



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PERÍODO

MAYO – SEPTIEMBRE 2019

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE DESPACHO DE LA EMPRESA
ALTEC EN LA CIUDAD DE BABAHOYO**

AUTOR:

HEYDI MELISSA SERAQUIVES CEPEDA

TUTOR:

ECON. DIANA CAROLINA ESCOBAR MAYORGA

AÑO:

2019

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso va dirigido a la empresa Altec ubicado en La calle Enrique Ponce Luque 431 y la A. Altec es una empresa nacional que cuenta con 34 años de experiencia en cuanto a la elaboración de bienes fabricados con dos materiales principales que provee ésta organización los cuales son; aluminio y vidrio, esta institución se destaca en la fabricación, reparación y mantenimiento de ventanas, puertas corredizas y abatibles, vidrios fijos, balcones, mamparas y piel de vidrio.

Con los conceptos del desempeño laboral se propone conocer los problemas que inciden en el deficientemente desempeño de los trabajadores del área de despacho de la empresa Altec, teniendo como objetivo general conocer el nivel de desempeño de los colaboradores de esta empresa y el tipo de capacitación que tienen para realizar su trabajo.

El presente caso de estudio ha sido orientado a la sublínea de investigación; Modelo de Gestión Administrativa, realizado a través del método inductivo porque esta investigación parte de lo particular a lo general para conocer las causas del deficiente desempeño laboral que existe en esta área.

La herramienta que se aplicó para detectar los problemas fué la entrevista, misma que se realizó al personal que conforma dicha área la cual contiene a 16 colaboradores, para la obtención de información verídica y de esta manera se determinó los problemas que tiene la empresa.

DESARROLLO

La empresa de aluminio técnico Altec, inició sus operaciones en Babahoyo como una empresa natural en el año de 1984, dedicada especialmente a la fabricación e instalación de sistemas de ventanerías de aluminio y vidrio para uso residencial y comercial, que abarcaba el mercado local y nacional.

En el año de 1990 ampliaron sus servicios, a la comercialización en la línea de perfilarías de aluminio, vidrio y accesorios, y así cumplir la demanda de los fabricantes de ventanerías y profesionales en la construcción.

En el año de 1994, se inició un proceso de diseño e innovación, con la introducción al mercado de soluciones estructurales en la línea bananera, con sistemas de rodamientos para empacadoras y fabricación de escaleras de enfunde y cosecha.

La razón por la cual se realiza este caso de estudio es por la presencia de anomalías en el comportamiento de los empleados del departamento de despacho, con el fin de averiguar los motivos que influyen en el desempeño laboral que los colaboradores presentan al momento de desarrollar sus actividades, esto causa que se produzcan un bajo rendimiento en sus labores, a su vez se suscitan una serie de problemas que perjudican a largo plazo, impidiendo que se desarrolle con éxito.

(Robbins S. , 1998) “determina que: “el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los

resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa perjudicando así la reputación de dicha institución”.

El presente estudio de caso tiene como fin conocer los diversos factores que afectan el desempeño laboral del área de despacho, a fin de determinar por qué se está presentando un inadecuado desenvolvimiento en lo que respecta a las actividades que realizan los empleados, teniendo como resultado efectos como la desmotivación, la presencia de personal poco capacitado, estos factores se derivan por la inapropiada organización y comunicación entre compañeros de trabajo.

El departamento mencionado anteriormente está integrado por dos secciones las cuales están conformadas por el área de aluminio misma que consta con su propio despachador y su respectivo personal que se dedica al corte del material ya mencionado. Por otro lado, se encuentra el área de vidrio, este lugar contiene su propio despachador y laboran 3 personas capacitadas para realizar el corte del cristal.

Los usuarios de esta empresa suelen llevarse una pésima experiencia en cuanto a la atención, puesto que las personas encargadas de realizar el despacho de la mercancía no se encuentran en su lugar de trabajo cuando el cliente está por retirar su mercadería lo que conlleva a que el consumidor tenga que esperar mucho tiempo para obtener su producto.

Debido a que el despachador solicitado no se lo sitúa dentro de la organización, las personas comienzan a perder la paciencia al ver que nadie se propone solucionar el problema o agilizar el despacho y ocurren alteraciones de parte del personal contratado frente a los clientes, provocando gritos de los mismos.

Según (Gan & Triginé, 2012) “el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde normas internas de

funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamiento, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo”.

Por lo tanto la empresa se ve obligada a brindar una buena experiencia al consumidor, ya que está ligada con el éxito o fracaso del negocio; muchas veces los empleados tienden a bajar su rendimiento o a tratar mal al cliente cuando presentan problemas en su vida diaria, porque no separan lo profesional con lo personal, es por esta razón que su líder tiene como responsabilidad averiguar el motivo por el cual su subordinado presenta falencias en sus actividades, buscando soluciones que satisfagan a ambas partes.

La supervisión dentro de la empresa no existe, los empleados hacen lo que les plazca en el local, no cumplen con sus responsabilidades, tratan de forma incorrecta al cliente, incomodándolos y afectando el clima laboral.

La organización tiene como obligación delegar a una persona que se encargue de la supervisión de las actividades de sus compañeros, porque al no existir un debido control, los empleados tienden a tomar actitudes desfavorables y poco competitivas.

El desempeño laboral que realiza esta área influye mucho la disminución de la calidad, (Isolve, 2014) “entiéndase por calidad al resultado del trabajo colectivo bien hecho, de toda la organización; es el resultado de un trabajo en equipo”.

El desempeño laboral de dicho departamento se ve afectado por esta problemática, comprometiendo la calidad de servicio que se brinda en la empresa, ahora el cliente no solo se fija en la gama de productos sino también en la manera que los trabajadores se dirigen hacia él al momento de llevar a cabo la compra.

Las relaciones entre compañeros en este departamento son muy distantes, lo cual influye mucho en la motivación laboral, debido a que evitan ayudarse entre sí

cuando uno de ellos tiene dudas sobre algo en específico, pensando que si colaboran en las actividades de sus compañeros serán más favorecidos, es por esta razón que tratan de evadir las relaciones laborales haciendo que el ambiente sea más pesado y dificulte el desarrollo de las tareas.

(Contreras, 2012) Hace referencia a que “la colaboración dentro de la empresa es muy importante puesto que su esfuerzo siempre sigue destinado a poner a disposición de éste el resultado obtenido en la producción”.

El compromiso de parte de los trabajadores es una responsabilidad emocional que tiene el colaborador hacia esta empresa lo cual es esencial para el cumplimiento de sus tareas, de manera que el trabajo que realiza en la empresa no es solo por el dinero sino porque se siente bien al hacerlo y quiere ver que la empresa en la que trabaja sea la más exitosa de la ciudad.

Esta empresa realiza trabajos como son ventanas, puertas de baño, mamparas entre otros y han ocurrido quejas respecto al material con que se realizan los trabajos por que los clientes demandan un tipo de material pero resulta que los trabajadores encargados de realizar esta tarea no cumple con lo solicitado, esto sucede porque existe una mala organización en dicha área, y sus productos empiezan a deteriorarse rápidamente lo cual deja un grave problema porque aquellos clientes insatisfechos ya no va recomendar estos bienes provocando así la disminución de los ingresos que produce esta actividad.

(San Miguel, 2009) “hace referencia que cuando un cliente no se siente debidamente atendido hay que darle la posibilidad de que exprese su descontento para lograr sacar una opinión desde una fuente fidedigna”.

El mal desempeño dentro de la empresa se torna grave cuando los trabajadores no se sienten conformes con su labor es por ello que los colaboradores se estresan y complican la solución de los problemas que se presentan en dicha institución. (Chávez & García, 2003) refiere que: “un mal desempeño laboral puede causar daños económicos a las organizaciones incluyendo la insatisfacción del cliente”.

En la organización se presenta otro problema que es la falta de incentivos, en dicha área no existen los incentivos adecuados, ya que el trabajador realiza de manera deficiente su trabajo, generando un mal ejemplo a sus compañeros.

La empresa al no darles incentivos a sus empleados, causa que ellos den una mala imagen y un mal servicio, perdiendo credibilidad y confianza entre sus clientes, lo que limita el crecimiento de las ventas y la productividad, esto trae como consecuencia que se generen pérdidas, tanto en las utilidades como en los consumidores, porque el cliente jamás regresaría a un lugar donde no lo trató con respeto y con la debida atención que se merece.

En esta área es donde menos existe el entusiasmo y la cooperación puesto que el comportamiento organizacional de los integrantes es imperfecto y se los ve despreocupados y con poco entusiasmo al momento de realizar una actividad, (chiavenato, 2017, pág. 6) hace referencia que “El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones.”

La comunicación es la actividad primordial en las relaciones humanas es por ello que es muy importante que exista una buena comunicación entre los trabajadores que conforman esta empresa, puesto que de esta manera obtendríamos una solución rápida a los problemas que se presenten.

El personal de este departamento carece de la motivación laboral oportuna para despertar en ellos ese ánimo de trabajar y contribuir en el desarrollo de sus habilidades lo cual le permitirá aumentar el desarrollo de sus actividades de manera eficiente y eficaz lo que otorgaría un beneficio económico.

(Manville, Levinson, Kerr, & Livingston, 2003) determina que: “la falta de motivación puede dar lugar a la ineficacia y la baja productividad de los empleados una mayor rotación de personal”.

La manera en poder descartar la falta de motivación es de realizar actividades en las cuales se creen lazos de hermandad y despejar dudas de manera que los colaboradores tengan sus objetivos claros para así poder mejorar el rendimiento de ellos obteniendo un compromiso de su parte.

El personal antiguo tiene 13 años laborando en esta institución y es el causante de transmitir la ociosidad ante el nuevo personal. Hace ya un par de meses surgió la contratación de un cortador de vidrio mismo que al ingresar realizaba su trabajo de manera eficiente y siempre estaba predispuesto para ayudar en cualquier actividad que le fuera designada pero con el pasar del tiempo su comportamiento se fué tornando distinto puesto que la falta de motivación dió resultados negativos, (Martínez, 2012) “define que la motivación puede ser alta al inicio, pero mantenerla durante mucho tiempo es difícil”.

Al observar detenidamente se pudo notar que el comportamiento que se presenciaba era resultado de una mala influencia transmitida por el personal antiguo que tiene dicha institución, (Silva, Santos, Rodríguez, & Hernando, 2008) determina que “un clima laboral negativo produce en los trabajadores frustración y falta de interés por

las tareas con lo cual el rendimiento es bajo, lo que ejerce una influencia negativa en la productividad”.

El comportamiento inadecuado en ciertos trabajadores provoca que sus compañeros que ya laboran desde hace varios años emitan comentarios inoportunos ante la colaboración de este trabajador haciéndolo sentir mal frente sus compañeros, cada vez que esto sucedía se pudo notar que su comportamiento fue cambiando y ya no era el mismo joven entusiasta y colaborador que antes.

El personal que cuenta con algunos años de laborar en la empresa aparte de ser los principales cuentan con una considerable experiencia en cuanto a todas las actividades que realiza dicha institución, pero a la vez son una debilidad para la misma puesto que contagian al nuevo personal reprimiendo su desenvolvimiento lo cual trae como consecuencia el despido de dichos colaboradores.

según (Altimir, 2005) “La experiencia está constituida por todas las vivencias acumuladas por un sujeto que le permiten reaccionar ante las circunstancias basando su respuesta en los conocimientos previamente adquiridos, dentro de la experiencia laboral es la más relevante desde una perspectiva económica, ya que constituye un factor determinante de la productividad de los trabajadores”.

Lo curioso es que el personal que casi siempre es despedido es aquel que ha ingresado recién a laborar en esta institución puesto que los trabajadores antiguos al quererlos despedir, la empresa tendría que realizar el pago de las liquidaciones de los mismos lo cual no es conveniente ya que la organización no cuenta con recursos económicos en estos momentos.

Esta empresa cuenta con personal muy talentoso al momento de realizar sus tareas lo cual contribuye al desarrollo de la misma, el problema que se presenta ante esta

situación es que éste personal está acostumbrado a trabajar con un clima laboral productivo, tranquilo y al ocasionarse alteraciones del mismo este desenvolvimiento puede verse perjudicado.

El ambiente laboral es tenso y el personal más productivo que tiene la empresa se siente insatisfecho por las situaciones que se presentan, lo que con lleva a la perdida de talentos importantes para el progreso de la misma, (Robbins S. , 2004) “hace referencia a que estos colaboradores se ven obligados a renunciar por ir en busca de nuevos horizontes ya que no se sienten a gusto en sus lugares de trabajo y esto es perjudicial para el desarrollo de la empresa”.

La falta de capacitación es otro de los inconvenientes que se genera en la empresa, se puede contemplar que los colaboradores no cuentan con las debidas capacitaciones en lo que respecta a su puesto de trabajo. (Dessler, 2015) determina que: “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”.

La empresa no tiene un plan de capacitación bien estructurado, lo que tiene como resultado que los empleados no posean la información necesaria para poder desempeñarse de una manera eficiente dentro de la empresa, esto es muy notorio al momento de realizar una venta, ya que cuando los clientes se acercan a adquirir información sobre algún producto, no reciben el servicio adecuado que los trabajadores deben brindar.

El tiempo fue pasando y se pudo notar que esto está llevando a la empresa a la quiebra ya que un cliente mal atendido no volverá a realizar sus compras en dicha institución, (Santo, 2013) determina que: “la atención al cliente es tratar de ofrecer un

servicio, demostrar que la empresa es una entidad que responde, que se preocupa por sus clientes y, como tal, es digna de confianza y de seguir contando con su apoyo”.

CONCLUSIONES

Se concluye que la empresa Altec posee un personal deficiente debido que al realizar su trabajo han sido efectuados de manera insatisfactoria lo cual ha afectado de manera negativa a la institución reflejándose en las pérdidas que mantiene la misma.

Se observó un alto nivel de falta de comunicación entre los trabajadores debido a que no existe una complementación entre ellos ya que deberían trabajar de manera conjunta, lo cual beneficiaría considerablemente la situación actual de la organización.

También se pudo identificar la carencia de motivación en el personal del área de despacho de esta empresa, puesto que demostraron insatisfacción por sus lugares de trabajo provocando un desánimo y bajo rendimiento al realizar sus tareas, perjudicando la estabilidad económica de la institución.

Bibliografía

- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid.
- Chávez, G., & García, Y. (2003). *Competencias laborales*. México.
- chiavenato, I. (2017). *comprotamiento organizacional "dinamica del exito en las organizaciones"*. mexico: MCGRAW-HILL.
- Contreras, G. (2012). *Colaboración y cogestión en las empresas* . Chile.
- Gan, F. (2012). *Manual de instrumentos de gestion*. Madrid.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid.
- Isolve, M. (2014). *Historia de la Ciencia y la Tecnología*. México.
- Manville, B., Levinson, H., Kerr, S., & Livingston, J. (2003). *La Motivacion de personas*. España.
- Martínez, M. (2012). *La gestión empresarial*. Madrid.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento irganizacional*. México.
- San Miguel, P. (2009). *Calidad*. Madrid.
- Santo, C. (6 de Junio de 2013). *Una mala atención al cliente puede costarle muy caro a tu empresa*. Obtenido de Puro Marketing: www.puromarketing.com
- Siliceo, A. (2004). *Capacitacion y desarrollo del personal*. México.

Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. España.

Jacobs, D., & Homburguer, A. (1992). *Como hacer que su empresa sea competitiva*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall Inc. Oficina Internacional del trabajo. (2006). *Inspección del trabajo*. Ginebra: OIT.

Vitez, O. (01 de 05 de 2017). *El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional*. La Voz. Obtenido de El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

**PREGUNTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE CONFORMA EL ÁREA DE
DESPACHO DE LA EMPRESA ALTEC EN LA CIUDAD DE BABAHOYO**

1. ¿Cómo es su relación laboral con sus compañeros de trabajo?

2. ¿Piensa usted que con un entorno de trabajo agradable aumentaría la producción?

3. ¿Cómo ayudaría usted a solucionar los problemas de organización que existe en esta área?

4. ¿Piensa usted que recibe la capacitación oportuna para mejorar su desenvolvimiento en su lugar de trabajo?

5. ¿Considera usted que se debe realizar integraciones entre sus compañeros de trabajo para mejorar sus relaciones laborales?

6. ¿Considera usted que su desenvolvimiento en el trabajo puede ser influenciado de manera negativa por sus compañeros?

7. ¿Considera usted que se siente motivado al venir al trabajo?

8. ¿Por qué cree usted que se forman filas de clientes al momento de realizar el despacho del material?

9. ¿Piensa usted que existe una mala comunicación entre sus compañeros de trabajo?

10. ¿Considera usted que sería una buena idea dar reconocimientos a los colaboradores por el buen trabajo realizado?

11. ¿Piensa usted que su entorno laboral es adecuado para realizar sus tareas?

- 12.** ¿Por qué cree usted que el personal despedido frecuentemente es aquel que recién comenzó a laborar?
- 13.** ¿Considera usted que las alteraciones que surgen de los consumidores perjudican su clima laboral?
- 14.** ¿Considera usted que un ambiente laboral tenso perjudica su rendimiento al realizar sus tareas?
- 15.** ¿Qué piensa usted acerca del grado de participación que le dan en la toma de decisiones respecto a su lugar de trabajo?
- 16.** ¿Piensa usted que existe un buen equilibrio entre las diferentes áreas dentro de la empresa?
- 17.** ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en esta empresa?

18. ¿Considera usted que su trabajo es valorado por sus superiores?

19. ¿Piensa usted que tiene los conocimientos necesarios para brindar información a los clientes respecto a los productos y sus características?

20. ¿Qué piensa usted acerca de la contratación de un supervisor para esta área?

Evaluación de 360 Grados (Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del Evaluador: **Relación con el evaluado:** (Marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Ciente Interno	
------------------	--	-----------------------	--	--------------------	--	---------------------	--	-----------------------	--

III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Sentido costobeneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de Servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)	1	2	3	4	5	

(*) Aplicado solo para programas

IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Apellido y Nombre:

Puesto:

Fecha:

Evaluador:

Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas

1.Malo. 2.Regular. 3.Bueno. 4.Muy Bueno. 5.Excelente.

Desempeño Laboral

1	Responsabilidad	
2	Exactitud y calidad de trabajo	
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas	
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo	
5	Orden y claridad del trabajo	
6	Planificación del trabajo	
7	Documentación que genera	
8	Reporta avances de tareas	
9	Capacidad de delegar tareas	
10	Capacidad de realización	
11	Comprensión de situaciones	
12	Sentido común	
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes	
14	Grado de Conocimiento funcional	
15	Grado de Conocimiento técnico	

Factor Humano/Actitudinal

16	Actitud hacia la empresa	
17	Actitud hacia superior/es	
18	Actitud hacia los compañeros	
19	Actitud hacia el cliente	
20	Cooperación con el equipo	
21	Cooperación con pares	
22	Capacidad de aceptar críticas	
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas	
24	Presentación personal	
25	Predisposición	
26	Puntualidad	

Habilidades

27	Iniciativa	
28	Creatividad	
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	
30	Respuesta bajo presión	
31	Capacidad de manejar múltiples tareas	
32	Coordinación y Liderazgo	
33	Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	
34	Carisma	
35	Compromiso hacia el equipo	
36	Manejo de conflictos	
37	Manejo y optimización del grupo	
38	Relación con el cliente	
39	Planificación - Coordinación	
40	Toma de decisiones	
41	Comercial	

Comentarios:
