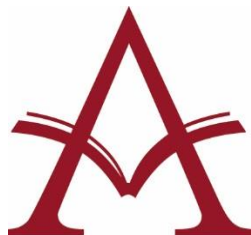


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO
LABORAL EN EL AREA DE VENTA DE REPUESTOS
DE LA EMPRESA AUTOMOTORES GILDEMEISTER
PERU S.A., LIMA 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

CANTURIN BURGA, JORGE
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-1072-4443

ROMAN EVANGELISTA, FREDY
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-2984-9975

SERPA SALAZAR, SANDRA ZENAIDA
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-5099-8222

ASESOR:

MG. ROJAS MACHA, OLGER
CÓDIGO ORCID: 0000-0001-7965-1815

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ
NOVIEMBRE, 2021

Dedicatoria:

A nuestros padres por ser pilar fundamental de nuestras vidas en todo lo que hemos logrado en la vida, su apoyo incondicional, su comprensión, tolerancia en todo este tiempo.

A nuestros amigos por su apoyo y consejos que contribuyeron a nuestra formación profesional.

A nuestra gran Universidad Peruana de las Américas por albergarnos y formarnos como profesionales y así lograr nuestras metas.

Agradecimientos:

A Dios por permitirnos llegar hasta este punto y brindándonos su sabiduría, fortaleza y provisiones para lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres por apoyarnos en todos los momentos difíciles de nuestras vidas, gracias a ellos ahora podemos ser grandes profesionales y ser un orgullo para ellos y para los que confiaron en nosotros.

A nuestros maestros por su apoyo constante e incondicional ya que ellos nos enseñaron valorar los estudios y a superarnos cada día.

LOS AUTORES

Resumen

La organización seleccionada para el desarrollo de ésta investigación es la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A. identificada con RUC 20506006024, constituida el 19/02/2003, cuya actividad económica es venta de vehículos y repuestos automotrices, ubicada en Av. Cristóbal de Peralta Norte N° 968, Urb. San Idelfonso de Monterrico, Santiago de Surco – Lima, la cual en el año 2015, no alcanzó la rentabilidad deseada a consecuencia de serios conflictos dentro de la misma organización, concluyéndose que la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores no mantenían esa estrecha relación por diversos factores como: la falta de capacitación, el ausentismo, la alta rotación del personal, las bajas remuneraciones, el escaso reconocimiento a las labores sobresalientes, la falta de compromiso de los directivos.

En tal sentido, nuestra tesis consiste en estudiar y aplicar la gestión administrativa con las herramientas de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los resultados posibles tomando en cuenta, claro está, los sistemas de comunicación dentro del área de ventas de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A, con la finalidad de desterrar los puntos conflictivos que atentan contra el bienestar del trabajador en dicha organización.

Ante los problemas descritos se concluyó que el cambio recaería de primera mano en el jefe de ventas quien poniendo en práctica el feedback y el coaching, lograría que su personal tuviera mayor satisfacción en lo que hace, con mejores relaciones interpersonales, mejorando la comunicación e innovador, sobretodo dispuesto a brindar un servicio de calidad a los clientes.

La importancia de esta investigación radica en saber cómo impartir de manera viable y saber cómo aportar habilidades que nos permitirán obtener mejores resultados como individuos, como grupo, como organización y lograr que Automotores Gildemeister PERÚ SA, se convierta en una empresa líder en el mercado.

La importancia de esta técnica está en aquello que puede contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través de la aplicación de un feedback y coaching deben ayudar a ser más productivos y competitivos dentro del mercado en el cual se desarrolla la organización.

Como resultado final de esta técnica se espera que Automotores Gildemeister PERÚ SA, crezca dentro del mercado, hasta llegar a ser el número uno en ventas y distribución de repuestos automotrices.

Tenemos que declarar que una buena o deficiente retroalimentación genera un impacto directo en el equipo de trabajo toda vez que si no se lleva a cabo de la mejor manera posible, direccionado a la motivación del trabajador puede tener un efecto negativo sobre él y afectar indudablemente su autoestima y rendimiento en su puesto de trabajo, repercutiendo en su relación laboral con los demás colaboradores, más aún si somos del todo conscientes que el capital humano es la base de toda organización.

Si dentro de una organización como Automóviles Gildemeister Perú SA, sus colaboradores reciben una excelente retroalimentación destinada a mejorar su producción es indudable que el clima laboral antes descrito dio un giro de 180 grados, aumentando sus niveles de felicidad consigo mismos y finalmente con su organización.

Abstract

The objective of this research is to demonstrate that implementing a "Feedback" within an organization will contribute to improve operational productivity in all its areas and change the attitude of workers, especially if there is or a highly altered work environment is perceived.

The organization selected for the development of this research is Automoviles Gildemeister Perú SA, a transnational organization based in Chile, dedicated to the supply of vehicles and additional parts of Hyundai, extending its range of activities to maintenance and mechanics, having its main base in Lima with representatives in each of the branches installed in Peru.

But why was it urgent and necessary to apply a Feedback on Automoviles Gildemeister Perú SA ?. Because the auto parts sales area was facing a serious problem that prevented it from reaching the desired productivity, not having reached the proposed objectives and most worrying of all: the tense and disagreement environment that the team members expressed and expressed on several occasions, noting even that the same external customers came demanding serious improvements in the area of customer service.

Lack of knowledge and mastery in the handling of catalogs by staff, the outdated prices and stock of items, the delay in their replacement in warehouses as well as the lack of good planning and market research by part of the headquarters, forced the organization to put effective feedback into practice.

From the analysis carried out to the problems raised, we can mention that to a great extent the terrible intercommunication that the members of the team maintained, turned out to be the main obstacle to overcome this situation which undoubtedly affected the development of their activities and, therefore, compliance of the goals outlined in the short, medium and long term.

The importance of this research lies in knowing how to impart in a viable way and know how to provide skills that will allow us to obtain better results as individuals, as a group, as an organization and to make Automotores Gildemeister PERU SA, a leading company in the market.

It is definitely a critical component of a performance appraisal program and should be part of it in conjunction with a system of setting goals and objectives. As you can see, this process is very

important when informing the employee how he is doing his work, what he is doing effectively and what is not.

A good or poor feedback generates a direct impact on your work team because, if it is not carried out effectively and looking for the motivation of the worker can have a negative effect on him and undoubtedly affect his self-esteem and performance in his position of work, as well as the employment relationship with other collaborators, especially if we are fully aware that human capital is the basis of any organization.

To conclude, I bring to mind a phrase of the always remembered David Fischman, which literally says: "It is necessary to help our collaborators increase their levels of happiness and optimism in life to create a better work environment. , better work environment ".

If within an organization such as Automoviles Gildemeister Perú SA, its employees received an excellent feedback aimed at improving their production, it is unquestionable that the work environment described above took a 180 degree turn, increasing their levels of happiness with themselves and finally with their organization.

Tabla de Contenidos

Carátula	1
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	1i
Introducción	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.1.1. Diagnóstico	4
1.2. Formulación del problema	7
1.2.1. Problema General	7
1.2.2. Problema Específicos	7
1.2.2.1. Problema específico 1	7
1.2.2.2. Problema específico 2	7
1.2.2.3. Problema específico 3	7
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.3.2.1. Objetivo específico 1	8
1.3.2.2. Objetivo específico 2	8
1.3.2.3. Objetivo específico 3	8
1.4. Casuística	8
Capítulo II: Marco Teórico	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.1.1. Antecedente N° 1	11
Tesis: Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del benemérito cuerpo de bomberos de la ciudad de Quevedo	11
2.1.2. Antecedente N° 2	12
Tesis: Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICs, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat	12

2.1.3. Antecedente N° 3	17
Artículo: Clima laboral: un reflejo del clima personal	17
2.1.4. Antecedente N° 4	20
Artículo: Capacitación permanente.....	20
2.2. Bases teóricas	22
2.2.1. Variable 1: Gestión Administrativa	22
2.2.1.1. Gestión	22
2.2.1.2. Administración.....	22
2.2.2. Variable 2: Desempeño laboral.....	23
2.2.3. Técnicas avanzadas de las variables	26
2.2.3.1. El plan de mejoramiento	26
2.2.3.2. Importancia del mejoramiento del área de ventas de repuestos.....	30
2.2.4. Bases Legales.....	31
2.2.4.1. Constitución Política del Perú, Art. 58° y Art. 59° (1993)	31
2.2.4.2. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, Ley N° 28015, Art. 1 y Art. 2 (2003)	31
2.2.4.3. Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (1997)	32
2.2.5. Descripción del mercado.....	33
2.2.5.1. Mercado Local	33
2.2.5.2. Parque Automotor Peruano.....	33
2.2.5.3. Principales cifras del sector automotriz en el Perú	35
2.2.6. Descripción de la Administración de Calidad	35
2.2.6.1. Mejora continua	36
2.2.6.2. La calidad en la empresa.....	37
2.2.7. La Competitividad	38
2.2.7.1. La competitividad en la empresa	38
2.2.7.2. Factores del crecimiento empresarial que se necesita para crecer	40
2.2.8. Ratios aplicables a la gestión	42
2.2.8.1. La liquidez	42
2.2.8.2. Solvencia financiera.....	43
2.2.8.3. Principales indicadores financieros y de gestión	47

2.2.9. Las normas ISO 9001, ISO 14000 y las OHSAS 18000.....	48
2.2.9.1. ISO 9001:2000	48
2.2.9.2. ISO 14000	49
2.2.9.3. OHSAS 18000	51
2.2.10. Las TIC´s – Tecnologías de la Información y Comunicaciones	51
2.2.11. El coaching.....	55
2.2.12. Experiencias exitosas	57
Capítulo III: Alternativas de Solución	59
3.1. Alternativas de Solución del Problema General	59
3.1.1. Problema general.....	59
3.1.2. Respuesta	59
3.2. Alternativas de Solución del Problema Específico 1	60
3.2.1. Problema específico 1	60
3.2.2. Respuesta	60
3.3. Alternativas de Solución del Problema Específico 2.....	61
3.3.1. Problema específico 2	61
3.3.2. Respuesta	61
3.4. Alternativas de Solución del Problema Específico 3.....	62
3.4.1. Problema específico 2	62
3.4.2. Respuesta	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Referencias	66
Anexo I: Grupo de jóvenes empresarios realizando Gestión Administrativa.....	68
Anexo II: Alto desempeño laboral.....	69

Introducción

En el mundo, la Gestión Administrativa es la asunción y ejercicio de las responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar y la coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones.

La gestión administrativa es una herramienta indispensable para el desarrollo de una institución, pues, por medio del correcto manejo de la gestión administrativa se puede llevar de manera eficiente las actividades dentro de una institución y así adoptar una adecuada toma de decisiones para de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En el Perú, el trabajo con grupos es uno de los niveles de actuación más importantes en la intervención social. La cohesión y la efectividad de los grupos dependen, en gran parte, de cómo se realiza la comunicación, de su naturaleza, de su amplitud y de cómo, cuándo y qué información se transmite para una adecuada gestión administrativa y por ende un buen desempeño laboral de los trabajadores.

Hoy en día la mayor parte de las organizaciones llevan en su estructura un modelo de jerarquía, lo cual ha contribuido al fracaso de éstas, porque no están abiertas al cambio y a escuchar aquellos quienes no forman parte de las cabezas de la empresa. Estos hechos han conducido a que se brinden capacitaciones o seminarios sobre organización y la comunicación efectiva, debido a que las organizaciones, sin duda, están en un estado de crisis; por ello es importante la comunicación organizacional, que brinda información entre los miembros de los equipos de trabajo y al transmitir un mensaje se promueve la gestión administrativa.

En este sentido, es importante destacar también que ante la globalización y los constantes cambios al que está sometida la economía mundial, es necesario que en las organizaciones la manera de emitir la información sea a través de herramientas que le permitan al individuo reconocer sus limitaciones y aprovechar al máximo sus competencias, lo cual son cualidades que solo pueden transmitirse mediante estrategias de gestión administrativa.

En la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A. identificada con RUC 20506006024, constituida el 19/02/2003, cuya actividad económica es venta de vehículos y repuestos automotrices, ubicada en Av. Cristóbal de Peralta Norte N° 968, Urb. San Idelfonso de Monterrico, Santiago de Surco – Lima, en el último año 2015, determina la empresa con los trabajadores, no haber logrado los resultados esperados, por encontrar conflictos dentro de la organización, llegando a la conclusión que la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores, no se encontraba relacionada por motivos y factores como la falta de capacitación, el ausentismo, la alta rotación del personal, las bajas remuneraciones, el escaso reconocimiento a las labores sobresalientes, la falta de compromiso de los directivos y otros factores, llevan a la problemática con el desempeño de los trabajadores.

La necesidad de la investigación implica reconocer la problemática de la gestión administrativa y el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister S.A., reconociendo los comportamientos inadecuados que influyen en el desempeño laboral ineficiente y como resultados una mala comunicación, clima laboral inadecuado, insatisfacción de los clientes, quejas y por ende crecimiento económico bajo, la empresa no obtiene la rentabilidad deseada y no logra alcanzar las metas planteadas.

La importancia de la investigación es porque se desea resolver la problemática del desempeño laboral de los trabajadores. En tal sentido, se aplicarán habilidades que nos ayudarán a obtener

mejores resultados como personas preparadas, como equipo, como empresa y alcanzar la rentabilidad deseada, por el cual, es el objetivo de la empresa.

Ayudar a reconocer los comportamientos y, conductas que repercuten positivamente o negativamente en el desarrollo de la persona, del equipo y de la empresa, motivando e incentivando, de tal modo que las personas sean capaces de modificarlos para bien propio y de la empresa.

Durante este trabajo de investigación aprenderemos aspectos importantes de la comunicación: nuestra capacidad de escucha y nuestra capacidad de expresarnos de forma asertiva, respetando a los demás y a nosotros mismos y buscando soluciones positivas.

En el capítulo I describimos el planteamiento, la formulación del problema, el problema general, etc.

En el capítulo II presentamos el marco teórico con los antecedentes de los autores, las bases teóricas, el cual comprende la definición de las variables, definición de las dimensiones, las técnicas, etc.

En el capítulo III proponemos las alternativas de solución que comprende la gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Automores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015.

Finalmente considero las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos respectivos.

Capítulo I: Problema de la Investigación

1.1. Planteamiento del Problema

La gestión administrativa es un tema muy importante para toda organización porque de la buena gestión que se aplique depende el desempeño de los demás colaboradores de la empresa. El personal de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister S.A., está pasando por una serie de dificultades y problemas con la atención a los clientes y su desempeño laboral de cada uno de ellos; como sabemos, la empresa es una institución que se dedica a la venta de vehículos y repuestos automotrices; por lo tanto su administración debe ser muy buena porque sus colaboradores dependen de la gestión administrativa que se esté dando para así ellos brindar un buen desempeño y buena atención a los clientes, dispuestos a brindar un alto rendimiento y aumentar la participación en el mercado. Es por esto que se ve la necesidad de analizar la administración de esta empresa para examinar si las decisiones que toma los directivos sobre el personal de venta y administrativo influyen en el rendimiento y cumplimiento de las labores cotidianas del personal de venta de repuestos automotrices.

1.1.1. Diagnóstico:

a) Causas:

- Trabajo grupal deficiente
- Poco empoderamiento del personal
- Escasa información a los trabajadores acerca de la empresa y las ventas.
- Grupos de trabajos desunidos
- Incumplimiento de normas de la institución
- Escaso presupuesto para capacitación y entrenamiento.

b) Efectos:

- Poca comunicación de los directivos
- Poca comunicación entre compañeros
- Incumplimiento de las labores diarias
- Mal trato a los clientes
- Falta de medidas de contingencia

c) Pronóstico:

- Bajo rendimiento profesional
- Despido inmediato del personal
- Procesos judiciales a los trabajadores
- Clima laboral desagradable
- Trabajo bajo presión
- Bajas remuneraciones.

d) Control del pronóstico:

- Capacitación sobre relaciones interpersonales
- Capacitar al personal acerca de las normas de la institución
- Implementar presupuesto para brindar charlas de capacitación a los trabajadores del área de venta de repuestos automotrices.

En la empresa **Automotores Gildemeister Perú S.A.** se ha visto que, en el área de ventas de repuestos existen insatisfacciones y malestar por parte de los clientes esto debido a varios factores como mala atención, demora en atención, mala información y falta de conocimiento a pesar de las continuas sugerencias de los clientes que dejan para una mejora aún siguen

repitiéndose los problemas y esto hace que los clientes presenten sus reclamos por medio de libro de reclamaciones de la empresa.

Los problemas del personal que se observan con más frecuencia son:

- El personal que atiende a los clientes por mostrador desconoce el manejo de los catálogos.
- El personal no tiene conocimiento de los productos en promoción.
- En algunas oportunidades se cobran algunos productos que en el sistema se encuentran registrados; sin embargo, no existen físicamente en stock.
- Falta actualización oportuna de productos en promoción registrados en el sistema, situación que crea malestar en los clientes al momento de la cancelación.
- La atención que brinda el personal en el mostrador es muy lenta debido a la falta de capacitación, ocasionando malestar a los clientes.
- Quiebre de stock por falta de información.

En una pequeña entrevista a los colaboradores de ventas de mostrador realizado el 10 de mayo del 2015, y ver porque existen estos problemas los colaboradores de ventas de mostrador ahora denominados asesores de ventas respondieron lo siguiente:

1. ¿Por qué demoran en dar una respuesta al cliente sobre una consulta?

Respuesta:

No hemos recibido una buena capacitación sobre el manejo de los catálogos solo fue una vez cuando ingrese a la empresa, se ha solicitado para una nueva capacitación, pero aún no hay respuesta por parte de nuestro jefe.

2. ¿Por qué existen productos con otro precio?

Respuesta:

No sabía que algunos productos estaban en promoción muchas veces nos enteramos por el cliente.

3. ¿Cuentan con stock suficiente?

Respuesta:

No, la reposición de stock no llega a tiempo, falta de una buena planificación y estudio de mercado por parte de los jefes.

4. ¿Siempre son los trabajadores?

Respuesta:

No, constantemente hay Cambio de personal, algunos renuncian por no encontrar un buen clima laboral, no hay incentivos, sueldos muy bajos y mucha desunión.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión administrativa tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

1.2.2 Problemas Específicos

1.2.2.1. Problema específico 1

¿En qué medida la comunicación efectiva tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

1.2.2.2. Problema específico 2

¿De qué modo la capacitación permanente tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

1.2.2.3. Problema específico 3

¿De qué forma el clima laboral tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo la gestión administrativa tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015

1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Objetivo específico 1

Establecer cómo la comunicación efectiva tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015

1.3.2.2. Objetivo específico 2

Lograr cómo la capacitación permanente tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015

1.3.2.3. Objetivo específico 3

Caracterizar cómo el clima laboral tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015

1.4. Casuística (con respecto a la problemática planteada)

Hoy en día las empresas, para poder sobrevivir, tienen la necesidad de ser fundamentalmente adaptativas al cambio, porque el cambio ahora es vertiginoso, y lo que hoy es una ventaja competitiva, mañana ya no lo será. Por este motivo las organizaciones requieren generar y mantener un entorno flexible y creativo, basado en la confianza en las personas, el compromiso y el trabajo en equipo. Una organización que es capaz de adaptarse, gestiona cambios continuos de forma poco traumática, es menos volátil y es más creíble para los inversores. Los

modelos de negocio no son eternos, saber cómo cambiarlos requiere desarrollar nuevas capacidades empresariales.

En ese sentido, sobre el alto crecimiento de las empresas, diversos autores coordinado por el profesor Oriol Amat manifiestan lo siguiente:

Un buen líder debe disponer de las siguientes cualidades como pasión, visión, comunicación, humildad, capacidad de aprender, austeridad, empatía, flexibilidad, proactividad. Los gestores exitosos siempre ven más allá de lo que otros ven. Son apasionados y les gusta innovar. Aman su trabajo y lo realizan con cuerpo y alma. Viven intensamente cada día y ponen todo su empeño en cada cosa que hacen. Dirigir una empresa exige un gran dominio de las emociones. Los gestores deben tener calma en los momentos difíciles y serenidad ante la incertidumbre. Un buen líder es capaz de tomar decisiones racionalmente, aunque la situación esté totalmente fuera de control. El nuevo management requiere un liderazgo que aglutine todo lo mencionado anteriormente en el que se promueva la constante experimentación. (Falguera J. , 2015)

Presentamos como referencia un trabajador que actualmente se encuentra laborando en la empresa Automores Gildemeister que no se siente a muy gusto, este trabajador ejerce sus funciones en el área de ventas de repuestos cuyas funciones es realizar ventas por mostrador y que, por diversas circunstancias, no está rindiendo al 100% dejando notarse por su forma de atención y no tener interés en hacer una venta. Entendiéndose por tal al hecho que no cumple con su función a cabalidad en los horarios establecidos de trabajo, promedio en minutos para la ejecución de tareas rutinarias en el puesto de trabajo asignado.

También se ha observado que no hay una buena comunicación entre el jefe y los trabajadores en el área de ventas de repuestos y por la falta de ello se nota que hay desunión entre

los compañeros de área, cada trabajador trabaja a su manera, no hay un buen clima laboral trayendo como consecuencia la baja producción en las ventas, no cumplen los objetivos, clientes insatisfechos, fuga de talentos por constante cambio de personal muchos de ellos optan por migrar a otras empresa de competencia que le ofrecen un buen clima laboral.

Ante estos problemas se ha analizado que el jefe de ventas tiene que aplicar efectivamente el feedback y el coaching. Para contar con un personal con mayor satisfacción por su puesto de trabajo, con mejores relaciones interpersonales, más comunicativo e innovador y más dispuesto a brindar un servicio de primera a los clientes especialmente cuando atienden por mostrador. En suma, contar con un equipo de vendedores motivado es un buen negocio para cualquier empresa, porque significa mayores ventas y mayor productividad general.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedente N° 1

- **Tesis: Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del benemérito cuerpo de bomberos de la ciudad de Quevedo.**

De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

- El Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Quevedo mantiene una buena relación entre el personal operativo y el personal administrativo influyendo de buena manera en el rendimiento profesional de cada uno de ellos.
- El Cuerpo de Bomberos posee normas jurídicas reguladoras internacionales como lo son las NFPA (National Fire Protection Association) Asociación Nacional de Protección Contra el Fuego, que aportan notablemente al cumplimiento de las labores diarias del personal operativo de la institución.
- Dentro de la planificación del presupuesto que posee el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Quevedo no se encuentra monto alguno destinado a la capacitación de la comunidad, pero si poseen un plan interno de prevención de incendio aplicado por los inspectores que realizan visitas domiciliarias. (Tigua Bejarano, 2015, pág. 56)

Comentario:

La gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Benemérito Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Quevedo – Ecuador, nos lleva a reconocer que la ciencia administrativa tiene mucho que ver con el éxito de una empresa. Muchas veces se ha discutido al respecto, Sin embargo, se da cuenta de muchos casos que, si no se ha aplicado las fuentes del

conocimiento de la administración de empresas, no se llega a ningún lado y sólo se queda en un espejismo de ilusiones y deseos de llegar a ser un gran empresario y de éxito. Por tanto, el éxito se describe como una función muy desarrollada de gran impacto mediante el desempeño laboral.

2.1.2. Antecedente N° 2

➤ **Tesis: Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICs, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat**

Partiendo de nuestros objetivos:

1. Analizar, dentro del proceso de gestión, cómo se han integrado y manejado las TICs en el contexto pedagógico del colegio Champagnat para generar espacios que permitan la construcción de conocimientos.
2. Analizar, dentro del proceso de gestión, cómo se han integrado y manejado las TICs en el contexto administrativo del colegio Champagnat para generar espacios que permitan la construcción de conocimientos.

Presentamos las siguientes conclusiones donde fusionamos el tema de gestión pedagógica y administrativa, al estar íntimamente relacionados, como hemos planteado desde un inicio. Cómo se han integrado y manejado las TICs para generar espacios que permitan la construcción de conocimientos:

Desde el Proyecto educativo y diseño pedagógico

El análisis de la documentación del colegio nos refiere que no existe un planteamiento claro sobre el uso de las TICs, desde el ámbito pedagógico y administrativo, ello puede estar incidiendo en que el uso de los recursos no se esté dando de la mejor manera posible, tanto desde la mirada de inversión como desde el aporte educativo.

Sea cual sea el sistema de uso y cantidad de laboratorios que tenga la institución, es necesario que todos los maestros conozcan y manejen los recursos de esta área. Tanto las encuestas como las entrevistas nos indican que por ejemplo un 22% de profesores no coordina el tema de uso de laboratorio o programas existentes.

Una administración inadecuada de los recursos, genera malestar en los docentes que esperan usar la infraestructura instalada a un 100% de su capacidad. Tenemos profesores que nos refieren que en casa realizan un material que en el colegio no pueden usar o profesores que no lo usan por el tema inverso, tienen dudas o temor a que la máquina se cuelgue o pierda la información. De la misma manera, un equipo de profesores no preparados para afrontar el uso de determinados medios, genera desgaste de los equipos.

Una combinación de ambas situaciones genera desequilibrio y por ende descoordinaciones que terminan por generar desazón respecto a la tecnología. Dentro de este punto no se generan espacios para construir conocimientos, porque aún están en la etapa de cómo usarlo simplemente.

Desde los Medios pedagógicos y administrativos

Software educativo.

En la actualidad contamos con una serie de software educativo a la venta, software que por su costo muchas veces no es adquirido y que muchos maestros con la tentación de usarlos, por contar con los medios, compran el software de manera personal o compran CDs piratas. Ambos generan un desgaste, en el profesor que tiene que comprar su propio material para poder hacer uso de la capacidad instalada al 100%, en el alumno, ya que finalmente interactúa con el programa de manera pasiva, siendo espectador (proyección del CD en el T.V del aula). Las encuestas nos indican que no existen criterios claros para evaluar los

programas del mercado y quienes tienen la responsabilidad de hacerlo no son profesores, sino técnicos del área. Desde esta óptica el software que se evalúa busca ser aplicado, usado, no tiene el parámetro de que debe construir conocimientos. Este último punto, implica que el profesor esté en la capacidad de generar estrategias que favorezcan procesos de transferencia que no hemos evidenciado en la evaluación de documentos.

Creación de material

Al no existir un manual o guía sobre el uso de las diapositivas de PowerPoint, a nivel educativo, abrimos la posibilidad de encontrarnos con material mal elaborado o diversos materiales sin una línea de trabajo que de uniformidad al trabajo que se le presenta al alumno. Estos elementos manejados desde esta concepción, nos indican que simplemente “se usa el material”, no se trabaja bajo el concepto de generar un espacio para aprender, sino para escuchar o ver.

Internet - Intranet

A nivel de maestros si no se exige el uso de la Intranet como medio para organizar y generar espacios para compartir, la Intranet se convierte en una especie de “gran disco duro” donde cada uno ve la mejor manera de “organizar sus cosas”. Esta es la realidad encontrada, los profesores usan la Intranet para que no pierdan información en el archivo C de sus máquinas, pero contrariamente, los administrativos no usan la red, sino su carpeta en el disco duro para no perder y tener más rápido el acceso a la información, restándole de esta manera un potencial valiosísimo para compartir, crear y recrear. Paralelamente, el mal funcionamiento de la red, genera desconfianza y exigencias como las antes mencionadas, no tienen peso si el profesor va seguir las pautas dadas y por fallas del sistema no va poder contar con su material.

El uso de Internet trae consigo una serie de “temores” que es necesario haber contemplado desde el PCC, cómo desarrollar el tema de valores y la capacidad de toma de decisiones en los alumnos y padres de familia. Sólo abordando estos puntos con seguridad, podremos emplear Internet con nuestros alumnos. En el análisis de documentos encontramos que hay elementos actitudinales escritos, pero no trabajados, y en ningún documento se hace mención al trabajo que se debe realizar con los padres de familia.

El uso de Internet reclama un cambio a nivel de estructura curricular, donde el área de comunicación integral debe dar claridad y pautas sobre el manejo de hipertextos y la lectura icónica.

Chat

El componente distractor de este medio hace que el colegio no lo emplee como recurso de comunicación. El uso del mismo lo realiza cada docente en su casa en horario extracurricular. Este término implica que el profesor usa su horario personal para atender situaciones laborales, asimismo, este horario responde a las necesidades del padre de familia que trabaja durante todo el día y sólo le quedan las noches para atender temas de sus hijos.

Esto lleva a la reflexión en tanto este tipo de medios “virtuales” muchas veces significan trabajo extra para los profesores.

El Chat como recurso de estudio abarca más allá que la herramienta en sí, los alumnos lo dominan a veces mejor que el profesor. Lo que se requiere es la formación a nivel de actitudes, valores y ética, que le permitan al tomar decisiones en un medio donde el anonimato suele estar rodeado de situaciones peligrosas. A pesar de contar con un software

poderoso para trabajar el tema de Chat, en los laboratorios de inglés no hace uso del NetOp School, software de control y monitoreo remoto que tiene una herramienta de Chat interno.

Foro

La variable tiempo, del que padecemos muchos profesores, limita el uso de algunas herramientas o la exploración de las mismas. El foro pedagógicamente hablando, no tiene elementos provocativos para las personas ya que las respuestas no son inmediatas, e incluso a veces no se llegan a dar. En el foro la intención es opinar, intercambiar ideas, opiniones a partir de la reflexión de situaciones que al parecer no son de agrado para algunos alumnos. El tema de foros encierra enormes espacios para generar conocimiento y promoverlo, pero no es conocido ni fomentado en ninguno de los niveles, como lo demuestran las encuestas.

Videoconferencias

Las videoconferencias por sus altos costos, impiden un uso frecuente del mismo.

E mail

El e-mail: Es el medio más usado por toda la comunidad educativa. A nivel de Intranet sólo se siente eficaz con las personas acostumbradas a leer y responder sus correos. Tenemos aquí otra vez el factor tiempo y la variable “máquinas disponibles”. A nivel de espacio para generar conocimiento se podría hacer mucho, pero la dinámica de los profesores para el uso de los mismos, es entregar y recibir información, una primera fase de la construcción de conocimientos en la cual en casi todos los ejemplos hasta ahora mostrados quedan en este nivel.

Incluso se ha podido observar que se convierte en variable interviniente en el ámbito pedagógico ya que algunos docentes tienden a ver su correo en horas de clase estando con sus alumnos. (Joo Chang , 2004, págs. 118-121)

Comentario:

La tecnología, así como trae beneficios y ventajas competitivas, también trae desventajas competitivas entre los profesores y técnicos en educación en el Perú. No solamente pasa estos casos en donde el profesor no se siente contento a desempeñar su labor al 100%; sino sucede que, por la falta de formación para activar equipos informáticos, muchos profesores, no se encuentran actualizados en su formación educativa informática. Por ello, se debe capacitar a los profesores en todas estas competencias informáticas para hacer posible una enseñanza de calidad y en todas sus ventajas y beneficios adquiridos.

2.1.3. Antecedente N° 3**➤ Artículo: Clima laboral: un reflejo del clima personal**

Las organizaciones invierten mucho esfuerzo en mejorar el clima laboral mediante una serie de actividades de recursos humanos. Pero el primer paso debería ser mejorar el clima personal de cada colaborador, es decir, su satisfacción y felicidad personal.

En dos investigaciones realizadas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, encontramos una fuerte relación entre felicidad personal y clima laboral. En dichas investigaciones, evaluamos primero a las personas para conocer su nivel de felicidad personal y luego, el clima laboral de la empresa en la que laboraban. Obtuvimos como resultado que las personas más felices tienen una percepción más positiva sobre el clima laboral de la empresa en la que trabajan. Los resultados tienen sentido, puesto que personas más optimistas y felices tienden a percibir su vida y su trabajo como mejor. El resultado de estas investigaciones nos revela que no solo es importante realizar actividades típicas de recursos humanos como mejorar la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento, entre otros; además, es necesario

ayudar a que nuestros colaboradores incrementen sus niveles de felicidad y optimismo en la vida para crear un mejor clima laboral.

La felicidad mejora la percepción del clima laboral por muchos motivos:

- Las personas felices son más agradecidas, no dan nada por sentado y son conscientes de los regalos que reciben a diario. Uno de los problemas de las empresas que se presentan al concurso “Great Place to Work” es que cada año se ven presionadas a implementar ideas innovadoras, porque la gente en la empresa se acostumbra y ya no valora lo anterior. Sin embargo, las personas más felices son más agradecidas por lo que tienen en la vida y aprenden a adaptarse a lo bueno que les pasa.
- Las personas más felices aprenden a perdonar más. Siempre se cometen errores en la empresa, malos entendidos o injusticias no premeditadas. Aquellas personas que tienen una actitud de perdón no guardan rencor, no contribuyen a la crítica y son más comprensivas con los errores.
- Las personas más felices tienden a ser más positivas, prestan atención, interpretan y recuerdan con un sesgo positivo. Es muy fácil caer en la actitud negativa de malinterpretar lo que ocurre dentro de una empresa, puesto que la comunicación que se gestiona nunca es suficiente y deja un espacio muy grande sujeto a la interpretación de los colaboradores. Cuando las personas son más felices, orientan su atención hacia lo bueno que pasa, más que a lo negativo; interpretan positivamente y contagian su energía positiva a los demás. Por ejemplo, si una persona feliz y positiva se entera de que un proyecto importante no se llevará a cabo como estaba planeado, lo interpreta de la siguiente manera: "Quizás no era un buen momento para hacer el proyecto, quizás

- hay que estudiarlo más". Una persona infeliz-negativa, en cambio, interpreta: "Aquí hacen lo que les da la gana, seguro que son unos tacaños".
- Las personas más felices tienden a ser más bondadosas y a orientarse al servicio de los demás. Al sentirse más felices, les nace hacer felices a los demás. Tienden a ser mejores miembros de equipo, a reconocer más, y ayudar a terceros de forma desinteresada; con lo cual contribuyen a generar un buen clima. Al estar más felices, tienen un excelente sentido del humor que ayuda a fomentar la creatividad.
 - Las personas más felices tienen claro su sentido de propósito y saben que en la vida es importante dejar huella, trascender. Ven a la empresa como un medio para lograr esa trascendencia. Están mucho más motivadas. No van a trabajar porque les pagan, sino porque saben que están cumpliendo su misión en la vida y, a la vez, que están contribuyendo para que la empresa cumpla su propia misión.

Hoy está demostrado que una persona puede aprender a ser más feliz. Cuando una empresa invierte en que su gente sea más feliz, no sólo hace la diferencia con su personal; además, ayuda a crear un mejor clima laboral y, por ende, también hace más felices a sus accionistas. (Diario Expreso, 2017)

Siguiendo la misma línea, es necesario traer a colación lo que señala un autor al manifestar que "Es necesario ayudar a que nuestros colaboradores incrementen sus niveles de felicidad y optimismo en la vida para crear un mejor clima laboral. A mayor felicidad personal, mejor clima laboral". (Fischman, 2015)

Comentario

El clima laboral es importante dentro de las organizaciones, con el fin de lograr mejores resultados el autor plantea que las organizaciones primero deberían conseguir la felicidad de sus

colaboradores, eso permitirá personas contentas, agradecidas, optimistas, motivando a los demás y logrando que se identifiquen con los objetivos de la empresa y en respuesta conseguirán mejores resultados.

2.1.4. Antecedente N° 4

➤ Artículo: Capacitación permanente

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y necesarias para el mejor de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación se refiere a los que se usan para proporcionar a las personas dentro de las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de, habilidades y para el eficiente del trabajador.

- Desarrollar el sentido de hacia la empresa a través de una mayor y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva.
- Lograr cambios en el del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias. (Martínez Carrillo, 2009, pág. 1)

Comentario

Las capacitaciones se hacen con la finalidad de buscar y desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas ejemplos en sus puestos de trabajo.

En las empresas las capacitaciones deben de tomar como una inversión y no como un gasto, en lo personal también se debe tomar como una inversión solo así podemos desarrollarnos y estar a la par con los avances tecnológicos

Hoy en día muchas empresas invierten en capacitar a su personal para poder desarrollar y lograr sus objetivos.

Actualmente la capacitación va más allá de la propia empresa; se vuelve crecientemente necesario entrenar a distribuidores, vendedores y usuarios sobre el uso de los bienes o servicios provistos por la empresa. Además, puede usarse como poderosa herramienta de marketing.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Gestión Administrativa

2.2.1.1. Gestión

Es la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto con el objetivo de cumplir con los requisitos del proyecto, como: alcance, tiempo, coste, riesgo, calidad, las necesidades, los diferentes intereses y expectativas de los interesados.

Conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos.

Puede ser definida como una herramienta capaz de construir relaciones con diferentes interesados que podrían prestarle el apoyo necesario a la organización en caso que se presentara una crisis.

2.2.1.2. Administración

Se puede definir como un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales de forma eficiente y eficaz.

Consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

Se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a bases de direcciones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Para otros investigadores el estudio de la gestión administrativa es una oportunidad considerando que fomenta el desarrollo empresarial por cuanto reúne las condiciones e información necesaria para tomar acciones correctivas, ya que esto beneficiara a las personas que laboran en la institución.

La gestión administrativa en toda organización destaca su relevancia dado que mediante ella se promueve el cumplimiento de lo planteado por las altas autoridades, de allí surge la necesidad de una adecuada gestión de los recursos de las organizaciones mediante el cumplimiento eficaz del proceso administrativo tal como son planeación, organización dirección y control.

2.2.2. Variable 2: Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

El desempeño laboral 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.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de

trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Asimismo, es necesario detallar cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral, tales como;

- **La comunicación efectiva.** - Es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.

Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente nos movemos entre palabra y significados sin ser consciente de las dinámicas subyacente.

A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

- **El clima organizacional.** - Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.
- **Satisfacción del trabajo.** - Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (pág. 203) La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del

comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Capacitación.** - Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

- **Capacitación del trabajador.** -Se denomina así al “proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (Droveta, 1992, pág. 4)

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, según Nash (1989) “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos”. (pág. 229)

El autor considera que limitarse a generar las destrezas necesarias para solucionar problemas técnicos, no es quizás una medida eficaz, porque el efecto de esta capacitación no es duradero “y no se debe pretender utilizarla para remediar todos los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistemas de remuneración mal concebidos”. (Nash, 1989, pág. 90)

La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

2.2.3. Técnicas avanzadas de las variables

2.2.3.1. El plan de mejoramiento

Muchas empresas a través de los años han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El éxito empresarial radica en la comercialización. La mayoría de los aspectos de un negocio dependerán del éxito del mercadeo. El paraguas de mercadeo global abarca la publicidad, las relaciones públicas, promociones y ventas. El mercadeo es un proceso mediante el cual se introduce un producto o servicio y es introducido a los clientes potenciales. Sin mercadeo, tu empresa puede ofrecer los mejores productos o servicios en tu sector, pero ninguno de tus clientes potenciales lo sabría. Además, las ventas se podrían caer y las empresas podrían tener que cerrar.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos en los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, siendo él, el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Asimismo, otro autor manifiesta lo siguiente:

La clave de cualquier empresa es contar con un equipo de ventas motivado ya que significa mantener las ventas y por ende la productividad en las demás áreas. Pero la motivación de un vendedor no es una constante, sino que es una variable que está influenciada por muchos factores, unos externos a la organización y otros internos. Dentro de cualquier tipo de empresa, el nivel motivacional del equipo de ventas repercute en el 80% de los demás departamentos, si los vendedores andan cabizbajos, o desmotivados, el ambiente de trabajo se vuelve tenso y se propaga la incertidumbre y desmotivación. (Romero, 2010)

Por otro lado, Harrington (1992) menciona que, mejorar un proceso, significa: cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, teniendo presente que el enfoque específico del empresario y del proceso es determinante para saber qué cambiar y cómo cambiar.

Lo expuesto nos trae a colación lo expuesto por Kabboul (1994) quien define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Por último, Sullivan (1994) señala que se entiende por mejoramiento continuo al esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y a lo que se entrega a cada cliente.

Es así que, es menester indicar qué tan importante son las funciones que van a permitir se concrete la finalidad de implantar un plan de mejora como es el de implementar por medio de la asesoría por parte del personal capacitado la orientación a los clientes con el fin de dar soluciones a sus requerimientos, Asimismo, por medio del coaching se permite maximizar la performance del personal a cargo, como por ejemplo: el coaching de ventas tiene como función maximizar el desempeño de cada empleado, facilitando que alcance sus objetivos, los cuáles deben ser acordes a los de la empresa o entidad que lo contrate.

Siguiendo la misma línea, debemos precisar que actualmente se deben ejecutar varios roles en los equipos de venta, porque las habilidades de cada persona son particulares, difieren generalmente entre ellas, siendo la actitud, experiencia y formación factores fundamentales que se suman a las actividades que realizan.

También es primordial mantener a la fuerza de ventas motivada pudiendo para ello implementar adecuadamente el sistema de compensación, con el cual se incentivará al personal llegue a las metas planteadas y permanezca en la organización. Las metas que se planteen, deben ser realizables, específicas, cuantificables; es decir, racionales sin ser inalcanzables.

Por ello, es necesario desarrollar cuáles son las fases para implementar el plan de mejoramiento, siendo estas:

a) Compromiso de la alta gerencia del área de ventas de repuestos

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde el principal mando en este caso el gerente de ventas de repuestos, comprometiéndose a desarrollar los procesos de mejoramiento y capacidad de transmitir motivación para el cumplimiento de metas, es decir, en el interés que pongan por superarse y para ser cada día mejor, para poder manejar con gran responsabilidad y

habilidad los procesos dentro de la empresa de tal forma que pueda asegurar una competencia en el mercado.

b) Participación Total de la Administración de área de ventas de repuestos

El equipo de administrar las ventas es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento asumiendo compromisos y liderazgo para que su equipo de ventas sea exitoso porque si no encontrará resultados devastadores, que se traducen en pérdidas de clientes, que va seguido de una cadena de pérdidas económicas. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

c) Participación de los Empleados del área de ventas de repuestos

Una vez que el equipo de jefes de ventas esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea del área ventas de repuestos, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas como el feedback y el coaching que él aprendió.

d) Participación Individual del área de ventas de repuestos

Es importante desarrollar estrategias que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Actualmente el comportamiento del mercado ha realizado un giro de 360° grados, el protagonista del mercado ahora es el cliente en donde éste ha implantado nuevas exigencias con base a factores internos y externos. En consecuencia, el vendedor debe aprender y establecer un proceso que puede controlarse, para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos,

después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo. Generando buenas relaciones basadas en la confiabilidad y el respeto. Creándose una nueva concepción empresarial que permita adoptar actitudes proactivas y sinérgicas, donde la cooperación y el establecimiento de relaciones a largo plazo, se constituyan en la estrategia orientada a optimizar la calidad del servicio al cliente como un elemento de competitividad real.

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

e) Aseguramiento de la Calidad del área de ventas de repuestos

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los servicios que se ofrece, deben reorientarse hacia el control de las estrategias que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar problemas.

Las exigencias hoy en día son más fuertes donde muchas empresas en nuestro propio país compiten con compañías extranjeras que han estado trabajando en aumentar la calidad de sus servicio y productos.

2.2.3.2. Importancia del mejoramiento del área de ventas de repuestos

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través de la aplicación de un feedback y el coaching lo cual se debe de lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, hasta llegar ser el número uno en ventas y distribución de repuestos automotrices ya que actualmente existen muchas otras empresas dedicado a este rubro como son Toyota, Kia, que ya están posicionado en el mercado peruano.

2.2.4. Bases Legales

2.2.4.1. Constitución Política del Perú, Art. 58° y Art. 59° (1993)

Artículo 58°. – Economía Social de Mercado

La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Artículo 59°. – Rol Económico del Estado

El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

2.2.4.2. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, Ley N° 28015, Art. 1 y Art. 2 (2003)

Artículo 1.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación.

2.2.4.3. Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (1997)

Teniendo en consideración, la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 podemos inferir que la empresa GILDEMEISTER PERU S.A. presenta las siguientes características de constitución:

- La empresa GILDEMEISTER PERU S.A. está constituida por el Régimen de Sociedad Anónima – S.A.
- Se constituye como mínimo con dos personas
- Los socios no responden con su patrimonio personal. Tienen responsabilidad limitada.
- Presenta 3 Órganos, siendo estos:
 - Junta general de accionistas: principal órgano conformado por todos los socios accionistas de la empresa.
 - Directorio: Órgano nombrado por la Junta General de Accionistas, conformado, como mínimo por 03 miembros, pueden ser socios o no de la empresa.
 - Gerencia: Órgano nombrado por la Junta General de Accionistas o el Directorio, puede ser un socio no de la empresa.

2.2.5. Descripción del mercado

Automotores Gildemeister es una empresa trasnacional cuya sede Principal se encuentra en Chile, actualmente cuentan con empresas en diferentes países como: Perú, Uruguay, Brasil y en Centro América.

En el año 2003, se funda la filial de Automotriz Gildemeister en Perú, para la distribución de vehículos Hyundai, es una empresa comercial dedicada a la venta de vehículos y repuestos, tiene su sede principal en Lima y cuentan con concesionarios en casi todos los departamentos del Perú.

2.2.5.1. Mercado Local:

Su sede principal se encuentra en Lima se dedica a la venta de vehículos Hyundai y repuestos además brinda servicio de mantenimiento y mecánica, en venta de vehículos se ubica en el puesto número tres, pues en el primer lugar se encuentra Toyota Perú, y en segundo lugar Kia, observándose que automotores Gildemeister da más prioridad al área de marketing, quien es el responsable de la venta de vehículos, mientras que el área de repuestos se encarga de manejar la venta de repuestos, el cual el año pasado no ha alcanzado sus objetivos establecidos.

2.2.5.2. Parque Automotor Peruano

El sector automotor peruano ha sufrido diversos cambios que han influenciado la oferta y demanda de vehículos nuevos. Durante la década de los años 80, el gobierno de turno prohibió la importación de automóviles y la oferta se redujo drásticamente a tres marcas (Nissan, Toyota y Volkswagen), las cuales tenían plantas de ensamblaje en el país. De ese modo, no se pudo satisfacer la demanda de automóviles existente en ese momento. Ello trajo como consecuencia un bajo nivel de renovación del parque automotor, y la restricción del acceso a automóviles nuevos a ciertos sectores de la población. Posteriormente, al inicio de los años 90, se abrió la importación

de automóviles (nuevos y usados), lo cual incrementó drásticamente la oferta de vehículos. La demanda insatisfecha y el aumento de la oferta, trajeron consigo un incremento importante en la venta de automóviles nuevos, a la cual contribuyeron otros factores como: la competencia entre marcas y la oferta de financiamiento vehicular por parte del sistema financiero. De este modo, el número de automóviles nuevos vendidos pasó de 26.4 miles de unidades en 1994 a 41.2 miles de unidades en 1997.

La curva de expansión en la venta de vehículos nuevos tuvo su punto de inflexión en 1997, ya que al año siguiente se incrementó el Impuesto Selectivo al Consumo – ISC al 30% (el cual se había incrementado de 10 a 20% durante los años previos). Dicho impuesto gravaba todas las importaciones de vehículos nuevos, por lo que el costo de los mismos se incrementó. Además, la coyuntura económica mundial no fue favorable para el país, hubo una crisis financiera internacional y las fuentes de financiamiento de vehículos se contrajeron de manera importante. A ello se sumaron: a) Las políticas del gobierno de turno, que favorecieron la importación de vehículos usados, los cuales competían con los vehículos nuevos. b) La creación de los CETICOS (Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios), talleres en donde se invertía la dirección de los automóviles de la derecha a la izquierda. c) Los beneficios arancelarios a la importación de dichos automóviles. Todo lo anterior tuvo dos efectos importantes en el sector:

1. La disminución de la importación de vehículos nuevos, alcanzando su volumen mínimo en el 2001 (10.9 miles de unidades, según la Asociación de Representantes Automotrices del Perú - ARAPER).
2. El incremento de la participación de los vehículos usados en la importación de vehículos, la cual llegó a superar el 80%, durante el período 1999 – 2002. Sin embargo, a partir del 2003,

la composición de volumen importado de vehículos se ha ido modificando, como consecuencia de:

- a) La recuperación económica del país.
- b) La reactivación del financiamiento para la compra de vehículos nuevos
- c) Las modificaciones en la regulación para la importación de vehículos comerciales usados.

2.2.5.3. Principales cifras del sector automotriz en el Perú

- **Ventas del sector**

Los ingresos por concepto de ventas de vehículos, motos, maquinaria, carrozados, combustibles, suministros y servicio técnico ascendieron a casi S/.49 000 millones en el 2013, cifra equivalente a 9% del PBI.

- **Generación de empleo directo e indirecto**

El sector generó cerca de 70 mil puestos de trabajo de manera directa a través de la fabricación y comercialización de productos y servicios en sus seis principales subsectores. La generación de puestos de trabajo directo y la demanda de bienes y servicios en otros sectores le permitió al sector generar a su vez otros 200 mil puestos de trabajo indirectos. Así, en total, el sector generó alrededor de 270 mil puestos de trabajos directos e indirectos en la economía peruana en el 2013.

2.2.6. Descripción de la Administración de Calidad

La calidad es el concepto fundamental alrededor gira la organización. Y se denomina así a la “totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas (American Society for Quality Control). En tanto que el ISO 9000 lo define como “la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades

establecidas o implícitas. En este contexto, la Administración de la calidad total (TQM) es la prevención de manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. El TQM se focaliza en las necesidades del cliente, de la mejora continua d los procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental es continuamente definido y mejorado.

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos)
2. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

2.2.6.1. Mejora continua:

Consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor. Las mejoras se

conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental: la realización de un proceso va aumentando ya que, a medida que se lleva a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora. Esta es guiada no solo por el propósito de proveer una mayor calidad, sino también por la necesidad de ser eficiente. En definitiva, se trata de conseguir un espíritu de superación mediante una cultura de cambio basada en la adaptación continua.

2.2.6.2. La calidad en la empresa

La calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

1. Costos y participación en el mercado.

Una calidad mejorada puede conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo. Las compañías con más alta calidad son las más productivas. Cuando se consideran los costos, se ha determinado que estos son mínimos cuando el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.

2. La reputación de la compañía.

Una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen cuando llega la disyuntiva de mejorar.

3. Responsabilidad del producto.

Las organizaciones que diseñan productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por danos o lesiones que resulten de su uso.

4. Implicaciones internacionales.

En esta tecnología la calidad es un asunto internacional; tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio. Los productos inferiores dañan a la empresa y a las naciones, tanto en forma interna como en el extranjero.

2.2.7. La Competitividad

La palabra competitividad se la asocia a la de competencia y se diferencia de ella en que se aplica para un mercado cada vez más global y con mayor grado de competencia, al desaparecer las barreras entre países y empresas, el que no sea competitivo no será capaz de sobrevivir. Es como una especie de nuevo darwinismo económico. Esta es otra de las paradojas de la historia ya que da la casualidad que Darwin tomó el concepto de competencia de Malthus y lo aplicó a las especies y ahora vuelve, reforzado, a ser retomado por el mundo económico actual.

Competitividad empresarial puede definirse como la capacidad que las empresas adquieren para asignar recursos de tal manera que sean capaces de aumentar sus cuotas de mercado, sus beneficios y, consecuentemente, crecer. Naturalmente, se crece a costa de otras empresas que compiten en los mercados en el mismo producto o servicio ya que, aunque el mercado puede ser creciente, aumentar la cuota de dicho mercado se hace por definición siempre a costa de otras empresas.

2.2.7.1. La competitividad en la empresa

Las empresas tienen diferentes objetivos estratégicos como son la búsqueda del máximo beneficio, el incremento de cuota de mercado, la mejora de la productividad o el aumento del éxito competitivo. La literatura aporta dos alternativas para explicar su consecución; una de ellas sostiene que las condiciones externas determinan la competitividad empresarial y la otra indica que la fuente de la ventaja competitiva, se encuentra en la existencia, frente a sus competidores, de recursos críticos y capacidades distintivas. Estos planteamientos originan desde el ámbito académico el desarrollo de las teorías de la Nueva Economía Industrial (Porter, 1980) y de los recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Con el objetivo de confirmar la importancia de ambos enfoques, en los años 80's numerosas investigaciones mostraron la mayor

influencia de las variables internas y la existencia de una relación entre los recursos y capacidades, así como con la ventaja competitiva (Dierickx y Cool, 1989). Actualmente es notable el interés por conocer las estrategias que mejoran la competitividad, permitiendo con ello alcanzar mejores resultados. Otra línea de investigación abierta es la que trata de relacionar la estrategia competitiva con los recursos y capacidades (Wang y Ang, 2004; Aragón y Sánchez, 2005). Evidentemente, el objetivo del trabajo es doble: por un lado, se busca ver la influencia que la estrategia de la empresa tiene en el éxito competitivo de las MiPyMEs y, por otro, analizar el efecto en los resultados empresariales de los recursos y capacidades, la interacción entre la estrategia empresarial y los recursos, así como de las capacidades en los resultados organizacionales.

En este nuevo marco competitivo, la competitividad de las empresas, es decir, su capacidad para crear ventajas competitivas frente a sus competidores, se consigue, paradójicamente, sobre la base de reducir o anular la competencia, es decir, adquiriendo un mayor poder sobre el mercado y expulsando o absorbiendo a sus competidores. 1 Básicamente, lo que una empresa debe intentar para mejorar su competitividad es aumentar los márgenes y, por tanto, los beneficios, bien reduciendo los costes o aumentando los precios. Esto se puede conseguir con varias estrategias básicas. La primera estrategia, que ha sido la más clásica, es la de liderazgo de costes: explotando mayores economías de escala y de alcance y siendo más eficiente, es decir, con una estrategia de alto volumen y bajos márgenes. La segunda es mediante la diferenciación del producto con calidades distinguibles que lo hacen percibir como único. Esta diferenciación permite vender el producto más caro y aumentar los márgenes. La tercera se basa en la segmentación del mercado, mediante la concentración en una pequeña parte del mercado, en un determinado nicho o producto, que ningún otro competidor puede servir tan eficientemente, vendiendo, por ejemplo, un producto de alta calidad a un reducido número de clientes. Esta es la estrategia de bajo volumen y alto

margen. La cuarta estrategia consiste en crear barreras de entrada en un determinado mercado, industria, sector, segmento o región geográfica, por ejemplo, siendo el primero y consiguiendo un acceso preferencia a los canales de distribución introduciendo una barrera tecnológica al producir un bien difícilmente copiable. La quinta está relacionada con el tamaño. Cuanto más grande es la empresa puede aguantar durante más tiempo las pérdidas derivadas de la estrategia de una fuerte reducción de precios para desplazar a los nuevos competidores, o puede tener un mayor acceso a fuentes de financiación para adquirir a otros competidores más pequeños.

En definitiva, una empresa sólo consigue aumentar su competitividad si consigue reducir o anular la competencia de sus competidores y ganar un mayor poder sobre el mercado. Por tanto, los términos son claramente sustitutivos y no complementarios como se están utilizando hoy por la mayor parte de las personas que hablan, incansablemente, de ambos. La competitividad se consigue a costa de que exista una menor competencia, no nos olvidemos de ello. Es decir, cuanto mayor sea la competitividad mayor serán los niveles de competencia imperfecta.

2.2.7.2. Factores del crecimiento empresarial que se necesita para crecer

Las distintas teorías sobre movilidad empresarial y los factores que son determinantes para el crecimiento de las empresas han sido motivo de estudio a lo largo de los años centrándose en la probabilidad de supervivencia o de crecimiento de las empresas según la edad, el tamaño (Evans, 1987 y Hall, 1987) y otras características individuales y sectoriales, a las que se ha intentado dar respuesta, a través de la teoría del aprendizaje pasivo, cuyo máximo exponente es Jovanovic (1982). Pero para sintetizar y entender los factores que intervienen en el crecimiento empresarial resulta imprescindible volver a citar a Gibrat, R. (1931), considerado uno de los pioneros en el estudio del crecimiento empresarial, que estableció la hipótesis más contrastada en el estudio del crecimiento de la empresa, la ley del efecto proporcional. Esta ley describe el crecimiento como

el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas. De esta forma, una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer que una gran empresa. A pesar de las evoluciones realizadas a esta definición de crecimiento empresarial por diversos autores, la definición de Gibrat, R. sirve para cuestionar cuáles son esos factores que intervienen en el crecimiento de las empresas y que van más allá de la edad y del tamaño. Probablemente, el crecimiento empresarial es el resultado de una compleja combinación de diferentes elementos. Johan Wiklund⁴ (1998) ha condensado investigaciones previas sobre el crecimiento empresarial en un modelo conceptual que abarca cuatro elementos que afectan al crecimiento: entorno, estrategia, recursos y motivación. Por la amplitud conceptual que recogen estos elementos, el modelo de Wiklund puede servir como punto de partida para el estudio de los factores que intervienen en el crecimiento empresarial. Entorno Resulta importante conocer si el crecimiento de las empresas se ve afectado de la misma manera por los factores internos de la propia empresa, como por los factores externos a ella, y más cuando hablamos de PYME, que intrínsecamente lleva adheridas una serie de limitaciones que no se encuentran en las grandes empresas. Es por ello, que parece de vital importancia que las PYME cuenten con un entorno favorable que propicie el desarrollo de las mismas. Wiklund, señala que factores externos como los aspectos institucionales, las condiciones del mercado o el acceso al conocimiento permiten establecer diferencias en el crecimiento empresarial entre industrias, regiones o naciones. Por ello, es interesante estudiar qué aspectos del entorno (impuestos, nivel de renta, localización, nivel de educación, etc.) pueden aportar a las pequeñas empresas oportunidades de crecimiento.

Estrategia emprendedora Si centramos la atención en los factores internos que ayudan al crecimiento de las empresas, el primer punto de estudio lo debe acoger la iniciativa emprendedora (entrepreneurship) y su relación con el crecimiento empresarial. La iniciativa emprendedora es la

impulsora de estrategias que ayudan a planificar la respuesta a los cambios constantes a los que se enfrenta la PYME en el mercado global. La literatura reciente plantea la integración del entrepreneurship y de la dirección estratégica en lo que denominan strategic entrepreneurship (Davidsson, P., et al, 2001). La integración efectiva de acciones emprendedoras y acciones de dirección estratégica generan sinergias y contribuyen al crecimiento empresarial. Las actividades de entrepreneurship son el origen de una nueva empresa y por tanto, de la renovación del tejido empresarial, sin embargo, existe poco interés de los jóvenes por llevar a cabo una actividad emprendedora.

2.2.8. Ratios aplicables a la gestión

2.2.8.1. La liquidez

La liquidez es la capacidad de una empresa para atender sus obligaciones de pago a corto plazo. Tiene distintos niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas; en caja, en bancos o en títulos monetarios exigibles a corto plazo.

Si una empresa no posee liquidez, cualquier problema que pueda tener ya no será tan prioritario porque la falta de liquidez provocará un nuevo orden de prioridad de las tareas a llevar a cabo. La falta de liquidez provoca un mayor número de cierres de empresas que la pérdida de beneficios.

- **Cómo se mide la liquidez**

Las tres medidas básicas de liquidez son:

- a) El capital neto de trabajo:** Aunque en realidad no es un índice, se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

b) El Índice o razón de liquidez: Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

c) Razón de prueba rápida (Prueba de ácido): Se calcula restándole al activo circulante los inventarios y dividiendo el resultado obtenido entre el pasivo a corto plazo. Esto se debe a que, del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Prueba de Ácido} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo a corto plazo}$$

En ocasiones se define como (efectivo + valores negociables + cuentas por cobrar) / pasivos a corto plazo.

2.2.8.2. Solvencia financiera

Es la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo. En ocasiones es referida como liquidez, pero ésta es solo uno de los grados de solvencia. Se dice que una empresa cuenta con solvencia cuando está capacitada para liquidar los pasivos contraídos al vencimiento de los mismos y demuestra que podrá conservar dicha situación en el futuro.

Capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo. En el análisis de la solvencia deben incluirse todos los compromisos (a corto y a largo plazo) y todos los recursos (a corto y a largo plazo). La solvencia es posiblemente el área de evaluación de mayor raigambre en el análisis. Esto se debe a que buena parte de lo que hoy es conocido como análisis

financiero se inició y desarrollo en el ámbito bancario del análisis de riesgos crediticios. Tradicionalmente, los bancos han estado interesados básicamente en la solvencia de sus deudores y sólo secundariamente en su liquidez y rentabilidad. El análisis de la solvencia ha evolucionado bastante a lo largo del tiempo. Otra forma de evaluar la solvencia es el análisis fondo (que a diferencia del anterior presupone la fiabilidad de la información contable contenida en el balance de situación). En él, es el patrimonio neto del deudor lo que garantiza la solvencia. En el pasado reciente, la atención de los analistas se ha desplazado de los datos fondo (balance) a los datos flujo (en principio, cobros y pagos). Ciertamente, si los compromisos financieros deben satisfacerse con dinero, la capacidad de la empresa para generar una corriente suficiente de tesorería debe ser la base fundamental para calificar su solvencia. (Mora, p. 209).

- **Grados de solvencia**

a) **Solvencia final.** Diferencia existente entre el activo total y el pasivo exigible, se le llama final porque sería la empleada en el caso de una liquidación empresarial. A través de ella se mide si el valor de los bienes del activo respalda la totalidad de las deudas contraídas.

b) **Solvencia corriente (Liquidez).** Consiste en la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, evidencia la capacidad de atender las deudas en el corto plazo sin interferencias al proceso productivo ni a la estructura financiera de la empresa.

En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos. Sin embargo, debe aclararse que la liquidez depende de dos factores:

- El tiempo requerido para convertir los activos en dinero.
- La incertidumbre en el tiempo y del valor de realización de los activos en dinero.

- **Cómo se mide la solvencia**

Se emplean diferentes ratios financieras para medir la solvencia de un ente económico, como lo propuesto por Rubio (2007) quien señala como ratios: 1) Solvencia total (es el resultado de: Activo neto real total / Deudos totales), 2) Firmeza (es el resultado de: Activo neto real fijo / Pasivo Fijo) y 3) Independencia financiera (es el resultado de: Neto patrimonial / Deudas totales). (pág.18)

Por otro lado, los conceptos de liquidez, solvencia y rentabilidad son básicos en las finanzas de una empresa, tres conceptos que encierran un significado diferente y de los que como empresarios hemos de tener unas nociones básicas sobre las características que diferencia cada uno de estos conceptos.

No solo porque cada uno encierra conceptos diferentes, sino porque comprenderlos adecuadamente nos hará tomar buenas o malas decisiones que sin duda repercutirán en el negocio de una u otra manera.

1. La Solvencia de una empresa

Es la capacidad de una empresa para generar fondos con los que hacer frente a sus obligaciones de pago en las condiciones y plazos pactados.

Para medirla se utiliza el llamado “ratio de solvencia”, que es el cociente de dividir Activo Total / Exigible Total, como a todos los ratios se le asigna un valor ideal, que dependerá de muchos factores, pero en principio un buen valor es de 1,5 (que representa que los fondos propios de la empresa, el Patrimonio Neto, son positivos en una adecuada proporción).

Como aclaración, indicar que el activo total lo integran todos los bienes y derechos de la empresa, el exigible total lo conforman todas sus obligaciones. Nos queda el patrimonio neto, que

está formado por las aportaciones de los socios, del propio empresario, por las reservas, beneficios no distribuidos.

La solvencia está muy relacionada con el concepto de riesgo crediticio, ya que representa las garantías de cobro que ofrece a terceros, y, como tal, el quebranto que le ocasionaría a una entidad financiera el cambio de las condiciones en las que opera la empresa. Por ello lo suelen utilizar cuando analizan la concesión de financiación a empresas.

2. La Liquidez en la empresa

La capacidad de una empresa para obtener recursos líquidos, a través de su explotación, con los que atender sus obligaciones de pago. Está vinculado al dinero líquido y a los bienes o instrumentos que lo representan, tales como acciones, bonos, letras del tesoro, pagarés de empresa, etc.

La liquidez en la empresa requiere una atención especial en las épocas en las que el crédito bancario es escaso. El análisis financiero proporciona fórmulas sencillas para medir el grado de liquidez de la empresa, que siempre habrá de guardar una estrecha relación con su cifra de deudas a corto plazo.

Tenemos el “ratio de liquidez”, calculado como Activo Corriente / Pasivo Corriente, es una medida sencilla de poner en relación el efectivo de la empresa con sus deudas en un plazo corto de tiempo, un año.

Si el valor de este ratio es 1 o mayor que 1, hay más activo que pasivo, corriente (que se puede realizar en un periodo de 1 año), de este modo podemos atender nuestras obligaciones de pago. Si por el contrario fuese menor de 1, tendríamos problemas para atender nuestros pagos, esto nos generaría tensiones en nuestra tesorería.

Así una empresa que tiene buena liquidez, es solvente. Esto al revés no es lo mismo, una empresa puede ser solvente, pero no generar liquidez.

3. La Rentabilidad de una empresa

Otro concepto que en ocasiones confundimos con el de solvencia, es el de rentabilidad, como medida comparativa del nivel de beneficio alcanzado y los recursos utilizados para ello, Beneficio / Activo Total, Rentabilidad sobre Activos o por sus siglas "Return on Assets"(ROA). Es la rentabilidad económica de la empresa.

Ser capaces de distinguir entre estos conceptos es algo que nos servirá sobre todo para guiar nuestra actividad. Nos ayudará a conocer nuestros puntos fuertes y a tomar las decisiones para atajar las debilidades de nuestra empresa. Serán nuestra imprescindible herramienta de gestión.

2.2.8.3. Principales indicadores financieros y de gestión

- **Indicadores de liquidez:** La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos, esto lo podemos visualizar en el anexo 1.
- **Indicadores de eficacia:** La eficacia busca medir el grado de cumplimiento de los objetivos: esto es, la empresa evalúa el logro de los resultados propuestos.
- **Indicadores de productividad:** Este indicador está relacionado a la producción diferencial por cada trabajador al interior de la empresa y a la mejor manera de manejar los indicadores de eficiencia y eficacia.

2.2.9. Las normas ISO 9001, ISO 14000 y las OHSAS 18000

2.2.9.1. ISO 9001:2000

Es la única norma de la familia ISO 9001 de la Organización Internacional para la Estandarización que es certificable.

Los 20 requisitos planteados, para un sistema de calidad según la norma ISO 9001:2000, son:

1. Responsabilidad de la Dirección
2. Sistema de Calidad
3. Revisión de Contratos
4. Control del Diseño
5. Control de la Documentación
6. Compras
7. Control de Productos Suministrados por el Cliente
8. Identificación y Trazabilidad del Producto
9. Control de los Procesos
10. Inspección y ensayos
11. Control de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo
12. Estado de Inspección y Ensayo
13. Control de Productos No Conformes
14. Acciones Correctoras y Preventivas
15. Manipulación, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega
16. Control de los Registros de la Calidad
17. Auditorías Internas de la Calidad
18. Formación

19. Servicio Posventa

20. Técnicas Estadísticas

2.2.9.2. ISO 14000

Las ISO 14000 son normas internacionales que se refieren a la gestión ambiental de las organizaciones. Su objetivo básico consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales.

Los estándares que promueven las normas ISO 14000 están diseñados para proveer un modelo eficaz de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), facilitar el desarrollo comercial y económico mediante el establecimiento de un lenguaje común en lo que se refiere al medio ambiente y promover planes de gestión ambiental estratégicos en la industria y el gobierno. Un SGA es un sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental. (ISO, NORMAS ISO 14000).

- **Características generales de las normas ISO 14000**
 - Las normas ISO 14000 son estándares voluntarios y no tienen obligación legal.
 - Tratan mayormente sobre documentación de procesos e informes de control.
 - Han sido diseñadas para ayudar a organizaciones privadas y gubernamentales a establecer y evaluar objetivamente sus SGA1.
 - Proporcionan, además, una guía para la certificación del sistema por una entidad externa acreditada.

- No establecen objetivos ambientales cuantitativos ni límites en cuanto a emisión de contaminantes. No fijan metas para la prevención de la contaminación ni se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción de una empresa u otra organización, y de las externalidades que de ellos deriven al medio ambiente.
- Los requerimientos de las normas son flexibles y, por lo tanto, pueden ser aplicadas a organizaciones de distinto tamaño y naturaleza

- **La familia de las normas ISO 14000**

La familia de estándares referidos a la gestión ambiental está constituida por las siguientes normas:

- ISO 14000: Guía a la gerencia en los principios ambientales, sistemas y técnicas que se utilizan.
- ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental. Especificaciones para el uso.
- ISO 14010: Principios generales de Auditoría Ambiental.
- ISO 14011: Directrices y procedimientos para las auditorías
- ISO 14012: Guías de consulta para la protección ambiental. Criterios de calificación para los auditores ambientales.
- ISO 14013/15: Guías de consulta para la revisión ambiental. Programas de revisión, intervención y gravámenes.
- ISO 14020/23: Etiquetado ambiental
- ISO 14024: Principios, prácticas y procedimientos de etiquetado ambiental
- ISO 14031/32: Guías de consulta para la evaluación de funcionamiento ambiental
- ISO 14040/4: Principios y prácticas generales del ciclo de vida del producto - ISO 14050:

Glosario

- ISO 14060: Guía para la inclusión de aspectos ambientales en los estándares de productos

2.2.9.3. OHSAS 18000

Las normas OHSAS 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional. Durante el proceso de elaboración, se identificó la necesidad de desarrollar por los menos los tres siguientes documentos Normas ISO 18000:

1. OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series): Specifications for OH&S Management Systems.
2. OHSAS 18002: Guidance for OH&S Management Systems.
3. OHSAS 18003: Criteria for auditors of OH&S Management Systems.

Finalmente se aprobó el desarrollo de las especificaciones OHSAS 18001 y 18002, pero se decidió no publicar la OHSAS 18003 en espera de la publicación de la norma ISO 19011 sobre auditorías de calidad y medioambiente. Respecto a la publicación de la especificación técnica OHSAS 18003 sobre criterios de auditoría de la OHSAS 18001, ésta será de especial importancia para facilitar el desarrollo de esquemas de acreditación de los auditores y certificadores. Mientras no exista un esquema de acreditación, los organismos de certificación pueden otorgar certificados no acreditados. (ISO, Normas OHSAS 18000)

2.2.10. Las TIC's – Tecnologías de la Información y Comunicaciones

- **Concepto**

Existen múltiples definiciones de las TIC como:

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo

que es más significativo de manera interactiva e interconexión, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas. (Cabero, 1998, pág. 197-206)

Antonio Bartolomé ha afirmado lo siguiente:

la T.E. encuentra su papel como una especialización dentro del ámbito de la Didáctica y de otras ciencias aplicadas de la Educación, refiriéndose especialmente al diseño, desarrollo y aplicación de recursos en procesos educativos, no únicamente en los procesos instructivos, sino también en aspectos relacionados con la Educación Social y otros campos educativos. Estos recursos se refieren, en general, especialmente a los recursos de carácter informático, audiovisual, tecnológicos, del tratamiento de la información y los que facilitan la comunicación. (Bautista, A. y Alba, C., 1997)

- **Características**

- **Inmaterialidad.** En líneas generales podemos decir que las TIC realizan la creación (aunque en algunos casos sin referentes reales, como pueden ser las simulaciones), el proceso y la comunicación TIC - 2 de 7 de la información. Esta información es básicamente inmaterial y puede ser llevada de forma transparente e instantánea a lugares lejanos.
- **Interactividad.** La interactividad es posiblemente la característica más importante de las TIC para su aplicación en el campo educativo. Mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades y características de los sujetos, en función de la interacción concreta del sujeto con el ordenador.
- **Interconexión.** La interconexión hace referencia a la creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías. Por ejemplo, la telemática es la

interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación, propiciando con ello, nuevos recursos como el correo electrónico, los IRC, etc.

- **Instantaneidad.** Las redes de comunicación y su integración con la informática, han posibilitado el uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.
- **Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido.** El proceso y transmisión de la información abarca todo tipo de información: textual, imagen y sonido, por lo que los avances han ido encaminados a conseguir transmisiones multimedia de gran calidad, lo cual ha sido facilitado por el proceso de digitalización.
- **Digitalización.** Su objetivo es que la información de distinto tipo (sonidos, texto, imágenes, animaciones, etc.) pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato único universal. En algunos casos, por ejemplo, los sonidos, la transmisión tradicional se hace de forma analógica y para que puedan comunicarse de forma consistente por medio de las redes telemáticas es necesario su transcripción a una codificación digital, que en este caso realiza bien un soporte de hardware como el MODEM o un soporte de software para la digitalización.

Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos. Es posible que el uso de diferentes aplicaciones de la TIC presente una influencia sobre los procesos mentales que realizan los usuarios para la adquisición de conocimientos, más que sobre los propios conocimientos adquiridos. En los distintos análisis realizados, sobre la sociedad de la información, se remarca la enorme importancia de la inmensidad de información a la que permite acceder Internet. En cambio, muy diversos autores han señalado justamente el efecto negativo de la proliferación de la información, los problemas de la calidad de la misma y la evolución hacia aspectos evidentemente

sociales, pero menos ricos en potencialidad educativa -económicos, comerciales, lúdicos, etc.-. No obstante, como otros muchos señalan, las posibilidades que brindan las TIC suponen un cambio cualitativo en los procesos más que en los productos. Ya hemos señalado el notable incremento del papel activo de cada sujeto, puesto que puede y debe aprender a construir su propio conocimiento sobre una base mucho más amplia y rica. Por otro lado, un sujeto no sólo dispone, a partir de las TIC, de una "masa" de información para construir su conocimiento, sino que, además, puede construirlo en forma colectiva, asociándose a otros sujetos o grupos. Estas dos dimensiones básicas (mayor grado de protagonismo por parte de cada individuo y facilidades para la actuación colectiva) son las que suponen una modificación cuantitativa y cualitativa de los procesos personales y educativos en la utilización de las TIC.

- **Penetración en todos los sectores** (culturales, económicos, educativos, industriales). El impacto de las TIC no se refleja únicamente en un individuo, grupo, sector o país, sino que, se extiende al conjunto de las sociedades del planeta. Los propios conceptos de "la sociedad de la información" y "la globalización", tratan de referirse a este proceso. Así, los efectos se extenderán a todos los habitantes, grupos e instituciones conllevando importantes cambios, cuya complejidad está en el debate social hoy en día (Beck, U. 1998).
- **Innovación.** Las TIC están produciendo una innovación y cambio constante en todos los ámbitos sociales. Sin embargo, es de reseñar que estos cambios no siempre indican un rechazo a las tecnologías o medios anteriores, sino que en algunos casos se produce una especie de simbiosis con otros medios. Por ejemplo, el uso de la correspondencia personal se había reducido ampliamente con la aparición del teléfono, pero el uso y potencialidades del correo electrónico ha llevado a un resurgimiento de la correspondencia personal.

- **Tendencia hacia automatización.** La propia complejidad empuja a la aparición de diferentes posibilidades y herramientas que permiten un manejo automático de la información en diversas actividades personales, profesionales y sociales. La necesidad de disponer de información estructurada hace que se desarrollen gestores personales o corporativos con distintos fines y de acuerdo con unos determinados principios.
- **Diversidad.** La utilidad de las tecnologías puede ser muy diversa, desde la mera comunicación entre personas, hasta el proceso de la información para crear informaciones nuevas.

Cómo se puede ver, se está dando un cambio de paradigma, dadas las características y nuevas posibilidades que ofrecen las redes telemáticas, en ese contexto Adell (1997) plantea que:

El paradigma de las nuevas tecnologías son las redes informáticas. Los ordenadores, aislados, nos ofrecen una gran cantidad de posibilidades, pero conectados incrementan su funcionalidad en varios órdenes de magnitud. Formando redes, los ordenadores sirven [...] como herramienta para acceder a información, a recursos y servicios prestados por ordenadores remotos, como sistema de publicación y difusión de la información y como medio de comunicación entre seres humanos.

2.2.11. El coaching

El Coaching es un proceso de acompañamiento en el que el coach y el cliente (coachee) comparten un espacio para hablar, y en el que el coach le apoya en:

- Encontrar soluciones a sus problemas y preocupaciones,
- Liberar su talento y potencial,
- Promover su desarrollo profesional,

- Conseguir sus objetivos. El objetivo es escucharle y hacerle preguntas para que encuentre por sí mismo las soluciones o respuestas. En otras palabras, Coaching es el arte de acompañar, apoyar y potenciar a las personas para que logren sus objetivos.

- **Beneficios del Coaching:**

Sir John Whitmore, en su libro “Coaching for Performance”, apunta los siguientes:

1. Mejora del desempeño y la productividad.
2. Desarrollo de las personas.
3. Mejora del aprendizaje.
4. Mejora de las relaciones.
5. Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
6. Más creatividad.
7. Mejor uso de habilidades y recursos.
8. Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia.
9. Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

- **El proceso de Coaching**

Un proceso de Coaching puede constar de muy pocas sesiones o puede prolongarse a lo largo de un año.

La media de un proceso suele ser de 8 sesiones de 60 minutos cada una. Las sesiones tienen lugar en intervalos de dos o tres semanas aproximadamente, aunque siempre se tendrán en cuenta las necesidades del cliente.

El proceso de Coaching – cuyas condiciones sobre fechas, duración, lugar, cancelaciones, tarifa, etc. se reflejan en un contrato firmado por ambas partes – puede ser contratado por una

persona que desea recibir las sesiones o por una empresa que lo quiere para uno o varios de sus colaboradores.

2.2.12. Experiencias exitosas

Actualmente el mercado automotriz en el Perú está muy competitivo a pesar de ello algunas empresas lograron posesionarse en el mercado.

La venta de repuestos automotrices va encaminada juntamente con la venta de vehículos, al vender más vehículos se asegura la venta de repuestos especialmente por la garantía que se da al cliente si el cliente no usa repuestos originales de la marca pierde la garantía.

Ejemplo de ello mencionemos a Renusa y kia como una empresa de éxito.

- **RENUSA**

Actualmente es una empresa que ha tenido mucho éxito en la venta por mayor y menor de repuestos ocupa el 90% del mercado automotriz.

En 1968 se funda Repuestos Nuevos S.A. y se desarrolla como una sólida empresa importadora y exportadora de repuestos para vehículos.

En 1991 se comercializa como mayoristas en el mercado nacional, en las diferentes líneas de partes y piezas para motores. Aumentamos la variedad en líneas de suspensión y frenos.

Frente al crecimiento del mercado automotriz RENUSA se renueva y se convierte en una empresa ágil y vanguardista, para adecuarse a las necesidades del exigente mercado.

- **KIA**

Junio ha sido el mejor mes de ventas en toda la historia de KIA en el Perú, logrando récord de ventas de 2,138 unidades. Con este número, las ventas acumuladas del primer semestre del 2014 alcanzan los 11,784 vehículos, es decir un crecimiento del 4.5% con respecto al mismo periodo del año pasado. Excelencia en el servicio Uno de los mejores argumentos de valor agregado de

Kia es su periodo de garantía de 5 años o 100,000 kilómetros, el cual refleja el amplio respaldo y la confianza de la marca en la calidad de sus modelos. Junto con esto, junio significó el lanzamiento de dos nuevos programas orientados al cliente. El primero, el nuevo programa de mantenimiento 100,000 kilómetros, el cual optimiza los periodos de mantenimiento de los vehículos reduciendo el costo y los viajes a la red de talleres, ya que ahora los mantenimientos son cada 10,000 kilómetros y no cada 5,000 como era hasta mayo. Este nuevo plan de mantenimiento permite a los propietarios de un vehículo KIA ahorrar hasta un 25% del costo anual de servicio y reduce a la mitad la frecuencia de ingreso periódico, lo que implica un beneficio de tiempo y dinero. El nuevo programa se aplica de serie a todos los autos vendidos a partir de junio del 2014 y además en todos los modelos Kia en circulación que lo soliciten en cualquier concesionario de la marca a nivel nacional. Cómo se puede advertir, el éxito en ventas de junio coincide con lanzamiento de programas innovadores de servicio al cliente

Capítulo III: Alternativas de Solución

3.1. Alternativas de Solución del Problema General:

3.1.1. Problema general:

¿De qué manera la gestión administrativa tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

3.1.2. Respuesta:

Consiste en realizar un diagnóstico integral de la red comunicacional en la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A. (Vertical, descendente, vertical ascendente, horizontal) para determinar los puntos críticos e identificar las causas y consecuencias de sus efectos negativos, para revertirlo en mejoras en planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa, orientada al mejoramiento del desempeño laboral.

Diseñar un programa de comunicación efectiva, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa automotriz Gildemeister S.A.

Que la Alta Dirección tenga bien en claro y comprendan el significado de la gestión administrativa y lo que implica la empatía, entre ellos la exigencia de que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje para tomar decisiones apropiadas.

Es vital que un gerente entienda y aprecie el proceso de la decodificación de los mensajes en una comunicación. La decodificación abarca a las percepciones y el mensaje se “filtrará” a través de la persona. La empatía es la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta. La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz de los trabajadores.

La gestión administrativa influirá en el personal haciendo que cada uno de ellos se sienta parte de la organización, aumentando su grado de compromiso. La aplicación correcta de la gestión administrativa logrará el alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para obtener excelentes resultados.

3.2. Alternativas de Solución del Problema Específico 1

3.2.1. Problema específico 1

¿En qué medida la comunicación efectiva tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

3.2.2. Respuesta:

- a) Identificado los puntos críticos en la comunicación debe diseñarse un programa de retroalimentación mediante la gestión administrativa positivo que vaya más allá del aspecto represivo y vaya al reconocimiento de méritos, otorgándoseles diplomas, medallas, obsequios, regalos y capacitaciones y entrenamientos a los trabajadores.
- b) En general, debe capacitarse a los ejecutivos, y servidores que en determinada área y lugar, tenga bajo su autoridad a un determinado grupo de trabajadores.
- c) Si tus trabajadores sienten que están informados de lo que pasa en la organización y que sus opiniones o ideas importan, pondrán interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en trabajadores productivos.
- d) La empresa debe diseñar un programa permanente de capacitación laboral que atienda a los trabajadores que, por alguna razón, estén rindiendo por debajo de los estándares establecidos en las distintas áreas. Pero también debe capacitarse al personal con mejores rendimientos para elevar su producción cuando sea necesario emplear maquinaria o programas modernos.

Con una capacitación permanente a los trabajadores evidenciará la gran preocupación que demuestra la empresa por ellos, hecho que influirá en el compromiso con sus actividades.

3.3. Alternativas de Solución del Problema Específico 2

3.3.1. Problema específico 2:

¿De qué modo la capacitación permanente tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

3.3.2. Respuesta:

La empresa debe diseñar un programa destinado a evaluar el clima laboral en la empresa, en especial, en el área de ventas, en las que por algunas circunstancias se compruebe la acción de factores negativos que afectan la calidad de la comunicación.

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Actualmente las formas de monitoreo de las opiniones de los colaboradores y de medición del clima laboral son escasas. Instrumentar herramientas de medición será de enorme valor para recibir feedback del personal y tener en consideración sus reclamos, ideas, sugerencias y opiniones.

La empresa debe diseñar un programa permanente de capacitación laboral que atienda a los trabajadores que, por alguna razón, estén rindiendo por debajo de los estándares establecidos en las distintas áreas. Pero también debe capacitarse al personal con mejores rendimientos para elevar su producción cuando sea necesario emplear maquinaria o programas modernos.

Con una capacitación permanente a los trabajadores evidenciará la gran preocupación que demuestra la empresa por ellos, hecho que influirá en el compromiso con sus actividades.

3.4. Alternativas de Solución del Problema Específico 3

3.4.1. Problema específico 3

¿De qué forma el clima laboral tiene influencia en el desempeño laboral en el área de venta de repuestos de la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A., Lima 2015?

3.4.2. Respuesta:

El concepto de Clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Chiavenato, 1992, pág. 75)

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. (Araujo y Guerra, 2007, pág. 67)

El clima laboral positivo, ampliamente desarrollado por las empresas, fomenta el buen criterio, las buenas costumbres, la armonía, el buen gusto, las palabras bonitas, el agradable olor, siempre orientado a lograr que los trabajadores logren rendir a su máxima competencia y lograr los objetivos y metas trazadas.

Los factores del clima laboral que deben tenerse en cuenta para garantizar un agradable y fructífero clima laboral, están relacionados a: Alta Dosis de Comunicación, Reconocimiento a los trabajadores por su Alto Rendimiento, el Lugar de Trabajo debe estar iluminado adecuadamente, con amplia ventilación, con los objetos y documentos en orden. Asimismo, el Estilo de Liderazgo debe ser de la más cordial y democrático posible, con la participación de todos los trabajadores. Es muy cierto que el clima laboral prevalece a las empresas que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

El Clima Laboral influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Conclusiones

Muchos de los problemas laborales ocurridos en una empresa tienen su origen en el desempeño laboral de los trabajadores; la calidad del flujo de la comunicación ascendente, descendente, horizontal afecta el rendimiento. En el caso de la descendente, factores como la personalidad del jefe inmediato superior (prepotente, ególatra, etc.,) puede generar grandes conflictos que van más allá de los problemas técnicos o administrativos planteados en el Capítulo I.

De acuerdo al Capítulo II, los autores más reconocidos, sostienen que los contenidos desarrollados en este capítulo permiten tener una idea más clara para diseñar y desarrollar los programas de gestión administrativa, así como precisar la naturaleza y contenidos de los programas de capacitación permanente, los cuales deben ser considerados como premio dentro de la organización, pues muchas veces van seguidos de mejora en la remuneración y estima personal, además de los efectos en la productividad de la empresa y su horizonte de desarrollo.

En función al Capítulo III, nuestra mejor propuesta de solución es mediante: Alta dosis de comunicación efectiva, los programas de capacitación permanente, el cual constituyen un poderoso incentivo de mejora personal por las consecuencias remunerativas y la influencia en la hoja de vida del trabajador; así como mejorar el clima laboral, pues, no existe otro elemento tan significativo como la persona humana que es creadora y forjadora de todo éxito profesional, productivo y empresarial.

Nuestra conclusión significativa consiste en estudiar y aplicar con rigor la gestión administrativa con las herramientas de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los resultados posibles y también tomando en cuenta los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La finalidad es desterrar los puntos conflictivos que atentan contra el bienestar del trabajador en general, dentro de la empresa.

Recomendaciones

De acuerdo al Capítulo I, recomendamos diseñar programas con el fin de hacer viable y productivo la gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral en el área de venta en la empresa Automotores Gildemeister S.A., evaluando la calidad del flujo comunicacional como factor decisivo en la identificación del trabajador con su centro laboral, con un sentido amplio de responsabilidad.

Diseñar y desarrollar permanentemente programas de capacitación aunados con entrenamientos y talleres para reforzar las capacidades y competencias de los trabajadores positivos para mejorar la calidad de la gestión administrativa y elevar los estándares del desempeño laboral de los trabajadores, en busca de mejores niveles de trabajo de calidad y productividad en todos los niveles de la empresa y alternados con los conocimientos y teorías de los autores, los cuales se describe en el Capítulo II.

La gestión administrativa será positiva mediante la comunicación efectiva, la capacitación permanente y el hallazgo de un clima laboral favorable y positivo, como se describe en el Capítulo III mediante las alternativas de solución. Estos tres factores elementales se deben aplicar para elevar las capacidades del personal el cual implica un mejoramiento continuo y, para ello se debe programar cursos de capacitación permanente, estilos de liderazgo transformacional, reconocimiento y premiación al desempeño favorable y efectivo con un gran sentido de responsabilidad.

Nuestra recomendación significativa se refiere a desarrollar en forma permanente programas de formación y capacitación para conseguir los objetivos y metas señalados, preparando el terreno para un planeamiento estratégico sostenible y rentable a largo plazo, que haga efectivo y realidad el alto rendimiento de los trabajadores en una empresa de excelencia.

Referencias

- Acosta Altamirano, Jaime. (1994). Análisis e Interpretación de la Información Financiera I. E.S.C.A.
- Adell, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad. *EDUTECA*.
- Bautista, A. y Alba, C. (1997). ¿Qué es Tecnología Educativa?: Autores y significados. *Píxel-bit*.
- Cabero, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las*. Granada: Universitario.
- Ceccarelli C., Juan (2013) El feedback en educación.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Falguera , J. (2015). Las empresas necesitan líderes. *Management*(8).
- Falguera, J. (2015). Las empresas necesitan líderes. *Management*(8).
- Fischman, D. (2015). *Clima laboral: un reflejo del clima personal*. Obtenido de EFFECTUSFISCHMAN: <http://www.effectusfischman.com/articulos/detalle/42/clima-laboral--un-reflejo-del-clima-personal>
- Fischman, D. (2015). *Clima laboral: un reflejo del clima personal*. Obtenido de <https://www.expreso.com.pe/especiales/clima-laboral-un-reflejo-del-clima-personal/>
- Harrington, J. H. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- ISO. (s.f.). *NORMAS ISO 14000* . Ginebra - Suiza: ISO.
- ISO. (s.f.). *Normas OHSAS 18000*. ISO.
- Joo Chang , B. J. (2004). *Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICs, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat*. Lima, Perú. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/128/JOO_CHANG_BLANCA_ANALISIS_PROPUESTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kabboul, F. (1994). *Curso de reingeniería en las Empresas de Servicio* (Vol. 25). IESA.

Martínez Carrillo, M. J. (2009). *CONCEPTO DE CAPACITACIÓN – UNIDAD I*. Taller de Capacitación.

Ministerio de Fomento (2014). Madrid – España.

Miranda, Miguel A. (2009). *La Enseñanza con dibujos del Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Editorial Patria.

Mora Enguítanos, Araceli. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión, Volumen 3*, ECOBOOK.

Nash. (1989).

Peñalosa R. Walter (2006). *Capacitación para el trabajo en el trabajo*.

Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO*. Costa Oriental del Lago - Venezuela: REVISTA NEGOTIUM.

Romero, J. (08 de 02 de 2010). <https://plus.google.com/+TecolocoRegional/posts?rel=author>. Obtenido de <https://www.tecoloco.com/blog/como-rescatar-a-un-vendedor-desmotivado.aspx>

Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. EUMED.

Sullivan, L. (1994). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. USA: John Wiley and Sons.

Tigua Bejarano, V. K. (2015). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del benemérito cuerpo de bomberos de la ciudad de Quevedo*. Quevedo, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1202/1/T-UTEQ-0201.pdf>

Vives V. Tania (2013). *Realimentación efectiva* Universidad Autónoma de México

Anexo 1: Grupo de jóvenes empresarios realizando Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Alto desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia.

