tiempo tanto en la parte contable como administrativa parámetros que han dado resultado positivos en los departamentos contables y negativos en las áreas administrativas, siendo uno de los principales problemas las líneas de mando y bajo nivel de comunicación entre los jefes de áreas administrativa y empleados, el margen de error en cambio ha resultado satisfactorio sin inconvenientes por la fluidez de comunicación y línea de autoridad que manejan. Para los resultados negativos obtenidos se implementa capacitación una vez al año basados en temas de gestión administrativa y ventas, técnica no satisfactorios debido a que son muy distantes y los empleados no pueden poner en prácticas los conocimientos adquiridos, también se realizan reuniones semanalmente para conocer las necesidades e inconvenientes que tiene el personal a través de sus opiniones y darle solución que ayuden a su desempeño laboral.

Para este caso práctico se ha utilizado el método de gestión administrativa, porque se trata de poner en marcha un conjunto de acciones y llevarlas en el orden adecuado para obtener un mejor resultado de ejecución por parte del personal que labora en el Comercial Escobar. Para el problema diagnosticado se sugiere la implementación de:

Plantear un organigrama estructurado adecuadamente, donde se delegue quien tiene la autoridad.

Crear un manual de funciones para departamentos, funcionarios y empleados.

Realizar capacitaciones trimestrales sobre temas administración empresarial y talento humano.

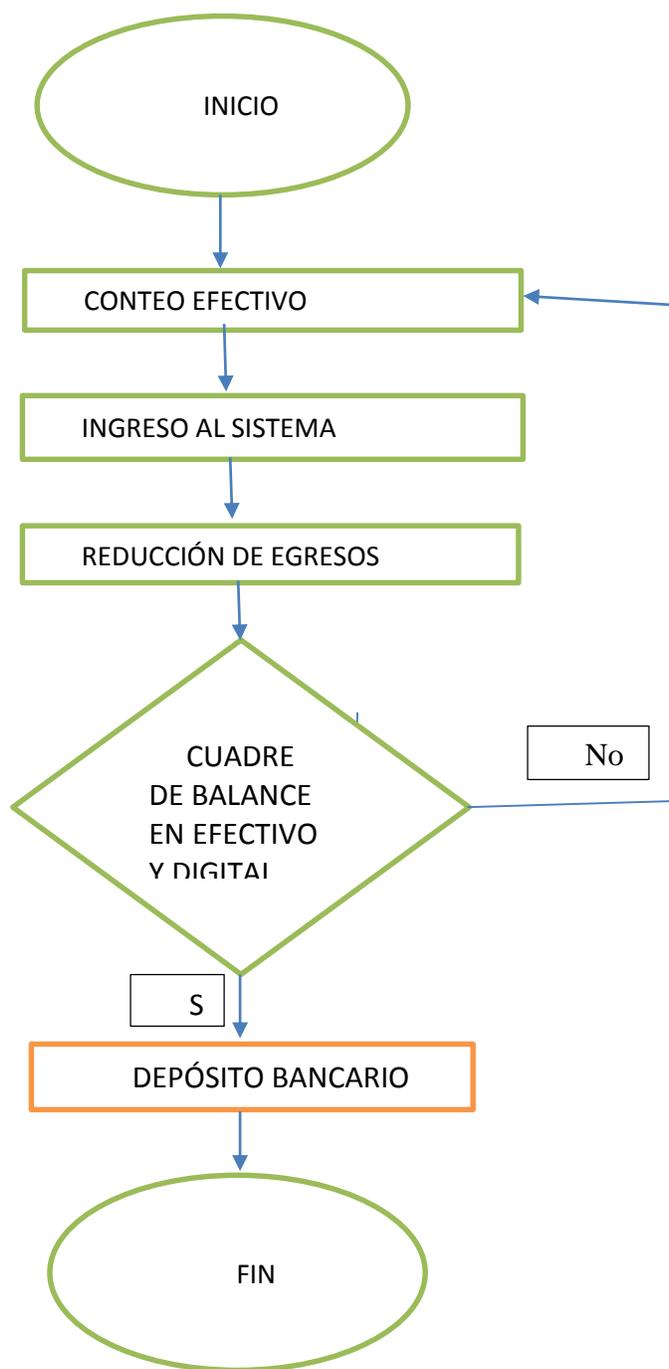
Bibliografía

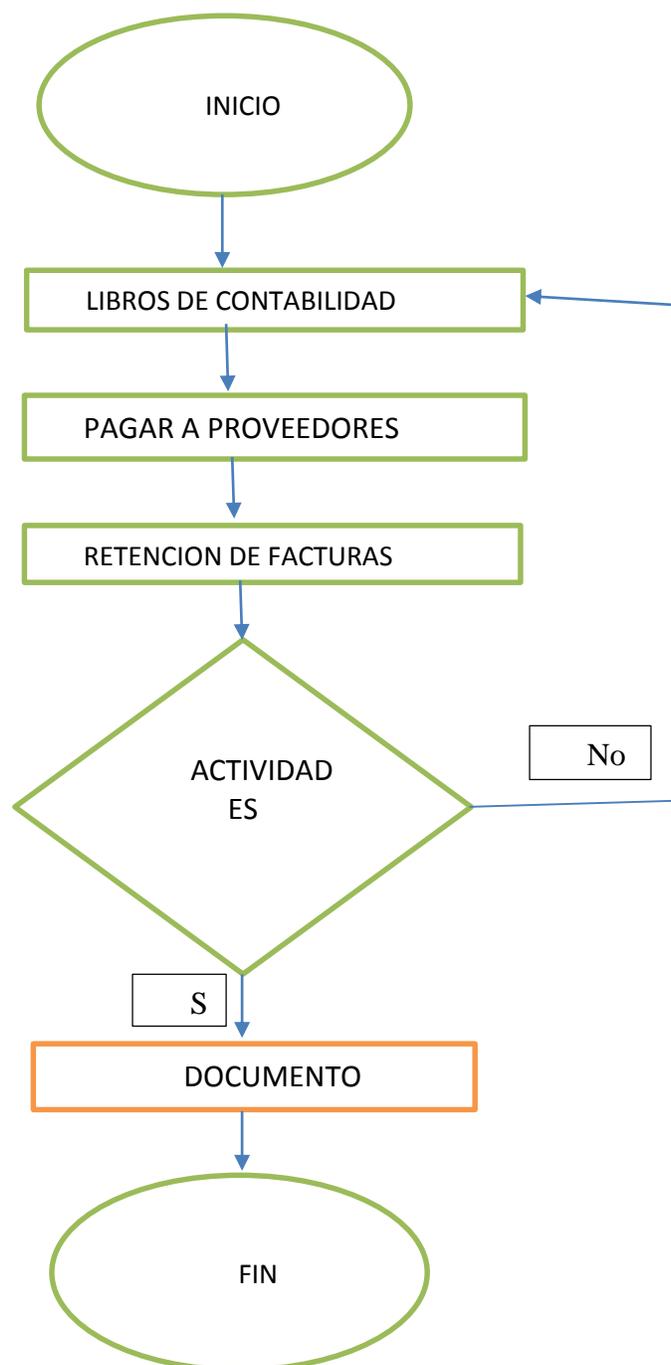
- Alan, A. (2013). *Pasion por las Ventas*. E.E.U.U.
- Alles, A. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Granica S.A.
- Atehortua, F., & Bustamante, R. (2008). *Sistema de Gestion Integral*. Colombia: Universidad Antioquia Colombia.
- Enaventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* (1era Edicion ed.). Ediciones Paraninfo. S.A.
- Franc, X. (2008). *Pasion por Innovar*. Colombia: Norma S.A. Obtenido de <http://www.libreria.norma.com>
- Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Evaluacion de Desempeño Individual*. Madrid: Diaz de Santos.
- Goñi, J. (2008). *Talento, Tecnologia y Tiempo* (Ediciones Diaz de Santos ed.). España: Diaz de Santos.
- Laza, C. (2016). *Gestion de Compras en el Pequeño Comercio*. Rioja: Editorial Tutor Formacion.
- Maristany, J. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (2da.Edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Peña, J., & Triviño, F. (2015). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Mexico: El Manuel Moreno S.A.
- Pochol, L. (2012). *Direccion y Gestion de Recursos* (7ma edicion ed.). (D. d. S.A, Ed.)
- Porret, G. (2008). *Recursos Humanos* (3era Edicion ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Robbins, C. (2010). *Administracion* (10ma Edicion ed.). Mexico.

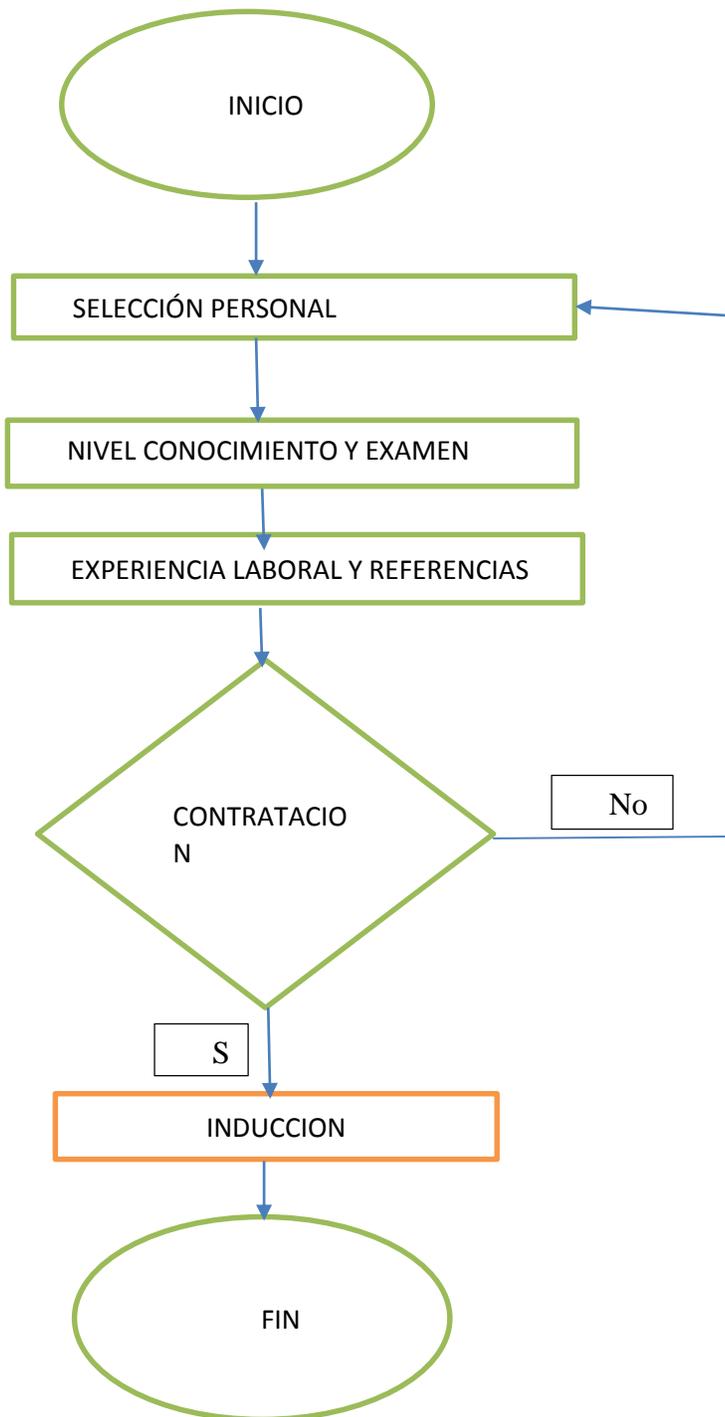
Susana, D. G., & Belen, E. V. (2011). *Recursos Humanos* (4ta Edicion ed.). (L. R. Jose, Ed.)
España.

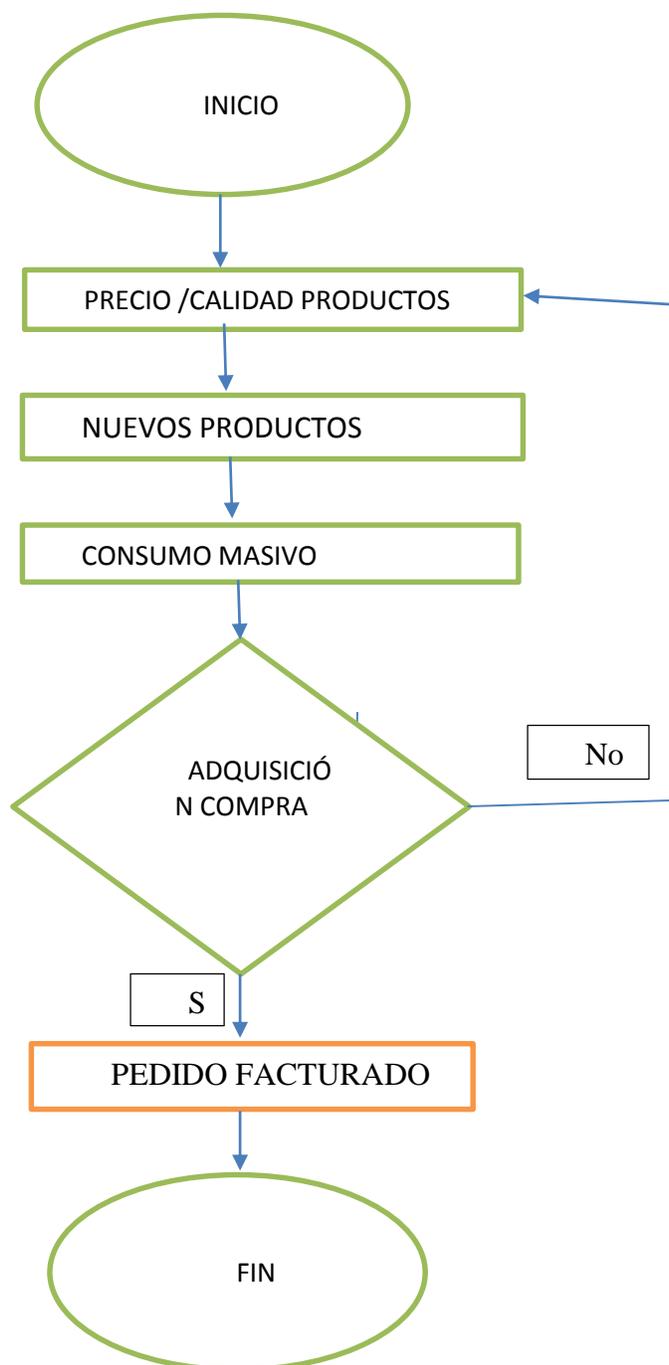
Tomala, S., & Alvarez, D. (2017). *Practicas de Innovacion y Gestion de Calidad en las Organizaciones* (1era Edicion ed.). Area de Innovacion y Desarrollo S.L.

Departamento de flujo de caja

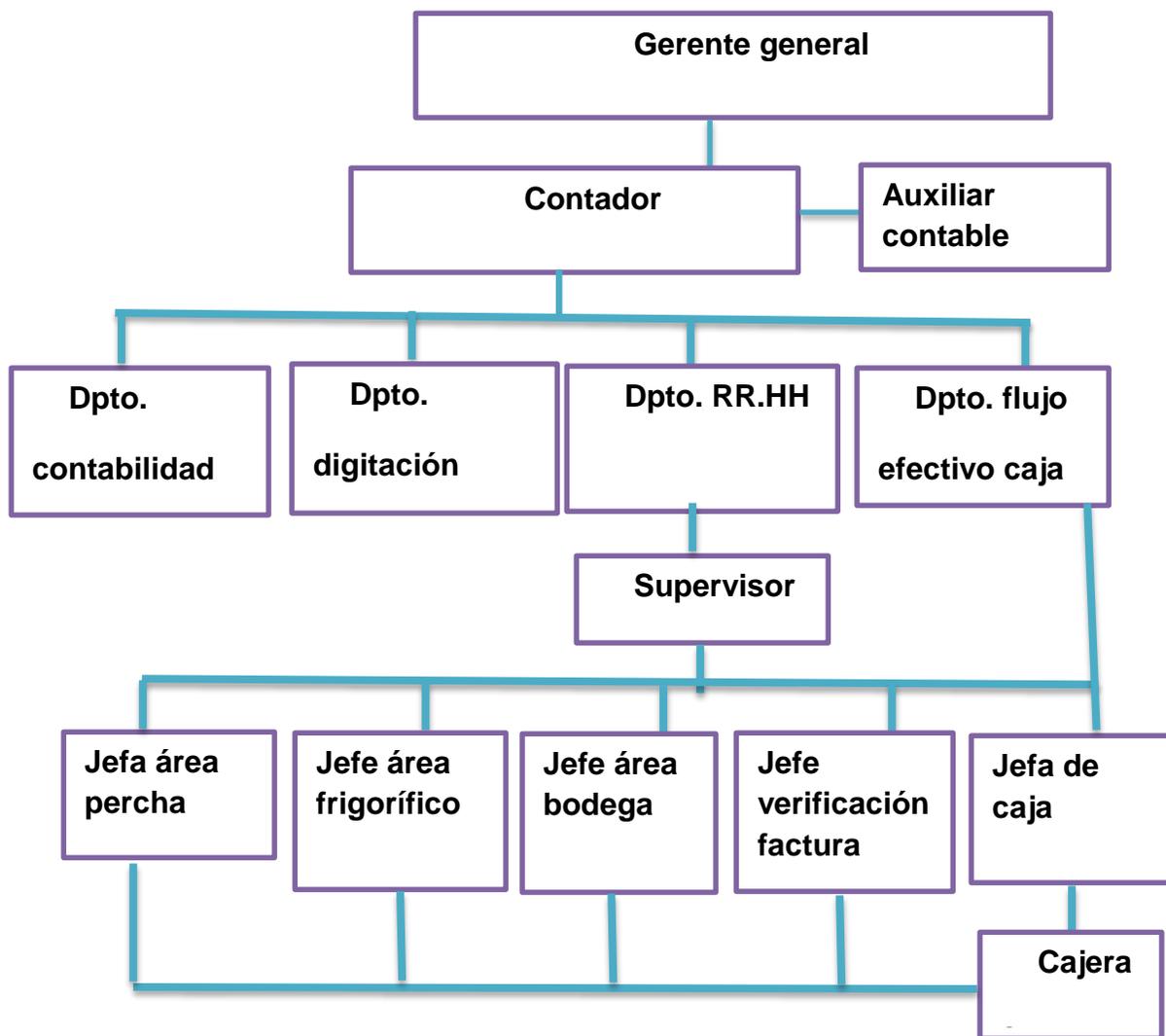


Departamento contabilidad

Departamento de recursos humanos

Departamento de compras y digitación

Organigrama Comercial Escobar



REGLAMENTO INTERNO FALTAS GRAVES

1.-Negarse a trabajar en las labores, funciones, departamentos u horarios que fuesen designados o hayan sido establecidos.

2.-Ingerir, introducir o conservar bebidas alcohólicas, sustancias alucinógenas, psicotrópicas o narcóticas, durante la jornada de trabajo y horarios establecidos.

3.-Presentar a sus labores en estado de embriaguez y/o bajo el efecto de sustancias narcótica o psicotrópicas.

4.-Cometer actos reñidos contra normas éticas o participar riñas dentro de los predios de la empresa.

5.-Hacer afirmaciones falsas sobre la empresa, sus funciones o sus actividades.

6.-Hausentarse de sus departamentos o áreas de trabajo sin el permiso de su jefe inmediato, formar grupos interrumpiendo las labores de los demás. Ocuparse de asuntos extraños a su labor.

7.-Revelar secretos o hacer divulgaciones que ocasionaren o puedan ocasionar perjuicio de la empresa, lo que se considera falta grave.

8.-Presentarse con atraso superior a 15 minutos del horario establecido por la compañía.

9.-Manejar adecuadamente los fondos asignados, en concepto de base de caja, fondos de caja chica o presentar faltantes en los fondos.

10.-Introducir y portar armas dentro de los predios de la empresa. Con acepción de los miembros de la guardianía y de aquellos implementos de trabajo debidamente autorizados o personas autorizadas.

11.-Ofender, hostilizar, coaccionar y/o agredir a los compañeros de trabajo, superiores, clientes, dentro de la empresa. Faltar el respeto al personal de sexo opuesto o realizar insinuaciones que indujeran a pensar en acoso sexual, o abuso de poder en cualquiera de sus formas.

VALORES DE LA EMPRESA



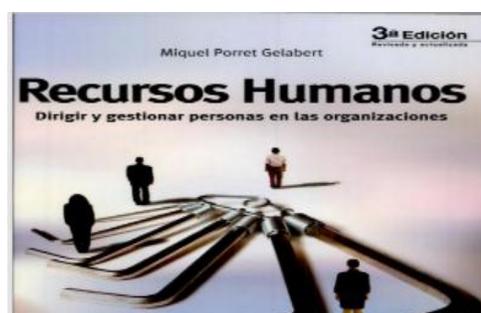
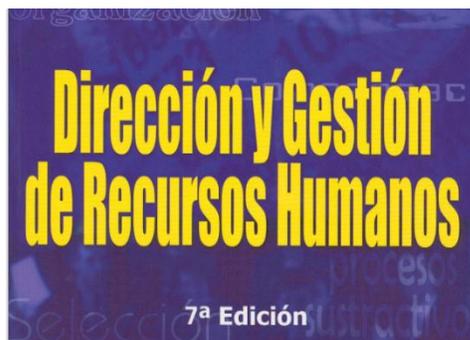
Puntualidad: Es lo que exige a los miembros de la empresa con respecto a los tiempos de entrada y salida salvo enfermedad.

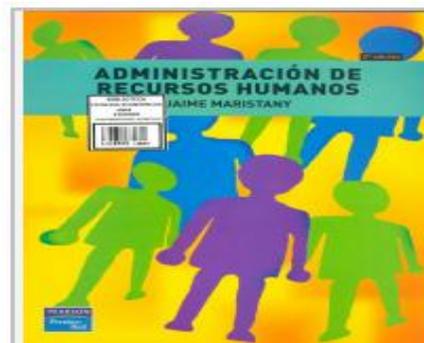
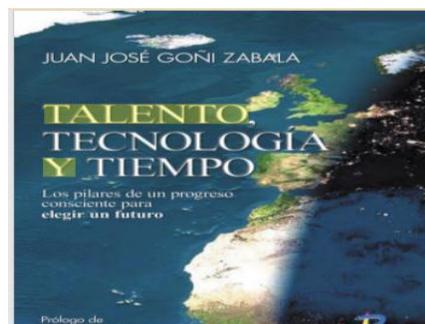
Comunicación: La comunicación debe fluir de manera clara y concisa entre los miembros de grupo tanto del nivel superior hasta el empleado.

Honestidad: Este es uno de los valores primordiales que tiene los empleados con el gerente es la confianza y credibilidad otorgado al empleado.

Responsabilidad: Es el compromiso que existe el personal con el trabajo que se le otorga, el cual tiene que estar bien hecho y al tiempo exacto.

PORTADA DE LIBROS





PREGUNTAS UTILIZADAS EN LA ENTREVISTA HACIA EL GERENTE

- 1.- ¿Qué tipo de técnica ha implementado para medir el desempeño del personal en el Comercial Escobar?

- 2.- ¿Por qué implementa esta técnica?

- 3.- ¿Que efecto ha tenido esta técnica de evaluación?

- 4.- ¿Cómo califica el desempeño del personal al momento de realizar sus funciones?

- 5.- ¿Cada que tiempo realiza usted la evaluación de desempeño a sus empleados?

- 6.- ¿Realiza usted capacitación a su personal?

- 7.- ¿Existe un manual de funciones en la empresa?

- 8.- ¿Cómo se encuentran divididos los departamentos?

- 9.- ¿Cómo está dividido el personal?

- 10.- ¿Quién o quienes supervisan las actividades de los empleados y trabajadores?