



Septiembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS, DE LA EMPRESA MUEBLERÍA PALITO S.A**

**Autora: Beatriz Garcés, MSc.**

Docente Investigador  
Facultad de Administración  
Carrera de Ingeniería Comercial

**Autoras: Viviana García Bravo**

**Shirley Ojeda Moncayo**

vivi\_garcia\_91@hotmail.es

shirley92\_9@hotmail.es

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Beatriz Garcés, Viviana García Bravo y Shirley Ojeda Moncayo (2018): "Plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de la empresa mueblería Palito S.A", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (septiembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/mejorar-clima-laboral.html>

### **Resumen**

Mueblería Palito S.A. es una empresa comercializadora de muebles constituida en Ecuador en el año 2003.

El plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A tuvo como objetivo principal proponer alternativas de solución a los gerentes de la empresa, de una forma adecuada y a su vez dar a conocer los mecanismos necesarios para el buen manejo del clima laboral, con el fin de que siga incrementando las ventas y mantenerse frente a la competencia.

Mediante diversos análisis para conocer su situación actual, entre ellos: FODA, estructura ideológica, los cuales fueron necesarios para lograr establecer un planteamiento de acciones de mejora, costeo de dichas acciones y una evaluación de costo beneficio de la aplicación del plan, de igual forma se recomendaron diferentes estrategias comerciales que pueden implementarse para el logro de diversos objetivos de la empresa.

Mediante la aplicación de la metodología se presenta este Plan Estratégico como un recurso para que Mueblería Palito S.A desarrolle las estrategias y mejore las características de la empresa suministrando un mejor ambiente organizacional, cuando una empresa proporciona a sus empleados un ambiente organizacional favorable, los empleados tienen un mejor desempeño en sus actividades porque éstos si sienten a gusto con su trabajo mismo que proporciona a la empresa una mayor productividad mejorando su eficiencia y su posicionamiento en el mercado lo cual se tiene como visión en este 2018.

**Palabras claves:**

Formación de administradores, educación comercial, planificación estratégica, organización, estudio de mercado, inversión, financiación, marketing.

## **Introducción**

El estudio se realiza en Mueblería Palito S.A dedicada a la comercialización de muebles en la cual se descubrieron conflictos de interés que mantienen los colaboradores entre ellos y los desacuerdos constantes con los jefes inmediatos, perdiendo la visión y objetivo profesional dentro de la empresa, como resultado las ventas comenzaron a declinar a raíz de este cambio estratégico y esto se debe a la falta de atención que los colaboradores reciben por parte de los altos mandos ocasionando que su productividad decline, afectando el motor principal de toda empresa sus ventas y por ende sus utilidades.

Debido a lo expuesto anteriormente, se realizó un análisis de observación documental, dicho análisis tuvo incidencia sobre los documentos para conocer si existe poder legal para la aplicación de obligaciones y sanciones tanto trabajador y patrono. También se analiza el comportamiento de los integrantes para determinar la situación del clima laboral.

El documento más importante dentro de una compañía es su reglamento interno. Mueblería Palito si posee el reglamento no obstante no cumple con el manual de funciones para el perfil de vendedor. Esta particularidad asienta que cualquier función se le puede delegar al vendedor ya sean estas sí o no correspondientes al cargo. Esto quiere decir que en cualquier momento pueden realizar otra actividad fuera del perfil.

Luego se estableció entrevistas al Gerente para confirmar datos más específicos.

Esta propuesta busca descubrir los problemas que han surgido en Mueblería Palito, buscando soluciones eficientes para lograr su visión.

### **Formulación del problema.**

¿Qué planteamientos estratégicos y tácticos se deben considerar para disminuir el impacto en el área comercial que está causando el mal clima laboral en la Mueblería Palito?

### **Sistematización del problema.**

¿De qué manera influye el clima laboral en el desarrollo profesional y el desempeño de los colaboradores del área comercial de la empresa Mueblería Palito SA?

¿Cuáles deben ser las estrategias y tácticas que se deben aplicar para mejorar la motivación del personal de ventas con el fin de lograr un mejor rendimiento laboral y esto se refleje en resultados?

¿Qué indicadores de control y gestión se deben establecer para éxito del plan propuesto?

### **Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A. de la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos específicos.**

- Realizar una evaluación interna sobre el clima laboral al personal de ventas para determinar los principales problemas internos y mediante qué medidas pueden ser solucionados y que no afecten el desarrollo profesional y el rendimiento de los colaboradores.
- Proponer estrategias y tácticas en una evaluación interna y externa para potenciar el clima laboral del personal comercial y obtener mejores resultados en los ingresos.
- Evaluar los indicadores estratégicos necesarios para el control y logro de objetivos propuestos.

### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación se han basado en la experiencia que tienen los clientes y el personal de ventas de la empresa Mueblería Palito S.A., a continuación, se detalla los siguientes antecedentes investigativos que dan muestra que es muy importante mantener un buen ambiente laboral.

El estudio realizado por el autor Erick Astudillo Llor de la UNIVERSIDAD DEL AZUAY de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Escuela de Psicología Organizacional en su proyecto denominado *“DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DE LA EMPRESA GERARDO ORTIZ & HIJOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.”* (Astudillo Llor, 2016)

El estudio del clima laboral que se desarrolla en los diferentes locales que tiene la empresa en mención, debido al crecimiento que ha tenido en el transcurso de los años y el crecimiento del personal de ventas, el autor busca diagnosticar el clima organizacional del área de ventas y presentar una propuesta de mejora

El método científico aplicado en esta investigación es el método cuantitativo por lo cual hemos revisado se ha procedido al muestreo mediante encuesta donde los resultados obtenidos permitirán mejorar el clima laboral de la empresa

El autor Erick Astudillo concluye *“Los datos obtenidos es necesario que se proponga un plan de mejora que permitan mejorar las dimensiones desfavorables como el sistema de recompensas cooperación y apoyo que implica formar un equipo de trabajo.”* (Astudillo Llor, 2016, pág. 61)

Paralelamente el autor Mario Moyano, (Moyano, 2017) de la universidad del Azuay presenta como Tesis de Grado *“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA”* lo cual indica:

“Para dicho estudio se utilizaron dos herramientas; para recolectar datos acerca de la cultura se utilizó una Entrevista Estructurada de Cultura Organizacional del grupo The Bottom Line y para evaluar el clima se construyó un Cuestionario de Clima Laboral, cuyo objetivo es medir el clima en función de 5 dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia”.

Este proyecto brinda un tipo de investigación cuantitativa y cualitativa ya que se va a realizar un sin números de técnicas específicas sobre recoger e indagar y analizar las características muy particulares de cada colaborador en la organización y por ende los resultados de la entrevista revelaron una cultura tradicional, en la cual prima el individualismo y una toma de decisiones aún muy centralizada.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de investigación**

Para el presente proyecto el tipo de investigación a emplearse son:

- **Descriptiva.** - Se consideró que esta investigación sea descriptiva porque se pretende medir, analizar, ubicar y proporcionar variables importantes como estructura, liderazgo, comunicación, motivación, servicio, cliente y productividad del departamento de Ventas de la empresa Mueblería Palito.

### **Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación a ser utilizadas son:

- Observación documental
- Entrevista
- Encuesta

### Observación

La observación a los colaboradores del área de ventas reforzará los resultados de las encuestas y/o entrevistas realizadas, esta técnica otorgará un mejor entendimiento sobre el clima laboral y cuáles son los componentes para que esta situación no afecte a las promesas de ventas mensuales.

### Entrevista

La entrevista es una herramienta de mucha importancia debido a la cercanía con los trabajadores, en este caso los vendedores y la parte de la administración. Es importante conocer el criterio de cada uno de ellos y de esta forma al evaluar los resultados estructurar un manual que se adopte a las necesidades de la empresa o involucrados.

### Encuestas

Esta técnica es utilizada para una recolección de datos más rápido y cuando se quiere obtener información competente de muestras grandes. Para esta investigación las encuestas están dirigidas a los vendedores de Mueblería Palito. Se busca a través de esta herramienta que tan de acuerdo o por lo contrario que tan en desacuerdo están los colaboradores con las estrategias empresariales, manuales, procedimientos y trato en general por parte de sus superiores.

### Ficha de la observación

**Tabla 1. Resultados de la Observación**

Nº	Observación	Tipo	Si	No
1	¿Existe reglamento interno?	Documental	X	
2	¿Existe manual de funciones para el perfil del cargo de vendedor?	Documental		X
3	¿Existe tabla de porcentajes que regule el pago de comisiones?	Documental	X	
4	¿Existe registro de ingresos y salidas de los vendedores?	Documental	X	
5	¿Existe registro de capacitaciones otorgados al personal de ventas?	Documental		X
6	¿Existen descuentos a vendedores por comisiones pagadas de devoluciones en ventas?	Documental		X

7	¿Se aprecia un trato cordial entre compañeros de trabajo?	De campo		X
8	¿Existen herramientas para comunicación? Ej.: radio, teléfono fijo y móvil.	De campo	X	
9	¿Existió algún tipo de llamado de atención por los jefes a los vendedores en más de una ocasión?	De campo	X	
10	En el llamado de atención. ¿Hubo un tono elevado de voz?	De campo	X	
11	¿Hubo alguna discusión en presencia de clientes?	De campo	X	
12	¿Los colaboradores ingresaron en el horario que le corresponde según su contrato?	De campo		X
13	¿Se aprecia buen clima laboral?	De campo		X

**Nota:** Elaborado por las autoras

### **Formato de entrevista para el Gerente de Ventas de la empresa Mueblería Palito S.A.**

**Tema:** Plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de la empresa MUEBLERÍA PALITO S.A.

**Objetivo de la entrevista:** El propósito de la entrevista es conocer cómo se mide actualmente el clima laboral según el Gerente de ventas en la empresa Mueblería Palito. Y de esta manera estudiar dicho clima laboral y los aspectos a tener en cuenta para añadir valor a esta investigación.

### **Preguntas:**

1. ¿Cuáles son los factores a considerar para un clima laboral aceptable?
2. ¿De qué depende el incremento o decremento de las ventas?
3. ¿Qué oportunidad tiene el vendedor para crecer dentro de la compañía?
4. ¿Considera que la aplicación drástica de multas y sanciones sea lo viable para sus colaboradores?
5. ¿Se les otorga capacitaciones de motivación y fuerza de ventas al grupo de vendedores?
6. ¿La empresa asigna anualmente un presupuesto para las capacitaciones de los trabajadores?
7. ¿Se les da un seguimiento a los colaboradores sobre el nivel de conocimiento del producto?

**Formato de encuesta para los trabajadores de Mueblería Palito S.A.**

Somos estudiantes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y estamos realizando un análisis del clima laboral para nuestro proyecto de investigación para conseguir el título de Ingenieras Comerciales, le agradecería que contestara las siguientes preguntas:

**Instrucciones:**

Marque con una **(x)** la casilla correspondiente a la respuesta necesaria según su opinión

**1.- ¿Al ingresar a laborar en la empresa MUEBLERIA PALITO S.A, le fue informado claramente los objetivos y políticas de la misma?**

SI ☐

NO ☐

**2.- La toma de decisiones o las órdenes implantadas por los Jefes, ¿Son justas según su criterio?**

SI ☐

NO ☐

**3.- ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones al interior de la empresa?**

CASI SIEMPRE ☐

RARA VEZ ☐

USUALMENTE ☐

CASI NUNCA ☐

**5.- Cuando posee alguna calamidad doméstica, ¿Existe flexibilidad en sus horarios por parte de los jefes?**

SI ☐

CASI NUNCA ☐

RARA VEZ ☐

NUNCA ☐

USUALMENTE ☐

**6.- ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?**

MUY FRECUENTE ☐

FRECUENTE ☐

OCASIONALMENTE ☐

RARA VEZ ☐

NUNCA ☐

7.- ¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa?

CASI SIEMPRE ☐

CASI NUNCA ☐

SIEMPRE ☐

NUNCA ☐

OCASIONALMENTE ☐

8.- ¿El personal de ventas cuenta con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?

SI ☐

NO ☐

9.- ¿La comunicación es efectiva en el departamento donde realiza sus labores?

MUY FRECUENTE ☐

RARA VEZ ☐

FRECUENTE ☐

NUNCA ☐

OCASIONALMENTE ☐

10.- ¿Recibe bonos o comisiones por el cumplimiento de metas?

MUY FRECUENTE ☐

RARA VEZ ☐

FRECUENTE ☐

NUNCA ☐

OCASIONALMENTE ☐

11.- ¿El ambiente laboral lo motiva para trabajar?

CASI SIEMPRE ☐

USUALMENTE ☐

SIEMPRE ☐

NUNCA ☐

OCASIONALMENTE ☐

12.- ¿La empresa se preocupa por su bienestar?

CASI SIEMPRE ☐



SIEMPRE	<input type="text"/>	USUALMENTE	<input type="text"/>
OCASIONALMENTE	<input type="text"/>	NUNCA	<input type="text"/>

**13.- Los Jefes del área comercial ¿conocen todos los aspectos relacionados al mercado y los productos que se comercializan?**

MUCHO	<input type="text"/>	POCO	<input type="text"/>
SUFICIENTE	<input type="text"/>	MUY POCO O NADA	<input type="text"/>
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	<input type="text"/>		

**15.- ¿Existe respeto de sus jefes hacia usted?**

CASI SIEMPRE	<input type="text"/>	CASI NUNCA	<input type="text"/>
SIEMPRE	<input type="text"/>	NUNCA	<input type="text"/>
OCASIONALMENTE	<input type="text"/>		

## **Análisis de resultados**

### **Análisis de la observación**

El análisis tuvo incidencia sobre los documentos para conocer si existe poder legal para la aplicación de obligaciones y sanciones tanto trabajador y patrono. También se analiza el comportamiento de los integrantes para determinar la situación del clima laboral.

El documento más importante dentro de una compañía es su reglamento interno. Mueblería Palito si posee el reglamento no obstante no cumple con el manual de funciones para el perfil de vendedor. Esta particularidad asienta que cualquier función se le puede delegar al vendedor ya sean estas sí o no correspondientes al cargo. Esto quiere decir que en cualquier momento pueden realizar otra actividad fuera del perfil.

Existe tabla de porcentajes que regulan el pago de comisiones, pero por petición de la empresa no se enseña la tabla. La compañía también cuenta con el registro de ingresos y salidas, aquí se observó que los vendedores tienen un horario de entrada que no se cumple como lo estipula el reglamento, por otra parte, laboran más de la jornada pactada. Existen locales comerciales que están al límite del perímetro de la ciudad.

Pese a que el gerente mencionó que, si se otorgan capacitaciones a los vendedores, no existe soporte documental de estas capacitaciones. Un punto a favor que posee la compañía es que, en las devoluciones de ventas, la comisión pagada a los vendedores no es devueltas, cuando lo óptimo sería descontar la comisión.

Confirmando el resultado de las encuestas, no se observa un trato cordial ni de los jefes hacia los trabajadores, viceversa, ni entre colaboradores. Hay que resaltar que este punto debilita las ventas ya que producto de este trato se pudo apreciar discusiones frente a clientes.

Las herramientas de comunicación existen, entre esas están: radio, teléfono fijo, teléfono móvil, internet. En muchas ocasiones el teléfono no es contestados, los correos electrónicos no son revisados diariamente y no encienden la radio.

Al parecer los llamados de atención son muy comunes dentro de la empresa en muchas ocasiones innecesarias y que podrían tratarse de otra manera. Esto cae sobre la puntualidad de los empleados y que por lo consiguiente el clima laboral no sea bueno.

### **Análisis general de las encuestas**

El análisis de las preguntas esta sectorizado de acuerdo a el tipo de inducción, los instrumentos o recursos dados al empleado, la participación entre colaboradores, la participación de los colaboradores con la jefatura, el trato recibido y que concepto existe sobre la jefatura. Luego de realizada las encuestas se obtuvo el siguiente análisis:

La inducción que reciba cada empleado previo a la asignación de responsabilidades, marca un antes y un después sobre los resultados que el colaborador pueda generar. Según las encuestas el grupo de ventas mantiene un desacuerdo en su mayoría de haber recibido la información completa de los objetivos y políticas. No aclarar este punto elemental, le

significaría a la empresa tener un empleado que no sabe dónde está pisando, dando el primer paso a generar un ambiente laboral inestable.

Es necesario que cada colaborador de toda empresa cuente con las herramientas para comunicarse, entre las respuestas todas coinciden que la empresa si da esa herramienta, existe el mecanismo para lograr comunicarse, pero esto no significa que exista comunicación efectiva. Al tener empleados que estén medianamente de acuerdo y en desacuerdo con la comunicación efectiva produce a la empresa pérdidas, esto se podría dar en el caso de que un vendedor no les haya hecho seguimiento a clientes o que no haya enviado a producción algún pedido. Esta labor la jefatura debe cuidar con mucha cautela.

El incentivo económico puede llegar a ser el elemento principal para tener un clima laboral agradable, puesto que el dinero ayuda a cubrir necesidades, y puede generar automotivación personal en los vendedores. Según las encuestas los vendedores si reciben el incentivo económico (bonos y/o comisiones) pero no son lo suficientemente agradables para ponerlo como motivación.

Como último punto se debe conocer el criterio de los colaboradores que tienen sobre los jefes, para esto en la Figura 11 el 82% de los integrantes del departamento de ventas no están de acuerdo con las decisiones y órdenes implantadas. Y en la figura 25 el criterio sobre el respeto está en el 45% en recibir un trato cordial. Estos números dan un concepto de que otro de los elementos para un clima laboral estable no está funcionando bien en Mueblerías Palito, el respeto es el pilar fundamental para la confianza, integridad, y conseguir de la otra colaboración.

### **Análisis de la entrevista**

Para la gerencia el pilar fundamental de un clima laboral agradable, está en el incentivo económico, más allá que el trato está el dinero, que a concepto del dueño es por esto que se mueve el hombre. Las ventas dependen de los ciclos altos y bajos del negocio en otras palabras de acuerdo a la temporada

El gerente mencionó que la empresa es familiar y los cargos más altos están ocupados por los mismos familiares, debido a esa razón las oportunidades para crecer o escalar dentro de la empresa son muy limitadas.

El concepto de descuento y medidas drásticas aplicadas al empleado es por el simple hecho que la empresa no debe perder, ya que la economía general del país está difícil. De esta forma tampoco se asigna presupuesto para las capacitaciones de los vendedores ni para otro personal dentro de la empresa. Las únicas oportunidades que hay de capacitación son cuando existen acuerdos y alianzas comerciales según cuenta la gerencia. Por otra parte, como el producto no requiere de un conocimiento mayor, no hay seguimiento a los vendedores ni inducciones adicionales del compuesto del producto.

En cuanto a la opinión sobre los resultados, se aclara que deben cuidarse todos los factores de manera simultánea, se debe cuidar el conjunto que compone el buen clima laboral y en lo posterior que se refleje en las ventas. Debe existir inversión en la preparación de los

vendedores, debe existir inversión en los controles, también debe existir parte humana hacia los trabajadores. La semblanza del buen clima laboral empieza por la jefatura, sino existe un orden y una consideración por los trabajadores.

## **CONCLUSIONES**

Los empleados de la empresa están de acuerdo en que no existe trabajo en equipo en el departamento de ventas por ese motivo se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.

El rendimiento de la empresa disminuyó por los factores del ambiente laboral.

Existen respuestas tardías a los requerimientos de los clientes, esto da una pésima imagen a la empresa.

El sistema organizacional de la empresa es débil, las ordenes a los subordinados no son cumplidos a cabalidad y estas no son enviadas de la manera cordial que los vendedores esperan.

En el grupo de trabajo existe una mala comunicación pese a que la empresa tiene los medios apropiados para transmitir la información.

Hay un notable impacto de factores económicos en el funcionamiento de la empresa

No hay procesos socializados en el departamento de ventas.

Los empleados tienen obstáculos a la hora de realizar su trabajo debido a que no existen políticas que permitan una guía de acción para la realización de las tareas del puesto, por falta de herramientas necesarias para el trabajo y por no estar seguros de a quién acudir cuando se presentan problemas o dificultades.

Parte de los empleados no están conformes con sus salarios, lo anterior puede ocasionar que estos se desinteresen por realizar bien su trabajo

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Sánchez. (2000). *El clima Organizacional. Que es y como organizarlo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/>
- Astudillo Loor, Erick (2016). *Diagnóstico de clima laboral en el área de ventas de la ciudad de Cuenca de la empresa Gerardo Ortiz & Hijos y propuesta de un plan de mejora*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6836/1/12807.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Carabajo Castro, Karla (2016). *Diagnóstico de factores causales de Rotación de las Auxiliares de enfermería del Hospital del Rio, del año 2014*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6871/1/12834.pdf>
- Castillo Aponte, J. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?redir\\_esc=y&id=1ªXmDqJpEc8C&q=68#v=snippet&q=68&f=false](https://books.google.com.ec/books?redir_esc=y&id=1ªXmDqJpEc8C&q=68#v=snippet&q=68&f=false)
- Fleitman, Jack. (2000). *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México – McGraw-Hill Interamericana.
- Garcia, J. (2015). Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3720>
- Williams, Luz (2013). *Estudio diagnóstico de clima Laboral en una dependencia publica*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Lahey. (1999). *En Motivacion y desempeño laboral*, 411. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- Levering, Robert. *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Maslow, Abraham (1970). *Principales aportaciones a la Psicología*. Obtenido de [http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos\\_maslow.pdf](http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf)

