

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EL FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TODO A PLAZO**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y
Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría
Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en
Gerencia.**

JONATHAN FLORES VARGAS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2014

Dedicatoria

A mis padres Edwin y Ruth, que han sido un ejemplo de vida en esfuerzo, lealtad, valentía, responsabilidad y sobre todo amor, que me han guiado por el mejor camino en esta ruta de la vida, que me han presentado a lo más importante de mi existencia que es Dios, que han dedicado de sus horas diarias para mi atención, que me han enseñado el verdadero valor de las cosas y de lo que realmente importa con hechos, por el incansable apoyo que me han brindado por tantos años y porque nunca han dejado de creer en mí y darme su soporte, respaldo, consuelo, aliento, consejo y protección, porque son el motor de mi vida y con la ayuda de Dios han superado muchos retos y desafíos e incluso sus propias expectativas y han sacado adelante con vigor y nobleza nuestra familia, porque no me han dado una casa, sino que he tenido un hogar donde regresar todos los días de mi vida y sobre todo anhelar hacerlo, por abrirme unos brazos donde sentirme seguro cuando lo he necesitado, porque sin ellos y su fuerza y principalmente sin Dios no habría de lograr ni esta, ni ninguna otra meta que me he propuesto, porque mucho del hombre que soy ahora se lo debo a ellos y a sobre todo a mi Señor.

Agradecimientos

A mis padres por su apoyo incondicional y respaldo a cada momento, porque son mi verdadera riqueza, por todo lo que han dado, por los muchos sacrificios que han hecho durante años, porque por ustedes he logrado llegar hasta aquí, y ser lo que soy, porque son el pilar de mis sueños y los verdaderos actores detrás de cada escena. Que privilegio ser su hijo, los amo!!!

A mi novia, por su ayuda, paciencia y comprensión, por hacer de lo simple la más grande sorpresa, por pintar cada día el más colorido paisaje, por ser una amiga y más que una novia, ser una compañera de vida, mi cómplice en múltiples aventuras, por ser mi inspiración y la protagonista de mis sueños, por las horas de cuidado y atención, por los pensamientos y palabras pero más aún por demostrarlo con hechos, por un amor tan profundo que me deja sentirlo en el alma, por caminar a mi lado de la mano y aún así extendérmela cuando no lo he merecido. Te amo!!!

A mis compañeros, por su amistad y apoyo, por hacer de esta travesía un camino mucho más fácil de llevar, por haber convertido cada lección en recuerdos, por su ayuda y su lealtad, por compartir y por enseñarme.

A mis profesores por facilitar mi aprendizaje a través de su conocimiento, por enseñar con denuedo, por contribuir en mi formación, por la paciencia y empeño

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia.”

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

Dr. Abel Salas Mora

Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Jorge Mora Hernández

Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón

**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección
de Empresas**

Jonathan Flores Vargas

Sustentante

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	II
AGRADCIIMIENTOS	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
RESUMEN	VIII
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XII
CAPÍTULO I	3
1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA	3
1.1.1. EL COMERCIO	3
1.1.2. GENERALIDADES DEL COMERCIO EN EL MUNDO	6
1.1.3. LA INTERNET COMO HERRAMIENTA DE NEGOCIO	7
1.1.4. COMERCIO ELECTRÓNICO	12
MARCO TEÓRICO	13
1.1.5. ASPECTOS DEL NEGOCIO	13
Productos Y Servicios	14
Cliente	15
Medios De Pago	15
Instituciones De Ahorro Y Préstamo	16
1.1.6. ASPECTOS CONCEPTUALES	17
Organización	17
Departamentalización	18
Ventas.....	19
1.1.2.2. Planificación Estratégica.....	20
1.2.2.2.1. Alianzas Estratégicas.....	21
1.2.2.3. Administración De Recursos Humanos	22
1.2.2.3.1. Manual de Puestos	23
1.2.2.3.2. Reclutamiento.....	24
1.2.2.3.3. Capacitación.....	24
1.2.2.3.4. Remuneración.....	25
1.2.2.3.5. Coaching	25
1.2.2.4. Clima Organizacional	26
1.2.2.4.1. Ambiente físico	28
1.2.2.4.2. Estilo de Dirección	28
1.2.2.4.3. Relaciones interpersonales.....	28

1.2.2.4.4. Comportamiento Organizacional.....	29
1.2.2.4.5. Comunicación	29
1.2.2.4.5. Motivación de Personal	29
1.2.2.5. Cultura Organizacional	29
1.2.2.6. Entorno Competitivo	30
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	30
2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	33
2.2. MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	33
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
2.3.1. Departamentalización	43
2.4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	44
2.4.1. Productos	46
2.4.2. Clientes	47
2.4.3. Medios de Pago	48
2.4.4. Ventas.....	50
2.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	50
2.5.1. Alianzas Estratégicas	50
2.5.2. Modelo Financiero	51
2.5.3. Tecnología	52
2.6. GESTIÓN DE PROCESOS	54
2.6.1. Proveedores	54
2.6.2. Logística.....	55
2.7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	56
2.7.1. Manual de Puestos.....	56
2.7.2. Manual de Procedimientos	56
2.7.3. Reclutamiento de Personal	57
2.7.4. Capacitación	57
2.7.5. Remuneración	58
2.7.6. Coaching.....	58
2.8. CLIMA ORGANIZACIONAL	59
2.8.1. Ambiente Físico	59
2.8.2. Estilo de Dirección	60
2.8.3. Relaciones Interpersonales	60
2.8.4. Comportamiento Organizacional	61
2.8.5. Comunicación	62
2.8.6. Motivación del Personal.....	62
2.9. CULTURA ORGANIZACIONAL	63

CAPÍTULO III	65
3.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	65
3.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.3.1. Tipo de Estudio.....	68
3.3.2. Población.....	69
3.3.3. Muestra	69
3.3.4. Período y lugar de la investigación.....	70
3.3.5. Instrumento de Recolección de Datos	70
3.4. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	71
2.4.1. Análisis de Resultados	71
2.4.2. FODA.....	132
CAPÍTULO IV	138
4.1. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	138
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	141
4.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	142
4.4. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	142
4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	143
4.5.1. Manual de Puestos.....	144
4.5.2. Manual de Procedimientos	145
4.5.3. Proceso de reclutamiento	146
4.5.4. Capacitación	147
4.5.5. Remuneración	149
4.5.6. Estilo de dirección	150
4.5.7. Reconocimiento.....	155
4.5.8. Comunicación.....	156
4.5.9. Integración	157
4.5.10. Ambiente físico.....	159
4.5.11. Relaciones Interpersonales	161
4.5.12. Comportamiento Organizacional	163
4.5.13. Cultura Organizacional	168
4.6. JUSTIFICACION ECONÓMICA DE LA PROPUESTA	170
CAPÍTULO IV	172
5.1. CONCLUSIONES	172
5.2. RECOMENDACIONES	174
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS	179

Resumen

Las oportunidades para generar negocios innovadores que se han destacado en el mercado en ocasiones parecen escasas, sin embargo, desde hace algunos años al surgir las plataformas tecnológicas y todos los avances en ese campo, tanto a nivel de dispositivos como a nivel de programas que facilitan los desarrollos, se han visto cosechar grandes ideas, que aunque no son del todo descubiertas mediante grandes ensayos, sí han logrado mezclar tareas convencionales y hacerlas eficientes a través del avanzado mundo de la tecnología, éste es el caso de la empresa sujeta de estudio, Todo a Plazo, una compañía dedicada al comercio electrónico, que fusiona una tarea convencional como lo es la adquisición de artículos y servicios varios, con la tecnología y con herramientas que la complementan, mediante un sitio web que pone a disposición de los usuarios potenciales.

Con estos antecedentes, la compañía experimentó una desaceleración en su negocio, aún siendo líder de su industria y, ha mostrado un decrecimiento en su desarrollo, esto se ha manifestado dentro de la organización y ha revelado muchas deficiencias; a nivel interno se han detectado diversos tipos de fallas organizacionales, que han abonado a esta situación, entre ellos el manejo del personal, funciones no compatibles con las aptitudes, tenso clima organizacional, la inexistencia de capacitaciones, baja motivación y satisfacción de los empleados, no empoderamiento, mala comunicación interna, la carencia de compensaciones o beneficios y reflejo en un decreciente servicio al cliente.

Se presenta la oportunidad de realizar un análisis situacional, donde se estudien y verifiquen los supuestos y sus causas, donde se pueda interpretar certeramente y recomendar soluciones a través de prácticas estratégicas a nivel organizacional.

Para el desarrollo de la presente investigación se tiene como finalidad analizar la situación actual de la compañía, mediante un diagnóstico identificar las áreas que se tienen que mejorar, para luego a través de los conocimientos adquiridos en el posgrado y del estudio del entorno, realizar una propuesta de fortalecimiento organizacional para la empresa.

En primera instancia, se desarrollará un apartado completo que contenga las extensiones de los conceptos que se irán a utilizar a lo largo del trabajo de estudio, de igual forma en otro capítulo se expondrá los antecedentes y toda la travesía destacable de la empresa, su organización, estrategias, procesos y métodos para llevar a cabo su negocio. En una tercera sección se comenzará con el análisis profundo de los temas sujetos de estudio y sus contenidos mediante un instrumento de recolección de datos a los colaboradores de la compañía, para recaudar los insumos necesarios que permitan proponer una estrategia de fortalecimiento organizacional mediante este análisis de situación interna y que permita conocer los factores críticos que afectan el adecuado avance de la compañía y así determinar qué elementos tienen que ajustarse, aplicando rediseños de los procesos y reformas de las estructuras organizativas, para desarrollar de manera apropiada la marcha del negocio y la satisfacción de los usuarios, manteniendo el liderazgo de la industria.

Por último, ofrecer una síntesis por medio de las conclusiones, resultado de la investigación que condense la realidad de la industria y de la empresa, y proponer por medio de la elaboración de la propuesta planteada, un conjunto de recomendaciones, que constituyan una guía para el fortalecimiento organizacional de la compañía.

Lista de Tablas

Tabla 1. Clientes	48
Tabla 2. Justificación Económica de la propuesta	165

Lista de Figuras

Figura 1. Logo de la empresa Todo a Plazo	37
Figura 2. Estructura Organizacional	44

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Rango de edad de los trabajadores.....	66
Gráfico 2. Nivel académico.....	67
Gráfico 3. Género.....	68
Gráfico 4. Rango salarial.....	69
Gráfico 5. Áreas.....	70
Gráfico 6. Puesto.....	71
Gráfico 7. Años laborados.....	72
Gráfico 8. Manuales.....	73
Gráfico 9. Capacidad profesional acorde con las asignaciones.....	74
Gráfico 10. Selección de personal adecuado.....	75
Gráfico 11. Toma de decisiones con base en el desempeño.....	76
Gráfico 12. Oportunidad de desarrollo laboral.....	77
Gráfico 13. Inducción recibida.....	78
Gráfico 14. Oportunidad de capacitación.....	79
Gráfico 15. Compensación salarial adecuada.....	80
Gráfico 16. Satisfacción económica, de ascensos y de aprendizaje.....	81
Gráfico 17. El salario es un factor motivador.....	82
Gráfico 18. Interés en el desempeño laboral por parte del supervisor.....	83
Gráfico 19. Apoyo del supervisor.....	84
Gráfico 20. Detección de errores y seguimiento por parte del supervisor.....	85

Gráfico 21. Supervisor u otra persona le muestra interés como persona.....	86
Gráfico 22. Ambiente físico.....	88
Gráfico 23. Jefatura escucha al personal.....	90
Gráfico 24. Trato amable de la jefatura.....	91
Gráfico 25. Jefatura reconoce resultados.....	92
Gráfico 26. Un jefe justo en sus decisiones.....	93
Gráfico 27. Jefatura influye positivamente.....	94
Gráfico 28. Posibilidad de trabajar con jefatura.....	95
Gráfico 29. Satisfacción con la relación de la jefatura.....	96
Gráfico 30. Existe lealtad entre compañeros de trabajo.....	97
Gráfico 31. Apoyo entre compañeros.....	98
Gráfico 32. Las relaciones de trabajo son buenas.....	99
Gráfico 33. Son los compañeros de trabajo considerados amigos.....	100
Gráfico 34. Existe un trato de respeto.....	101
Gráfico 35. Participación activa del personal en la solución de situaciones.....	102
Gráfico 36. Responsabilidad de los resultados de la organización.....	103
Gráfico 37. Posibilidad para tomar decisiones independientes.....	104
Gráfico 38. Esfuerzo por cumplir obligaciones.....	105
Gráfico 39. Trabajar horas extras.....	106
Gráfico 40. Acceso a tiempo a la información.....	107
Gráfico 41. Facilidad para contactar a los trabajadores.....	108
Gráfico 42. Comunicación de objetivos o cambios en la organización.....	109
Gráfico 43. Seguridad y estabilidad laboral.....	110

Gráfico 44. El puesto de trabajo contribuye con la auto-realización.....	111
Gráfico 45. Alcance de un nuevo ascenso.....	112
Gráfico 46. Intención de continuar en la empresa a corto plazo.....	113
Gráfico 47. Existe motivación en el trabajo.....	114
Gráfico 48. Las expectativas laborales han sido cumplidas.....	115
Gráfico 49. El trabajo permite cumplir con las responsabilidades personales.....	116
Gráfico 50. El trabajo es estresante.....	117
Gráfico 51. Existe un ambiente laboral tenso.....	118
Gráfico 52. Identificación con la cultura y valores de la empresa.....	119
Gráfico 53. La organización es un buen lugar para trabajar.....	120
Gráfico 54. Se recomienda trabajar en la empresa.....	121
Gráfico 55. Grado de satisfacción laboral.....	122

Capítulo I

1.1 Contextualización de la Industria

Desde los tiempos antiguos existió la necesidad del intercambio de productos entre individuos, esto para la supervivencia de distintas poblaciones. Al transcurrir las épocas se siguió ejerciendo con mayor frecuencia en medio de todas las clases, sin embargo, fue variando el modo de realizar este tipo de trueque, mucha de esta variación se debió al emerger el papel moneda, y esto promovió lo que hoy se llama comercio, y éste, a su vez, fue el que impulsó el desarrollo de la economía mundial. De la forma más simple el comercio es el intercambio de bienes, valores, servicios y conocimientos entre dos o más personas, es una actividad social y económica, que se adapta a las condiciones, por lo que al avanzar la tecnología esta práctica se ha ido transformando para su mayor comodidad. Al surgir la Internet, esta herramienta se sumó a un avance significativo en el comercio, dando paso al comercio electrónico, que hoy por hoy se destaca como una forma dinámica de ejercer esta práctica que involucra muchos aspectos e impacta el comercio.

1.1.1 El Comercio

El comercio ha existido, desde el inicio mismo de la población en el mundo, no siempre de la forma como hoy se conoce, pero siempre en torno de la misma motivación, la necesidad de todo ser humano por comer, vestir, tener donde morar, y demás, luego la necesidad de diversos servicios con que no se contaba y por último, del conocimiento de otros para realizar distintas labores; lo cierto es que lo que pasaba antes no es diferente a lo que sucede ahora, pues las personas no lo tienen todo, si no que se especializan en específicas tareas, o cierta elaboración de productos o en última instancia especializados en algún área de conocimiento, y que, tanto lo que se elabora, lo que se hace o lo que se

conoce es requerido por otros, y conforme pasa el tiempo buscan satisfacer un mayor número de necesidades individuales y colectivas.

Lo principal, sin lugar a dudas, es que de alguna u otra forma, todo termina siendo un producto que requiere de todas las labores de mercadeo, promoción, y otras, que llegan al tener el mismo propósito, satisfacer las necesidades de muchos. Es de suponer, según la teoría, que en las etapas rudimentarias de la civilización existió lo que se denomina la economía Individual, (Rodríguez & López, 2012), donde cada individuo o familia se bastaban a sí mismos, el hombre producía lo que necesitaba, la familia era un núcleo que producía y consumía su propia producción, que cubría sus propias necesidades.

Después de esto, cuando los hombres se organizaron en colectividades mayores, se cree que tuvo lugar otro fenómeno económico, ya que a medida que se iban incorporando nuevas herramientas y desarrollos, la producción de artículos y las cosechas eran cada vez mayores, por lo que ciertos grupos habrían producido en exceso ciertos bienes, mientras carecían de otros, que eran producidos por otros grupos. Habría nacido así, lo que se llama trueque, (Rodríguez & López, 2012), los hombres adquirirían las cosas que necesitaban a cambio de las cosas que habían producido en exceso, mediante el intercambio entre sí.

En las antiguas civilizaciones, el trueque era la manera de obtener bienes, pero sólo se trataba de intercambiar mercancías por otras mercancías de igual valor, sin embargo, el principal inconveniente era que las dos partes que estaban involucradas en la transacción, tenían que coincidir en la necesidad de las mercancías ofertadas por la otra parte, y estar de acuerdo con el valor de cada una de las mercancías demandadas, y que estas mercancías sujetas al cambio correspondan en equivalencia al valor de las mercancías ofertadas, según el criterio de cada una de las partes. Hasta aquí solo existía el mero intercambio de productos, la permuta de unos por otros, sin ningún tipo de intermediación. (Rodríguez & López, 2012).

Con el fin de solucionar todos los inconvenientes de este tipo de transacción, emergieron algunas figuras que se encargaban de la intermediación, como por ejemplo, los que se encargaban del almacenamiento de los excedentes de productos, sin embargo, esta y otras figuras más, no permanecieron por mucho tiempo debido a que contenían desventajas. Se debía acordar un medio en las comunidades para el mejoramiento del intercambio en las mercancías y la definitiva solución se dio al surgir la moneda. (Rodríguez & López, 2012).

A través del tiempo, muchos objetos han sido utilizados como intermediarios, con el fin de adquirir las mercancías deseadas, han funcionado como un tipo moneda, como medida de valor para lograr del intercambio de productos una transacción de compra y venta, sin embargo, muchos de estos objetos tenían características percederas y no se podían acumular, por lo que pronto se sustituyeron por objetos elaborados en metales preciosos que se les daban distintas formas dependiendo del lugar, más tarde por razones prácticas y de uniformidad se adoptó la forma circular, así es como nace la moneda, cuyos primeros indicios de la impresión de estas se dan a mediados del siglo VII A.C. (Rodríguez & López, 2012). En la actualidad, el dinero no sólo sirve para el intercambio, sino que también, es una unidad de cuenta y una herramienta para almacenar valor. El uso del dinero en las transacciones comerciales permitió que se impulsara con más fuerza el comercio en todas sus formas y supuso un gran avance en la economía mundial.

Sumado a este avance en la economía mundial, también, facilitó la expansión del comercio internacional, ya que aunque se encontraba en crecimiento constante, existían problemas por los pagos mundiales ya que obstaculizaban su expansión total. Otro de los factores que permitieron la expansión del comercio fue el descubrimiento de nuevas tierras y rutas de comercio, que impulsaron la negociación de distintos productos entre países, esto dependiendo de la especialización de cada uno con respecto de la producción de un bien. (Tacsan, 2007, pág. 5).

Cada uno de los pasos en la evolución del comercio que dio apertura a como se conoce en la actualidad, lo refiere inminentemente, también, como una actividad social con un peso cultural muy marcado, que implica la adquisición y el traspaso de mercancías entre países. Por lo que el comercio se podría definir como “el comercio es la actividad económica de intercambiar bienes, valores, servicios y conocimientos entre dos o más personas, en una sociedad donde se compran, se venden o se cambian mercaderías que han sido producidas para el consumo”. (Caballero & Padín, 2006, pág. 2), siendo su fin principal satisfacer las necesidades del consumidor y por el lado del que produce y comercializa alcanzar utilidades económicas en medio de su negocio, relacionando así, dos sectores fundamentales dentro de la actividad económica, producción y consumo.

1.1.2 Generalidades del Comercio en el Mundo

Las relaciones internacionales, en el campo comercial, fueron trascendentales para una dimensión de expansión más allá de las fronteras de los países, en este tiempo ya no sólo se habla de intercambio de productos, sino de especialización, integración, etc. En cuanto al comercio internacional se entiende como el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera que se dé origen a salida de mercancías de un país que son exportaciones y a entradas de mercancías procedentes de otros países que son importaciones. (Caballero & Padín, 2006, pág. 4).

Esta comercialización se da entre los países debido a la distribución irregular de los recursos económicos y a la diferencia de precios por la posibilidad de los países de producir bienes de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor, (Caballero & Padín, 2006, pág. 5). Por lo que en el momento cuando en un país se detecta una especialización, la producción de un bien con eficiencia, utilizando mejor sus recursos productivos, se tiende a mejorar los precios de estos productos y abre la posibilidad de

que se exporten esos bienes a otros países y, en consecuencia, importen aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producido por ellos, así se logra un equilibrio entre la escasez y el exceso. El comercio entre los países puede ser una actividad muy provechosa en términos de crecimiento, y de dinámica económica. (Frederick, Candia, Castrillo & Pey, 2005, pág. 24).

Igualmente, dentro de cada país se comercializa cada bien producido o importado, para su propio consumo, para lograr el abastecimiento de las necesidades y satisfacer las preferencias de los habitantes del país, ahí se define por cada comerciante la forma de vender el producto y los canales de distribución seleccionados como el medio para hacer llegar los productos al cliente ya sean personas u organizaciones, (Granados, 2007, pág. 108), normalmente, en establecimientos diferenciados por diversas categorías, donde las personas visitan los locales para comprar lo requerido, o concretan la compra de un producto a domicilio, en otro caso existen las visitas a hogares con productos específicos.

1.1.3 La Internet como Herramienta de Negocio.

La internet ha revolucionado la forma de hacer negocios, ha roto muchas marcas en el mundo de la tecnología, y quizás sea una de las más sorprendentes hasta ahora. El tema de Internet se ha convertido, actualmente, en una referencia obligada para todos aquellos directivos, gerentes y dueños de empresa, que desean mantener su liderazgo o permanencia en el mercado, sobre esto se dice que “en la actualidad nos encontramos en una economía digital impulsada por el tremendo crecimiento de internet”, (Longenecker, 2007, pág. 213). Esta digitalización de la economía está cambiando radicalmente las formas de hacer negocios, “el incremento intensivo de la competencia en todos los mercados y la consolidación del liderazgo en la gerencia de la información, son sólo algunas de las consecuencias de la globalización de la economía, con raíces en el desarrollo de la Internet”. (Jiménez, 2007, pág. 12).

El acceso a Internet continúa transformando la forma en qué se vive y en que se realizan los negocios, ha sido importante detectar esas nuevas oportunidades que trae consigo la Internet, ya que se han visto en el mundo ideas que se han desarrollado y corresponden a las últimas grandes y exitosas compañías que han surgido. Igualmente, es necesario afrontar dificultades como toda nueva empresa, “aunque habilitar digitalmente la empresa con tecnología de Internet ofrece a las organizaciones una riqueza de oportunidades y maneras nuevas de hacer negocios, también presenta una serie de retos a los gerentes”. (Laudon & Laudon, 2004, pág. 134).

Esto requiere de una cuidadosa planeación en la administración, se necesita revisar detenidamente los modelos y las estrategias de negocios para determinar cómo maximizar los beneficios de la tecnología de la Internet. Por otro lado, “También, se deben anticipar haciendo cambios organizacionales para aprovechar esta tecnología, incluyendo nuevos procesos de negocios, nuevas relaciones con los socios de valor y los clientes de la empresa, e incluso nuevos diseños de negocios”. (Laudon & Laudon, 2004, pág. 138). Es necesario conocer qué diseños, negocios y procesos son los que son posibles automatizar.

En cuanto a la estructura esencial de una compañía que ya se encuentra operando en el mercado de forma tradicional, se podrían encontrar grandes ventajas para optimizar procesos en los departamentos, en el caso de finanzas y contabilidad, “la tecnología de Internet facilita el acceso e integración de datos financieros desde fuentes internas y externas a la empresa”. (Laudon & Laudon, 2004, pág. 137). En cuanto al área de recursos humanos de una empresa puede aportar de igual forma “...ha conducido a rendimientos y ahorro de costos en las comunicaciones y capacitación de empleados así como al procesamiento de transacciones básicas de recursos humanos”. (Laudon & Laudon, 2004, pág. 137). Por otro lado, en manufactura y producción, “la tecnología de Internet crea una plataforma común para comunicación e intercambio de datos que se puede utilizar para integrar datos de manufactura y producción de los distintos sistemas de la empresa”. (Laudon & Laudon, 2004, pág. 137).

Finalmente de los departamentos básicos e importantes de una empresa tradicional, el área de ventas y marketing ha sido afectada en optimización, “ha reducido los costos de búsqueda y de transacción de los consumidores, facilitando enormemente la comparación de compras y encontrar la combinación correcta de confianza, cumplimiento, servicio a clientes y precio. (Laudon & Laudon, 2004, pág. 137).

Entre los grandes retos para los gerentes, que presenta el tomar las oportunidades que la Internet genera en una compañía, está muy claro que el principal es que la tecnología ha llevado todo a un cambio y que esto ha impactado en forma significativa y permanente a los consumidores, donde poco a poco cambian su proceder y da paso a una generación que crece utilizando las herramientas de la Internet, “si los clientes cambian todos sus hábitos de compra, las empresas que no sean capaces de adaptarse a esos cambios tenderán a desaparecer, y la red tiene una importante responsabilidad en la velocidad de estos acontecimientos”. (Jiménez, 2007, pág. 13). La Internet ha abierto un mundo de alternativas a los consumidores de bienes y servicios, y ha multiplicado su acceso a la información “...los clientes tienen literalmente miles de opciones y la posibilidad de investigar más sobre un producto antes de comprarlo, sin mencionar la expectativa de acceso y atención las 24 horas del día, los 365 días de año”. (Jiménez, 2007, pág. 13).

Sin embargo, éstas son medidas que las empresas en marcha tienen la opción de adoptar para la continuidad del negocio, son elecciones convertidas casi en imposición de parte de la misma tecnología y la globalización. Pero no son compañías que desarrollan su actividad propiamente en Internet, que manejan la Internet como un medio para sus negocios, a esto se refiere e-business donde “todos los procesos de la organización están soportados por aplicaciones basadas en computadoras, todas las transacciones, negocios y operaciones comerciales se realizan utilizando las tecnologías de la información” (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104), integra todo, desde el plan de negocios, la arquitectura del sitio, la programación, el diseño, el marketing, y las comunicaciones, es decir, todo lo necesario para que el negocio funciones y sea rentable.

Todas las ventajas que brinda la red de Internet son propuestas de valor que evolucionan y se convierten en negocio para brindar servicios específicos, a esto se le llama e-services, que “es la palabra genérica con la que designan todos los servicios que es posible ofrecer y distribuir, a través de la tecnología”, (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104). Principalmente, la tecnología de Internet proporciona herramientas de información y comunicación, sobre esto es necesario resaltar el e-mail que es una de las palabras más extendidas en el ámbito tecnológico, “...es el sistema de mensajería electrónica y correo electrónico, para hacer sus envíos este sistema utiliza la Internet y equipos informáticos” (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 103), este sistema de mensajería es muy popular y paulatinamente ha empezado a reemplazar el tradicional sistema de correo.

Efecto de todo el sistema que ofrece la red, y los negocios que se han desarrollado en ella, se han presentado demandas de parte de las empresas que incursionan en la Internet, ya que requieren de habilidades tecnológicas que ayuden a desarrollar y comercializar sus servicios y negocios, entre ellos e-branding “se trata de crear imagen de marca, o dicho de otra forma, presentar un único mensaje sobre la empresa, sus productos o sus servicios, (Camacho, 2011). Para ayudar al estudio de conocer al cliente o usuario para que el servicio o producto se acople a la requerido se habla de e-marketing “que se fundamenta en una serie de estrategias y acciones enfocadas totalmente en Internet, generando una gran ventaja que se traduce en una inversión de dinero mucho menor en comparación con los medios tradicionales como la prensa, la radio...” (Negocios electrónicos, 2013).

Dentro de los servicios que se han desarrollado en la red, muchos son modelos de negocios creativos, pero existentes en el mundo por mucho tiempo, siendo traspasados a la Internet para generar mayor alcance y menor costo. De la misma forma cómo han evolucionado las empresas y los negocios a lo largo de la historia, del mismo modo sucede con Internet, evolucionando conceptos, mejorando estrategias, diseñando nuevos modelos y encontrando oportunidades para satisfacer necesidades no latentes en los usuarios y consumidores. Estos servicios han llegado a suplir herramientas a nivel de

gobierno, un ejemplo de esto es el e-government, o gobierno electrónico "...es la utilización de las tecnologías de información en temas relacionados con el gobierno, participación ciudadana a través de Internet, políticas impulsadas por los gobiernos que tengan en cuenta el uso de nuevas tecnologías". (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 103).

Otros servicios desarrollados en Internet a partir de la innovación y que crea valor para los usuarios y consumidores, son aquellos concebidos a partir de una idea, algunos inspirados originalmente en los negocios tradicionales, pero con una forma muy distinta de llevarlos a los consumidores, es decir, difieren marcadamente del mundo de negocio de ayer, ya que a pesar de que el negocio es la integración de un conjunto de aspectos, es la Internet como canal que puede tener una función que siempre estará determinada por la naturaleza y las características del negocio mismo. Entre algunos ejemplos de servicios en la red se encuentra e-procurement "Es un modelo que establece una nueva forma de gestionar compras en una organización, generando una fuente de ventajas competitivas en el ahorro de recursos, mejor nivel de información e integración cliente-proveedor". (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104). La Internet es un mercado en el que se pueden hacer negocios, porque es un espacio donde transitan potenciales clientes, pero también, es un medio comunicacional con el cual se pueden hacer negocios, por lo que se convierte en un medio para hacer llegar el servicio hasta los usuarios, otro ejemplo de servicio brindado en la red es e-learning "un nuevo concepto de educación a distancia, en el que se integra el uso de las tecnologías de la información y otros elementos didácticos para la capacitación y enseñanza" (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104). Pero en definitiva en lo que se refiere a negocios, el mayor impacto desarrollado en la Internet es el e-commerce.

1.1.4 Comercio Electrónico

La Internet ha desarrollado un fuerte impacto en la forma de realizar los negocios, ha roto muchas marcas en el mundo de la tecnología y quizás una de las más sorprendentes sea el e-commerce o comercio electrónico, “es el tipo de transacción económica, compra-venta que se realiza a través de sistemas electrónicos”. (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 103). Son todas las actividades comerciales realizadas con el uso de tecnologías de transmisión electrónica de datos, que constituye en intercambio de bienes y servicios por dinero, a través de sitios electrónicos. Se establece en el mercado como un medio alternativo para realizar transacciones de negocio que tradicionalmente se han realizado por otros medios.

El modelo de orientación en el comercio electrónico se puede clasificar por la naturaleza de los participantes en las transacciones, es decir, entre cuáles figuras es la negociación. Las tres principales categorías de comercio electrónico son:

- El comercio electrónico negocio a negocio: (B2B) “Es el nombre con que se conocen las transacciones entre empresas, que deciden comprar y vender sus productos a través de una red”. (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104).
- El comercio electrónico consumidor a consumidor: (C2C) “Se refiere al tipo de comercio electrónico que realizan los individuos entre sí, para lo cual aprovechan las características de algunos sitios de anuncios clasificados con programas de subastas electrónicas”. (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104).
- El comercio electrónico negocio a consumidor: (B2C) “Es el tipo de comercio en el que una empresa utiliza la tecnología de cómputo y comunicaciones para establecer un sitio en Internet, donde hospeda una tienda virtual en la que muestra un catálogo de los productos y servicios, todo dirigido a un consumidor”. (Rodríguez & Pineda, 2010, pág. 104).

Estos enfoques del comercio electrónico proporcionan a las compañías nuevos canales de comunicación e interacción que pueden crear relaciones más cercanas e incluso rentables.

El comercio electrónico es una fuerza dinámica dentro de la economía, está poco a poco revolucionando la forma como el mundo corporativo realiza negocios y brinda servicios a sus clientes. El comercio electrónico ayudó a desarrollar muchas herramientas que permitieron mejorar la relación entre las partes que realizan las transacciones, y para efectos de este estudio esas partes que comercializan son el negocio y el consumidor, es decir, el enfoque que será sujeto de estudio es el comercio negocio a consumidor. (B2C).

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Aspectos del Negocio

La administración de una empresa conlleva conocer no solo las características del mercado en donde se encuentra y su posición en la economía, sino algunos aspectos relativos al giro propio de la empresa, que dependen de la industria en la que se encuentre, pero con muy diferentes escalas de importancia entre empresas de la misma industria, son aspectos que se consideran importantes para el funcionamiento de la compañía, y que adquieren relevancia por ser actividades continuas en la organización o por formar parte vital en la práctica de generación de rentabilidad. A lo largo del ejercicio empresarial se diseña el engranaje de elementos necesarios, para realizar la labor de la compañía con mejor proyección, y estos son conceptos propios que la empresa plantea para diferenciarse de otras que ejercen su misma práctica y que responden a la finalidad de la compañía, “Introducir el concepto de empresa implica, asimismo, el análisis de sus componentes, de su interior. A eso se refiere cuando se estudia el sistema empresa, no obstante, el funcionamiento del mismo responde a unos objetivos previamente

explicitados”. (Fernández & Junquera, Del Brío, 2008, pág. 03). Es asignación y mezcla de los recursos existentes en el mercado para lograr la mayor eficiencia posible, tomando decisiones en función a las características sociales, económicas, competitivas y de otra naturaleza pertenecientes al entorno del mercado.

1.2.1.1 *Productos y Servicios*

Como toda compañía comercial, el inicio de toda generación de rentabilidad es la venta del bien que se comercializa, sea producto o servicio, se define producto como “el conjunto de atributos que proporcionan satisfacción de necesidades o deseos y que se ofrece en un mercado, un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición”. (Asún, Bustamante & Tapia, 2003, pág. 39). Un producto al final de la tarea resulta ser mucho más que atributos, contempla valor.

Es aquello capaz de cubrir o satisfacer una necesidad en el consumidor, la idea correcta a la hora de la concepción de un producto y al ser intermediario en su compra, es que los consumidores no solo compran un atributo, sino que fundamentalmente compran satisfacción con respecto de sus necesidades, gustos y preferencias. Por otro lado, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad y son “el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (Vértice, 2008, pág. 03). Se trata de poder cumplir las necesidades de los consumidores.

1.2.1.2 Clientes

El factor más importante de todo negocio es el cliente, el éxito de una empresa depende en última instancia del cliente, depende fundamentalmente de la demanda que ellos crean. Los clientes son los protagonistas principales y el elemento más importante que interviene en el juego de los negocios. “El cliente actual es el que compra, el que espera una atención y prestación del servicio satisfactorias”. (Barquero, 2009). A ellos en especial se les tiene que brindar lo que se llama mantenimiento, que es el contacto periódico que la empresa debe de tener con cada una de las personas que consumen de los productos.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta a aquellas personas que por alguna razón no han consumido los productos, pero que tienen características que lo hacen potencial para adquirirlos. “El cliente potencial no usuario es el que podría comprar, pero no lo hace, y espera que se le explique de qué modo el producto cubre sus necesidades”. (Barquero, 2009). Para toda empresa es trascendental conquistar este tipo de clientes para poder incluirlos en su clientela fiel, ya que aunque no utilicen los productos o servicios de la empresa reúnen todas las condiciones para hacerlo. Generalmente, la principal fuente de ingresos en cualquier empresa son sus clientes, no obstante, el mundo de los negocios está cambiando, sobre todo como resultado de la integración de nuevas tecnologías en las relaciones entre empresas y clientes, y en consecuencia, los consumidores pueden elegir donde realizan sus compras, por lo que es necesario agudizar la habilidad en el servicio.

1.2.1.3 Medios de Pago

El desarrollo de los sistemas financieros y los avances en tecnologías de información han permitido el surgimiento de nuevos medios de pago distintos del efectivo. El medio de

pago es un concepto que se usa en el contexto de la economía y las finanzas. “Es un instrumento financiero que se utiliza en las operaciones de compra-venta, el dinero en efectivo, los depósitos, cheques, transferencias, tarjetas de débito y crédito son algunos de ellos”. (Banco Central de Venezuela, 2005). Se utiliza para realizar un pago en un intercambio comercial, en muchos casos el comprador y el vendedor no se ven por lo que garantizar la seguridad es trascendental, tanto para el comprador como para el vendedor. Este sistema de pago tiene que cumplir algunos requisitos a parte de la seguridad en la transacción, como por ejemplo, el generar la confianza, permitir el anonimato y ser un sistema con un método universal y fácil de usar.

1.2.1.4 *Instituciones de Ahorro y Préstamo*

Las instituciones financieras son organizaciones especializadas en la acumulación de capitales y su transferencia por medio de préstamos a interés o en su inversión directa, facilitan servicios financieros a sus clientes, “...sirven como intermediarios al canalizar los ahorros de individuos, empresas y gobiernos hacia préstamos o inversiones”. (Gitman & Núñez, 2003, pág. 19). Son entidades que se dedican a trabajar con el dinero, lo reciben y lo prestan al público obteniendo una ganancia por las operaciones realizadas, entre los tipos más comunes e instituciones financieras están los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito, que lo hacen en beneficio de sus socios. Por otro lado, otra figura de este tipo de organización de ahorro y crédito es la asociación solidarista, que se crea dentro de las empresas, “...son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados”. (Organización Internacional del Trabajo, 2006, pág.186).

1.2.2 Aspectos Conceptuales

En el momento mismo en que una empresa comienza su proceso de conformación, se presentan aspectos inherentes de este proceso que no son ajenos de cualquier compañía, estos surgen desde el diseño mismo de la compañía y se extienden a lo largo de su trayectoria. La teoría se ha encargado de conceptualizar estos aspectos, esto con el fin de mejorar su aplicación, crear retroalimentación y ampliar mediante estudios sus alcances y relevancia para el diseño de una organización. Estos aspectos son de gran trascendencia porque a pesar de ser conceptos conocidos universalmente, es cada compañía la que los carga de contenido, a su manera y mediante sus ideas, y aún más, proyecta su filosofía con respecto a ellos a través de sus actividades. Se trata de cómo maneja una empresa cada uno de los elementos concernientes a la operación misma que desarrolla, y sobre todo, como estos modelan el pensamiento de la compañía dándole identidad y conducta, reflejadas por medio de la implementación y ejecución cada una de las tareas que realiza.

1.2.2.1 Organización

Actualmente, la mayoría de las compañías ha caído en el error que una correcta administración es únicamente el estipular reglas y vigilar para que éstas se cumplan, sin embargo, es una administración simplemente mal manejada. Uno de los principales factores que reflejan el éxito de una compañía y el buen o mal camino que ha tomado, es la capacidad de organización, tanto interna como lo que pueda reflejar externamente; el enfoque de su importancia, por lo tanto, va ligado al término en concreto de organización que es “... dirigir los esfuerzos de todas las personas que constituyen un equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos en la fase de planificación.” (Álvarez, (2009), pág.10).

Por ello, cuando el equipo de trabajo ha recibido una comunicación clara y eficiente de lo que la empresa necesita de cada uno de ellos, se hará más sencillo poder organizarse, y a la vez, se podrá percibir más tangiblemente el orden logrado, a través de los resultados alcanzados como un todo.

Cabe mencionar que antes de brindar dicha información al personal, es importante conocer sus conductas; para poder responder conforme con las diferencias entre cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo; esto se logra a través del estudio del comportamiento organizacional, definido como “campo de estudio que se ocupa de las acciones (conducta) de las personas en el trabajo.” (Robbins, 2005, pág. 32), una vez hecho el estudio se podrá aspirar a resultados aún más positivos y completos, al comprender esas diferencias y lograr identificar la manera correcta de comunicar lo requerido al equipo; además se podrá contar con una compañía más organizada internamente que reflejará su orden y eficiencia a lo externo.

1.2.2.1.1 Departamentalización

Existe otro concepto dentro de toda empresa que define cómo se encuentran las tareas agrupadas, según su especialización, lo que se conoce como departamentalización “el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas”, (Robbins, 2005, pág. 235), este proceso toma un papel importante en el orden de una empresa, ya que define cuáles son las funciones que se deben desempeñar, en el momento cuando exista claridad de las tareas que deben realizarse, quiénes las efectuarán y las recomendaciones de cómo efectuarlas, se obtendrá una mayor seguridad en alcanzar los objetivos propuestos y en asegurarse de no caer en desempeñar la función hasta dos veces por falta de comunicación. Si bien, existen diferentes conceptos de departamentalización, como por ejemplo, departamentalización de productos o de clientes, la departamentalización de

funciones se convierte en el principal concepto por definir dentro del equipo de trabajo para evitar las confusiones de las tareas que necesitan ser desempeñadas, y así, consecuentemente, se podrá proceder a departamentalizar lo que se considere.

1.2.2.1.2 Ventas

Muy comúnmente se conoce que las ventas es la principal razón de la existencia de una organización, si bien, las ventas representan en gran manera el flujo de efectivo con el que dispone la empresa, la importancia va más allá de solo términos numéricos; “las ventas son el proceso que inicia con la identificación del cliente y sus necesidades para proveerlo de información que lo persuade de realizar un intercambio” (Granados, 2008, pág. 123); un intercambio que no siempre es monetario, la venta existe cuando se aceptan las condiciones y ambas parten llegan a un mutuo acuerdo; siendo beneficiadas las dos, lo principal es crear conciencia que una venta puede generar mayores expectativas de ganancia, pero no siempre es a corto plazo, muchas de estas transacciones generan resultados a largo plazo.

Es importante que cada venta de productos o servicios que se efectúe en la compañía sea registrada, esto por cuanto se requiere llevar un orden en todos los ámbitos organizacionales, y las ventas no se desligan de las actividades de ésta, siendo que “la logística necesaria para llevar adelante las operaciones de vender, facturar y entregar los pedidos, puede ser ineficiente o incontrolable si no existe una organización acorde con las características de la empresa.” (Álvarez, 2003, pág. 19).

Las ventas son uno de los mayores aliados y se puede demostrar en términos tangibles que las metas están siendo alcanzadas a través de los resultados obtenidos, pero nunca se debe olvidar que aunque lo deseado es que vayan en aumento, siempre cabe la posibilidad de que éstas bajen, y por ello se debe tener un plan estratégico para actuar

ante cualquier acontecimiento inesperado, una manera de lograrlo es mediante la capacitación, ya que “la capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas, deben considerarse un proceso continuo y de largo plazo, pues garantizan la consistencia del equipo y mayor productividad de los vendedores.” (Granados, 2008, pág. 131), si se mantiene una capacitación constante y actualizada se podrá evitar la falta de reacción y desconocimiento para llegar a enfrentar situaciones difíciles que se puedan presentar.

1.2.2.2 *Planificación Estratégica*

Cuando se decide incursionar en el ámbito empresarial, es necesario contar con un plan que permita determinar la mejor manera de desempeñar sus funciones para mantener un resultado positivo y constante, a raíz de esta necesidad el papel que desempeña la planificación estratégica es de gran importancia, ésta se define como “... el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios” (Fernández, 2006, pág. 46), siendo así es a través del desarrollo de una planificación con propósitos que la empresa podrá distinguirse en el mercado y alcanzar objetivamente posicionarse fuertemente.

La planificación estratégica, además revela las debilidades de la compañía y busca, por lo tanto, reforzarlas con planes de mejora, sin dejar de lado las oportunidades que puedan surgir y que darán un empuje significativo a la compañía. Las principales características, según (Fernández, 2006, pág. 46) son:

- “-Asigna recursos disponibles en acciones clave.
- Identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Detecta las amenazas y oportunidades previsibles en el futuro.
- Enfatiza el proceso de planificación en contraposición al plan como producto.
- Fomenta la participación de agentes decisorios. “

Siendo las características antes mencionadas los principales resultados que genera la planificación estratégica, se logra determinar su importancia, más fácilmente al comprender que cuando una empresa planifica no solo su futuro, sino que tiene la capacidad de mantener estable su presente , con un equilibrio en la utilización de sus recursos, el aumento de sus fortalezas y la búsqueda de la disminución de sus debilidades y amenazas, es, en ese momento, donde puede tomar decisiones que le permitan posicionarse mayormente en su entorno, quizás a través de negociaciones importantes que reflejen que la estrategia antes planificada está dando resultados.

1.2.2.2.1 Alianzas Estratégicas

No solo cuando la empresa no esté en su mejor momento, sino que también, cuando quiera aumentar sus resultados, el crear alianzas es de suma importancia. Las alianzas se dan desde lo interno y se inicia con su personal, en donde se establecen mutuos acuerdos para que ambas partes sean beneficiadas, pero existen las alianzas estratégicas con diferentes entidades a favor de ambas, así la alianza estratégica se puede definir como “una relación organizacional que vincula dos o más entidades de negocios independientes en un esfuerzo común.” (Longenecker, Moore & Petty 2007, pág. 191). Las alianzas actualmente han venido tomando mayor fuerza ya que en muchas de las ocasiones son

ahorradoras de tiempo “al permitirles tener acceso a los recursos de clase mundial de alguien más, pueden disminuir de manera importante el tiempo de lanzamiento de las nuevas empresas.” (Longenecker, Moore & Petty 2007, pág. 191). La experiencia que tengan las empresas involucradas en la alianza es fundamental para cumplir con este objetivo ya que “dichas alianzas representan una forma de manejar el rápido ritmo del cambio en el ambiente de negocios actual” (Longenecker, Moore & Petty 2007, pág. 191).

Al unirse las empresas están forjando fuertes lazos de negocios que les permitirá promover la ventaja competitiva de ambas, y crecer a un paso acelerado, no siempre las dos empresas aportarán en igual cantidad económicamente, esto por cuanto quizás alguna de las dos tenga más capacidad financiera, pero otra tenga más ventajas en aspectos como posicionamiento, la unión de estas fuerzas es lo que permitirá que aumenten las posibilidades de mejora para ambas.

1.2.2.3 *Administración de Recursos Humanos*

Desde el punto de vista empresarial el éxito rotundo que puede alcanzar una compañía, dependerá en gran parte del recurso humano con el que se cuente, por lo tanto, su correcta administración es fundamental, como se conoce la administración de recursos humanos es “... la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.” (Wayne & Robert, 2005, pág. 4). Por lo tanto, todos los gerentes de la organización deben involucrarse en la obtención del personal adecuado a realizar las funciones requeridas. Para ello, se necesita una correcta comunicación entre todas las áreas que forman la compañía, ya que esto le permitirá a la empresa lograr los objetivos propuestos, mediante el aprovechamiento al máximo del recurso humano.

Una adecuada planeación estratégica permitirá determinar la necesidad de la compañía en la adquisición de su recurso humano, basándose en la actividad o servicio que brinde,

se puede definir planeación estratégica como “procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos a largo plazo y las estrategias de una organización.” (Bohlander & Snell, 2005, pág. 50), por esto, las decisiones tomadas en dicha planeación se vuelven fundamentales para alcanzar el objetivo de satisfacer a los futuros clientes, teniendo los mejores clientes internos; el personal de la empresa, quienes se convierten en los aliados para hacer crecer la compañía, mediante el desempeño de sus funciones de la mejor manera posible.

Además, se encuentra el concepto de la planeación de recursos humanos el cual es “el proceso de anticipar y hacer provisiones al ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de ésta” (Bohlander & Snell, 2005, pág. 50), esto al saber que es parte de los cambios que una organización debe pasar durante su desarrollo empresarial, la rotación de personal, por lo tanto, al realizar una planeación adecuada permitirá solventar esta situación en el momento cuando suceda.

Dado lo anterior existen diferentes factores que hacen una administración de recursos humanos más eficiente, y a los que es importante tomar en cuenta poner en práctica en toda organización.

1.2.2.3.1 Manual de Puestos

Para abarcar correctamente la necesidad de un puesto actualmente, existe en las empresas lo llamado manual de puestos, éste describe el perfil idóneo de la persona requerida para el puesto vacante, cabe mencionar que las características fuera de este perfil, normalmente, no se valoran, a razón de que dicho manual es elaborado para abarcar la mayor información posible de las habilidades necesarias, luego de exhaustos estudios realizados a los puestos de la compañía.

Conviene, entonces, conocer el concepto de análisis de puestos como “proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de estos.” (Bohlander & Snell, 2005, pág. 144). Una vez recopilada esta información, se puede proceder a la búsqueda del personal requerido.

1.2.2.3.2 Reclutamiento

Para encontrar el personal necesario, se procede a poner en práctica un proceso de reclutamiento que permita identificar las habilidades de cada individuo, según el perfil deseado y así conseguir solventar las necesidades de la compañía en cuanto a personal necesario, según los puestos vacantes a ser ocupados; el proceso de reclutamiento pretende así alcanzar este objetivo, siendo éste el “proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 286). Por lo tanto, es necesario analizar con los gerentes de la compañía las propuestas de los candidatos con los que se cuente para cada una de las áreas conforme se hayan solicitado, esto, para contar con previa aprobación antes de seleccionar al personal que reúna las mayores habilidades requeridas para el puesto vacante de la empresa.

1.2.2.3.3 Capacitación

Conocida, también, con el término de inducción, el cual se define como “introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 293), juega un papel importante ya que es donde se da la comunicación formal al personal contratado por la compañía y se muestra el funcionamiento de ésta, además se definen los resultados esperados, así como los medios para lograrlos.

Gracias a una capacitación exhaustiva y exitosa, los colaboradores logran conocer la importancia de contar con ellos, y el valor tan elevado que representan para la compañía. Aunque el nivel de capacitación que cada personal requiere es en diferente medida, según las habilidades, los conocimientos, experiencias y demás factores personales, siempre existe un grado de capacitación para cada uno, de ahí la importancia de determinar ese nivel de necesidad y abarcarlo fomentando el aprendizaje de las tareas y funciones a realizar, y así obtener del recurso humano un desempeño satisfactorio.

1.2.2.3.4 Remuneración

La función del dinero en la sociedad ha tomado una trascendencia única, desde siempre se ha trabajado para percibir algo a cambio por las horas y el esfuerzo ofrecido, en la actualidad ocupa un lugar clave en el engranaje total del mundo, en el lenguaje económico se entiende por remuneración “el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios” (Urquijo & Bonilla, 2008, pág. 25), y es lo que en diferentes medidas y depende del tiempo destinado, de la labor realizada y la experiencia en ella, se retribuye a los individuos por su trabajo, hoy en día es conocido mejor como el salario.

1.2.2.3.5 Coaching

El coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo, no se trata solo de enseñar, sino de acompañar en el proceso, de provocar el aprendizaje en la misma dinámica del trabajo, de potenciar los talentos, se define como “el acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”, (Roman & Ferrandez, 2008, pág. 16).

1.2.2.4. *Clima Organizacional*

El desarrollo organizacional busca hacer un cambio en la empresa, en el cual se fortalezcan las ventajas y virtudes y se minimicen las amenazas y debilidades, no solo a nivel estructural, sino principalmente en la mentalidad del personal, en mejora de las funciones de la compañía. Siendo que el desarrollo organizacional es el "... proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral." (Cumplings & Worley, 2004, pág. 1). Un continuo análisis de la situación de la compañía en el entorno y de la motivación de los empleados hará un desarrollo organizacional adecuado, en donde se obtengan resultados positivos para todos los integrantes de la empresa, desde los gerentes hasta el trabajador recién llegado.

El desarrollo organizacional llega a concentrarse en los procesos de resolución de problemas en el grupo, siendo de gran ayuda para los equipos de alto nivel, esto bajo el esquema de liderazgo y comunicación clara, quizás encontrando las soluciones en la implementación de nuevos sistemas innovadores que mejoren un determinado producto o proceso.

Se caracteriza por su intento de transferir conocimientos sobre métodos de conducta que permitan que el cambio planificado sea mejor aceptado y en su implementación se perciban los resultados deseados. Sin embargo, nunca busca imponer estos conocimientos en el personal, ya que "es un proceso más adaptable para planear e implementar el cambio más que una plantilla de cómo hacer las cosas." (Cumplings & Worley, 2004, pág.3). Dado que los cambios son constantes es necesario darle el seguimiento a los resultados y reforzar lo conveniente en la empresa.

El desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. (Cummings & Worley, 2004, pág. 3). Siendo así, se deduce que toda empresa en donde se practique un desarrollo organizacional adecuado, podrá ser eficiente en sus actividades, y dirigir su enfoque en la ejecución de éstas, para alcanzar las metas propuestas en conjunto con el personal que la integra.

Este proceso tan común y útil en las empresas es un aliado para todos los integrantes de una organización, desde los altos mandos, los accionistas, hasta todos los trabajadores, ya que enseña la mejor forma de trabajar en equipo, el desarrollo organizacional infiere en cada uno ya que "... estimula para que se comprometa a adoptar la solución, con lo cual aumentan las probabilidades de una buena implementación." (Cummings & Worley, 2004, pág. 6), así la importancia de aprender a darle el seguimiento adecuado, lo cual facilitará a que los cambios sean mejores aceptados y mayormente implementados con satisfacción. Desde este efecto existen diferentes procesos que permitirán alcanzar lo ya mencionado.

El clima organizacional se entiende, básicamente, como la percepción que tienen los trabajadores de su lugar de trabajo, el clima organizacional significa "... el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores". (Dolly, 2007, pág. 69). Siendo así el procurar crear un clima organizacional agradable para el desempeño de las funciones será de gran importancia para obtener resultados favorables en la compañía.

Cuando existe un clima organizacional en donde se respire un ambiente de motivación y confianza, el equipo de trabajo se ve en la libertad de desempeñarse de la mejor manera y, consecuentemente, de aportar positivamente a la empresa.

1.2.2.4.1 Ambiente Físico

En medio de las organizaciones y su eficiencia en el desempeño de sus funciones, es necesario contar con las herramientas que permitan dar el servicio de una forma más funcional, el ambiente físico en el que opera una compañía se pretende debe ir acorde a sus labores de negocio, que facilite la prestación del servicio y la satisfacción de los clientes, el ambiente físico es considerado como “la búsqueda del medio más adecuado para la prestación del servicio, esto es, para que se realice con la calidad y la eficiencia requeridas en la búsqueda de satisfacción del usuario”,(Lerma & Márquez, 2010, pág.420).

1.2.2.4.2 Estilo de Dirección

Los proyectos son impulsados por personas, las organizaciones de igual forma, pero en especial por una persona que toma la delantera y decide no solo ir en pos de un objetivo sino que arrastra la dura tarea de guiar personas, y este engranaje puede tener éxito sólo dependiendo del estilo de liderazgo que asuma, se entiende como “el comportamiento del líder orientado al cumplimiento de los objetivos”, (Ayoub, 2010, pág.32).

1.2.2.4.3 Relaciones Interpersonales

En medio de una organización donde diariamente trabajan las mismas personas, y donde inevitablemente se desarrollan relaciones sociales, interviene inapelablemente la comunicación, y demás factores para generar, las relaciones interpersonales, que es una interacción recíproca entre dos o más personas para dar o recibir información, con el objetivo de dar a conocer un mensaje y así entablar una relación funcional.

1.2.2.4.4 Comportamiento Organizacional

El estudio de la gente en el trabajo, es el estudio del comportamiento organizacional, “es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (Robbins, 2008, pág. 4), termina siendo la conducta misma de la empresa.

1.2.2.4.5 Comunicación

La comunicación en las relaciones interpersonales no es fácil, menos aun cuando en medio de las organizaciones imperan intereses de todo tipo, para que una comunicación sea exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de las emociones.

1.2.2.4.6 Motivación de Personal

Se define motivación como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 392), por lo tanto, cuando una persona tiene una meta y sabe que será recompensada al alcanzarla, su impulso para dar lo mejor se incrementa, no solo se habla de motivación económica, la motivación de personal va más allá, generalmente nace de una necesidad, existen diferentes teorías que lo afirman, una de las más conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades llamada, también, como la teoría de Maslow la cual “afirma que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 393). Toda compañía debe buscar crear un ambiente idóneo para satisfacer en el mayor grado estas necesidades; entonces, se dará una ayuda mutua, y ambas partes serán beneficiadas

1.2.2.5 *Cultura Organizacional*

Por otro lado, la cultura organizacional proviene de los ideales de los altos mandos, se puede definir como “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida, en mayor o menor medida, por los miembros de una organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y acatar para ser aceptados, a su vez, como servidores de la misma.”(Dolly, 2007, pág. 65). En otras palabras, es la idea que los gerentes consideran la mejor forma de que la empresa se debe manejar después de realizar diferentes estudios con su personal, esto; estipulando las políticas y reglas de cómo comportarse en el lugar de trabajo, y así mismo, las infracciones para el miembro del equipo que no las cumpla. Es, por lo anterior, que todo miembro debe hacer de su conocimiento la cultura de su organización, para poder llegar a ser parte de ésta de la forma como se espera.

1.2.2.6 *Entorno Competitivo*

Es importante reconocer que siempre habrá competencia alrededor, pero más importante es estar atento a los cambios que surjan, para lograr ir de la mano con estos. Al conocer que “el éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en el entorno”. (Martínez & Milla, 2012, pág. 34), se puede determinar que es inevitable que habrá cambios constantemente, pero el ganador es quien no los pierda de vista y sea capaz de afrontarlos de la mejor manera, en este caso, con el personal con el que cuenta y las estrategias que se hayan determinado para detectar las tendencias y acontecimientos claves para el progreso de la compañía.

Analizar el entorno competitivo va más allá de vigilar a la competencia, existen diferentes factores que deben ser analizados exhaustivamente, tanto a lo interno como a lo externo, que también permitirán analizar la situación actual de la compañía.

“El modelo de las cinco fuerzas diseñado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector”. (Martínez & Milla, 2012, pág. 40).

Una vez analizadas estas cinco fuerzas se puede determinar la posición de la compañía y definir las ventajas o desventajas que se posee; esto para hacerle frente a las debilidades encontradas, el objetivo principal de analizar el entorno competitivo es tomar las previsiones antes de tiempo, esto por cuanto “...el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987) permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto de cada una de las fuerzas.” (Martínez & Milla, 2012, pág. 41).

Así mismo, se puede definir desde otro punto de vista la importancia de analizar el entorno competitivo,

“El análisis de los competidores comprende tres objetivos:

1. Prever las decisiones y estrategias futuras de los competidores
2. Predecir las posibles reacciones de los competidores a la estrategia e iniciativas competitivas de la empresa.
3. Determinar cómo puede influirse sobre el comportamiento de los competidores en beneficio de la empresa pionera". (Martínez & Milla, 2012, pág. 60).

Por todo lo anterior, cabe resaltar que sí es posible prever las situaciones alrededor de la compañía, pero aún más; se puede ir de la mano con los cambios que se den ya sean a nivel político, tecnológico, económico, entre otras áreas, siempre y cuando se hayan definido las medidas y estrategias por seguir por cada miembro de la empresa para superar dichos cambios. No se puede dejar este tipo de planeación para último momento, es realmente necesario tener un plan de ataque, para que aunque se pierda fuerzas en el camino, se logren recuperar en cualquier momento.

Todas las empresas poseen diferentes características y muchas de ellas se adquieren a través de la experiencia, sin embargo más que eso, una compañía tiene que ver con un conjunto de elementos organizados y coordinados por la dirección, que intentan orientar sus esfuerzos a la consecución de los objetivos propuestos, por lo que esas características tienden a ser moldeadas por aspectos propios de cada empresa, como por ejemplo el recurso capital, las estrategias planteadas, el manejo de los conflictos, la actitud de los empleados, la imagen que proyecta y otras variables que conforman la manera de actuar de una compañía frente a su entorno y que construye día a día su postura para el futuro.

Para realizar un análisis en una empresa es oportuno comprender los efectos que produce su gestión actual, sus componentes y el tipo de proceso que emplea en su ejercicio, para eso es necesario a su vez conocer a fondo el propósito de su negocio, su trayectoria y las circunstancias que rodean a la empresa, es pertinente conocer sus inicios y antecedentes.

Capítulo II. Descripción de la empresa

La incursión de una compañía en la industria del comercio electrónico en el país, es una decisión que conlleva equiparse de ciertas herramientas, no sólo tecnológicas, sino estratégicas que ayuden a dar notoriedad a la empresa para que se alcance el propósito de ésta. Además, es un mercado no muy explorado, por lo que aún no se puede decir mucho de las estrategias o tácticas por implementar para mejorar la destreza en el oficio y a falta de experiencia en medio de una industria desconocida, solo queda echar mano de la capacidad que muestre la compañía en el campo para diferenciarse a través de la práctica y de las posibles acciones a ejecutar para la consecución de los objetivos.

2.1 Reseña Histórica

La empresa es relativamente joven en el mercado, nace a partir de la visualización de una aparente necesidad de este tipo de negocio en la industria bancaria, para ser soporte de programas de lealtad para los clientes de los bancos. El Señor Jorge Mora Hernández, accionista y cofundador de la empresa, se desempeñó por muchos años en el sistema financiero-bancario del país, donde ocupó puestos relacionados con el tema de medios de pago, es decir, tarjetas de crédito, principalmente, y también, otros medios, y en consecuencia, todo lo que tiene que ver con la facilidad para su utilización, ya sea desde estrategias para su comercialización y cómo incentivar su uso a través de programas de lealtad para generar preferencia, hasta todo lo relacionado con los cajeros automáticos.

Entre los cargos ocupados por el señor Mora destaca el último puesto que desempeñó antes de la fundación de la compañía, y fue en el banco HSBC, en el cargo de Director del Departamento de Tarjetas y Canales Alternos, ahí logró alianzas estratégicas importantes.

Dentro de los proyectos que el señor Mora realizó a favor del banco, sobresalen como ejemplo una alianza estratégica con la empresa Taca para generar la tarjeta de crédito One Pass, donde los usuarios podían ganar millas de viajero por su uso, por otro lado, igualmente, desarrolló el proyecto para traer y comercializar en el país el dispositivo Quick Pass, que permite realizar el pago de peajes de forma electrónica, destaca el señor Mora.

Uno de los proyectos que inició y consolidó el señor Mora en su último puesto, fue la implementación de una tienda virtual para que los usuarios tuvieran otro canal para canjear los puntos acumulados a su favor por el uso de la tarjeta en los comercios tradicionales. En medio de este mercado bancario ya se estaba dando este tipo de propuesta virtual, ya que hasta una época estos puntos que acumulaban los tarjetahabientes se convertían en dinero electrónico, y se utilizaban exclusivamente ya sea para realizar una compra o complementarla en algún comercio que brindaba el servicio para este fin, estos comercios tenían que estar afiliados al programa de redención de puntos de banco respectivo, o también, los usuarios podían cambiar los puntos por dinero para ser usado en el propio pago mensual de la tarjeta de crédito. Estos puntos, en ocasiones, eran acumulados por los usuarios, pero no los canjearan por diversas razones, entre ellas, desconocimiento de los comercios afiliados, desconocimiento de la cantidad de puntos acumulados, falta de tiempo, la no coincidencia de comercios que frecuentaban los usuarios con respecto de los comercios afiliados al programa y otras razones que lo que provocaban era la imposibilidad de que los puntos fueran canjeados a tiempo por los usuarios y, por consecuencia, se daba el vencimiento de estos, por lo que el programa de lealtad no estaba cumpliendo su propósito final, explica el señor Mora.

La implementación de las tiendas virtuales en el mercado bancario, vino a ayudar a la solución del problema, no fue diferente en el proceso y ejecución del sitio de compras en el banco, ya que se hizo la promoción del nuevo sitio web a los tarjetahabientes a través de diversos medios y los usuarios aceptaron el innovador proyecto y encontraron en su uso una serie de ventajas, entre ellas la comodidad, la rapidez y el ahorro de tiempo.

En la industria bancaria, tanto los tarjetahabientes que utilizaban frecuentemente su tarjeta de crédito, como los que la usaban menos podían utilizar el sitio de su banco respectivo para canjear sus puntos por artículos, sin importar la cantidad de puntos acumulados. Estas tiendas virtuales se implementan como un proyecto desarrollado por una empresa ajena al banco, ya que ningún banco cuenta con la posibilidad de estructurar el esquema que conlleva un proyecto de esta categoría, esta compañía que se dedica a este tipo de negocio, mantiene esta clase de alianza estratégica con otras entidades, ésta no solamente desarrolla el diseño, y la plataforma tecnológica para el ingreso de los usuarios por medio de la Web, si no la logística para hacerles llegar el artículo adquirido al lugar indicado, el hospedaje de la página, el mantenimiento de ésta y la actualización de la oferta de artículos y su precio en el sitio, comenta el señor Mora.

Aún en ese tipo de negocio virtual son inseparables como todo negocio los principios básicos de cualquier transacción que se relacione con clientes, como por ejemplo, el servicio al cliente, la calidad del producto o servicio que se comercializa, la buena relación con los proveedores y otros. En este proceso que se llevó a cabo entre el banco y la compañía encargada del mall virtual, el señor Mora comenta que mucho de lo que se esperaba con el proyecto no se daba, por ejemplo, el servicio al cliente, la comunicación con éste, la entrega oportuna del producto adquirido por los usuarios, los precios de estos productos no eran competitivos con los del comercio tradicional, la oferta exhibida no siempre estaba disponible para el cliente y algunos otros temas enmarcados en el aspecto de servicio eran deficientes, sin embargo, fueron situaciones que se comentaron en su momento y aunque no mejoraron como se esperaba, no sobresalía ninguna otra empresa dedicada al comercio electrónico que pudiera suplir las necesidades requeridas.

Conociendo estos antecedentes y la forma como se manejaba este tipo de industria entre las instituciones bancarias y esta clase de empresa, y más aún la oportunidad convertida en necesidad que surgía en la implementación de este tipo de tiendas virtuales

tercerizadas por otras compañías dedicadas a la tecnología, un tiempo después, el señor Jorge Mora una vez fuera del ámbito bancario, decidió trabajar en su propio negocio.

El señor Mora señala que al iniciar sus negocios lo hace enfocado en cuatro áreas distintas, una financiera, una empresa encargada del cambio de moneda, otra que se dedicara a comercializar el dispositivo Quick Pass que él había negociado estando en el banco, y por último y recordando el tema del comercio electrónico y las deficiencias que había en esta industria, el vacío que existía y la oportunidad de negocio tan grande que se estaba dando, decidió unir sus esfuerzos con dos socios más para crear una empresa dedicada al comercio electrónico y dar servicio a otros sectores financieros, los dos socios fueron el señor Eduardo Alfaro, especialista en tecnologías de información y el señor Yasser Succar Mora, que fue empleado del banco HSBC anteriormente y sobrino del Señor Mora, la empresa quedó inscrita en el Registro Nacional en el mes de junio del año 2009, bajo el nombre de Todo a Plazo S.A, queriendo dar a entender como su nombre literal lo indica, la ventaja de obtener cualquier artículo al plazo que el usuario lo necesite, de igual forma el nombre de la página web donde se hospedaría el mall virtual llevaría el mismo nombre, todoaplazo.com para que cualquier persona pueda ingresar y comprar.



Figura 1. Logo de Todo a Plazo

Todo el resto del año 2009 se toma para formalizar la compañía en cuanto a permisos, documentación, papeleo y otros requerimientos para poner en orden el funcionamiento de la empresa. A inicios del año 2010 se contrata a la primera persona para que comience con la etapa inicial necesaria para la empresa, y era consolidar una red de proveedores para abastecer el sitio web con los principales artículos y marcas reconocidas, por lo que se comienza a negociar con los proveedores de diferentes marcas y artículos en el país, la posibilidad de que Todo a Plazo se convierta en un distribuidor más de sus productos solamente que por un canal virtual, comenta el señor Yasser Succar.

En los primeros meses del año 2010, luego de arrancar con la consolidación de proveedores, se comienza a construir simultáneamente el diseño y la programación del sitio web principal que alojará todas las imágenes de cada uno de los productos que se negociaron para comercializar en la tienda virtual, explica el señor Succar.

Por otro lado, era necesario, también, exhibir la mayor cantidad posible de mecanismos de pago para la facilidad de los usuarios, para eso no sólo se instauró la forma de pago de transferencia si no al contado a través de tarjetas de crédito y débito, y los canjes de puntos y millas, para lograr así generar más posibilidades de ventas a través de los potenciales clientes que quieran usar sus puntos o millas en el mall virtual para hacer sus compras. Sin embargo, la estrategia que la empresa tomaría no era la convencional, es decir, no era simplemente la creación de un sitio web para vender productos, si no que desde el principio se había desarrollado la idea de establecer relaciones con empresas para llegar con intencionalidad a públicos específicos, pero también, con el ideal objetivo de que pudieran financiar a estos potenciales usuarios del sitio en sus compras, la empresa quiso proyectar sus esfuerzos a una entidad que reuniera estos dos requisitos y apuntó a las asociaciones solidaristas de las empresas más importantes del país para lograr su creativo propósito, iniciando con las empresas prospecto que encajaban por el perfil de empleados que, según Todo a Plazo utilizarían con posible mayor frecuencia el mall para su consumo.

La compañía inicia sus operaciones formalmente en el mes de marzo del año 2010, abriendo su oficina en el cantón de Curridabat, con cuatro personas, una diseñadora que contrató de modo outsourcing, una secretaria, un joven que se encargaba de incluir los artículos en el sitio, y el empleado que anteriormente se contrató para la negociación de proveedores, pero ahora también, tenía a su responsabilidad la negociación con asociaciones solidaristas para generar convenios estratégicos. El modelo por implementar en las asociaciones no era el de promocionar el sitio virtual todoaplazo.com, sino el de crearles una plataforma personalizada para cada asociación que aceptara la alianza, donde los empleados de la compañía afiliados a ella pudieran entrar a un sitio familiar con un diseño ajustado a los intereses de la asociación, aclara el señor Yasser Succar.

Esta personalización pretendía dar un sentido de pertenencia no sólo a los usuarios de la tienda virtual, sino a la misma administración que brindaba el servicio en alianza con Todo a Plazo, entre esas características cada sitio adapta los colores, el logo y otros elementos que ya conocían los empleados de cada compañía por el tiempo de estar afiliados a su asociación, e igualmente, la posibilidad de acceso a la misma oferta de artículos que la empresa Todo a Plazo fuera incorporando, con los mismos precios, pero con las formas de pago propias de financiamiento que pertenecen a cada asociación, esto generaría que los préstamos que, usualmente, los empleados hacían para su consumo, fueran dirigidos de una vez a la compra del artículo de su interés, pero en línea a través del mall virtual y se hiciera un trámite más expedito y con envío incluido, explica el señor Yasser Succar.

Una empresa outsourcing se mantenía trabajando en la programación de los sitios que se negociaban, y para ello había destinado una persona para atender los asuntos de la compañía a nivel de programación e, igualmente, en el área de diseño una persona que se mantenía en la oficina de Todo a Plazo, ésta inició siendo parte del personal. En el mes de mayo se lanzó el primer sitio en alianza con una asociación solidarista y se lograron las primeras ventas por parte de los empleados de esa compañía, por consecuencia, se iniciaron algunas compras a los proveedores previamente vinculados, comenta el Gerente.

El encargado de estas compras fue inicialmente el mismo que se encargaba de incluir los artículos nuevos en el sitio. Una vez que los pedidos comenzaron, se adquirió el primer vehículo de la compañía para hacer frente a esas entregas, por ese efecto se contrató una persona más quien era la encargada de conducir el vehículo y entregar la mercancía solicitada, al inicio se cubrían todas las entregas por este medio, sin embargo, cuando fueron ingresando otras asociaciones solidaristas para ser parte de este modelo, Todo a Plazo procedió a hacer una alianza estratégica con la empresa Correos de Costa Rica, para que se encargaran de los artículos que estaban destinados para su entrega fuera de la Gran Área Metropolitana. Para el resto del año 2010, aún ninguno de los tres accionistas y cofundadores trabajaban en la empresa, sino que conservaban sus trabajos o proyectos y mantenían contacto con la pequeña oficina para apoyar en asuntos de trascendencia.

Para el cierre del año 2010, ya se habían logrado concretar más de 5 negocios con distintas asociaciones solidaristas, por lo que las compras de artículos iban en crecimiento y la empresa se daba a conocer en el medio de las asociaciones logrando entrar en un mercado inexplorado; sin embargo, debido a la inexperiencia se daban algunos fallos en cuanto a rapidez y servicio. A inicios del año 2011 unos de los accionistas y cofundadores de Todo a Plazo decidió irse a trabajar como director de la compañía, el señor Yasser Succar, esto para mejorar la operatividad de la compañía y ayudar a su crecimiento. Para ese mismo tiempo, se contrató al joven Walter Solano para que se encargara exclusivamente de las compras desde ese momento, dejando a la anterior persona sólo con la tarea de actualización de productos, aclara el señor Succar, gerente general.

Por asuntos de mayor comodidad y con el objetivo de que la otra compañía encargada de comercializar el dispositivo Quick Pass en Costa Rica, fundada por el señor Mora, estuviera en el mismo espacio, se decidió en el mes de mayo salir de la pequeña oficina de Curridabat para trasladarse a una más grande ubicada en Barrio Amón, en el edificio Ambos Mares, ocupando así las dos compañías todo el segundo piso de esa estructura.

Poco tiempo después se logró concretar a nombre de Todo a Plazo la oportunidad de colocar tarjetas de crédito a favor del Banco Cathay por medio de un call center con tres estaciones, para ocupar estos puestos se contrataron tres personas más, que fueron ubicadas en el mismo segundo piso, ya que el espacio era suficiente para ese tiempo.

A mediados del año 2011 ya se contabilizaban como clientes, aproximadamente, 10 asociaciones solidaristas dentro de la cartera de Todo a Plazo, sin embargo, ya la empresa contaba con más de 12 empleados, por lo que la expansión de la empresa era necesaria para suplir el costo operativo de ésta. Para ese tiempo, también, se logró concretar una negociación muy importante con la marca de tarjetas Master Card Internacional, de igual forma el proyecto de call center ya se había agrandado y para ese entonces se había contratado más personal debido a que se estaba dando servicio, también, al Banco Lafise en la venta de tarjetas y de seguros, señala el Señor Succar.

La empresa seguía en crecimiento, tanto así que a nivel de plataformas web no sólo se daba el servicio de tiendas virtuales, sino que se desarrollaban sitios institucionales para cualquier compañía y tiendas propias para empresas que les interesaba incursionar en el comercio electrónico de forma individual. A inicios del año 2012 se contrató los servicios de una persona que ocupó el cargo de Gerente de Operaciones, el Señor Alberto Jiménez, dejando así dividida el área de ventas en sus labores de lo operacional. Sumado a ese evento se amplió aún más el servicio del call center a bancos, por lo que uno de los vendedores contratados en el último trimestre del año anterior pasó a ser supervisor de esta área, separando así los departamentos, indica el señor Succar.

A mediados del año 2012, la gerencia decidió trasladarse de edificio a otro más grande, para así poder seguir expandiendo el área del call center sin problema, sin embargo, los dueños del edificio en el que la empresa se encontraban optaron por desocupar la tercera planta para que Todo a Plazo la ocupara y no tuviera la necesidad de trasladarse una vez más, por lo que se toma la decisión de aceptar dicho ofrecimiento y se traslada al tercer piso del edificio toda la división que tiene que ver con el mall virtual y otros proyectos.

En el segundo piso solamente quedaría el call center que daba servicios a los bancos. Así transcurrió el año 2012, incluyendo cambios del personal, realizando despidos y más contrataciones, también a nivel organizacional y comercial, incrementando así sus clientes para la implementación de tiendas virtuales, contando con los primeros bancos en su lista.

Al final del año 2012, el Departamento de Ventas Corporativas encargado de negociar los desarrollos web con las instituciones y asociaciones sólo contaba con una persona quien era el jefe del departamento para llevar a cabo la tarea comercial, igualmente la Gerencia siempre enfoca una parte de su labor hacia la procura de conseguir nuevos clientes. En el segundo trimestre del año 2013, la Gerencia decide hacer ajustes en el personal por motivos varios, quedando fuera de la compañía el hasta ahora gerente de operaciones el señor Jiménez, y por consecuencia, la división operativa sin jefe, sin embargo, hasta el día de hoy este Departamento se encuentra dirigido por el Gerente General y con tareas repartidas entre los miembros de esta división, aclara el mismo gerente general.

2.2 Marco Estratégico de la Empresa

La compañía desde su inició señala, el señor Gerente General y a pesar de su rápido crecimiento y múltiples negocios colaterales, no ha confeccionado en papel su misión, su visión, ni sus valores, sin embargo, en muy poco tiempo la compañía ha diversificado mucho sus operaciones, y aunque el centro del negocio sigue siendo el mall virtual, se ha expandido en otras líneas de negocio que no se tenían en planes, ni siquiera se percibían sus apariciones y mucho menos su crecimiento, esto ha provocado que incluso otros negocios se hayan expandido con mayor rapidez que el propio mall virtual, esto lejos de obstaculizarse, la empresa lo ha permitido para generar mayor rentabilidad y conocer de otro tipo de esquema de negocios, enlazando fuertes relaciones con clientes de importancia que se convierten en una puerta para lograr otros clientes de categoría.

El no haber elaborado la misión, la visión y los valores no ha sido trascendental para la empresa en este tiempo, manifiesta el señor Succar, debido a que de todas formas no habría sido posible visualizar al inicio todos los negocios en que ha incurrido la compañía hasta ahora, más bien ya en este tiempo se puede tener un panorama más claro para determinar hacia qué rumbo se dirige la empresa y a dónde se quiere ubicar a corto, mediano y largo plazo, y es posible identificar con los aspectos que han sido concluyentes para el ingreso en otros mercados, que al estudiarlos se pueden proyectar las capacidades que manifiesta la compañía para la incorporación en otros mercados en los que pudiera tener notoriedad y tomarlos en cuenta para generar un trabajo y un panorama más acorde con la pericia de la compañía.

La cartera de negocios de la compañía ahora es amplia, indica el señor Succar, no solo por la cantidad de clientes que ha hecho ingresar a su nómina, si no por los múltiples mercados en que ha logrado ingresar la empresa, dotándola así, según el señor Succar de conocimientos muy útiles, destrezas empresariales, experiencia de negocios y pericia en la operación de estos, también, proveyéndoles de talento humano y equipo tecnológico para afrontar nuevos proyectos, de tácticas para mejorar las negociaciones y la relación con los clientes corporativos y sobre todo de habilidades para entender e interpretar que es lo que un cliente desea en realidad y ayudarlo a esclarecer sus ideas.

2.3 Estructura Organizacional

La estructura de la compañía de manera general se basa en dos grandes divisiones, todo lo referente al mall virtual, donde se canalizan todos los negocios de la empresa, cualquier proyecto para que maneje y cualquier desarrollo web. La otra división es el call center, que se dedica a ejecutar los proyectos de la empresa que requieran de una o más estaciones telefónicas para la colocación de productos, cobro, actualización de datos, etc.

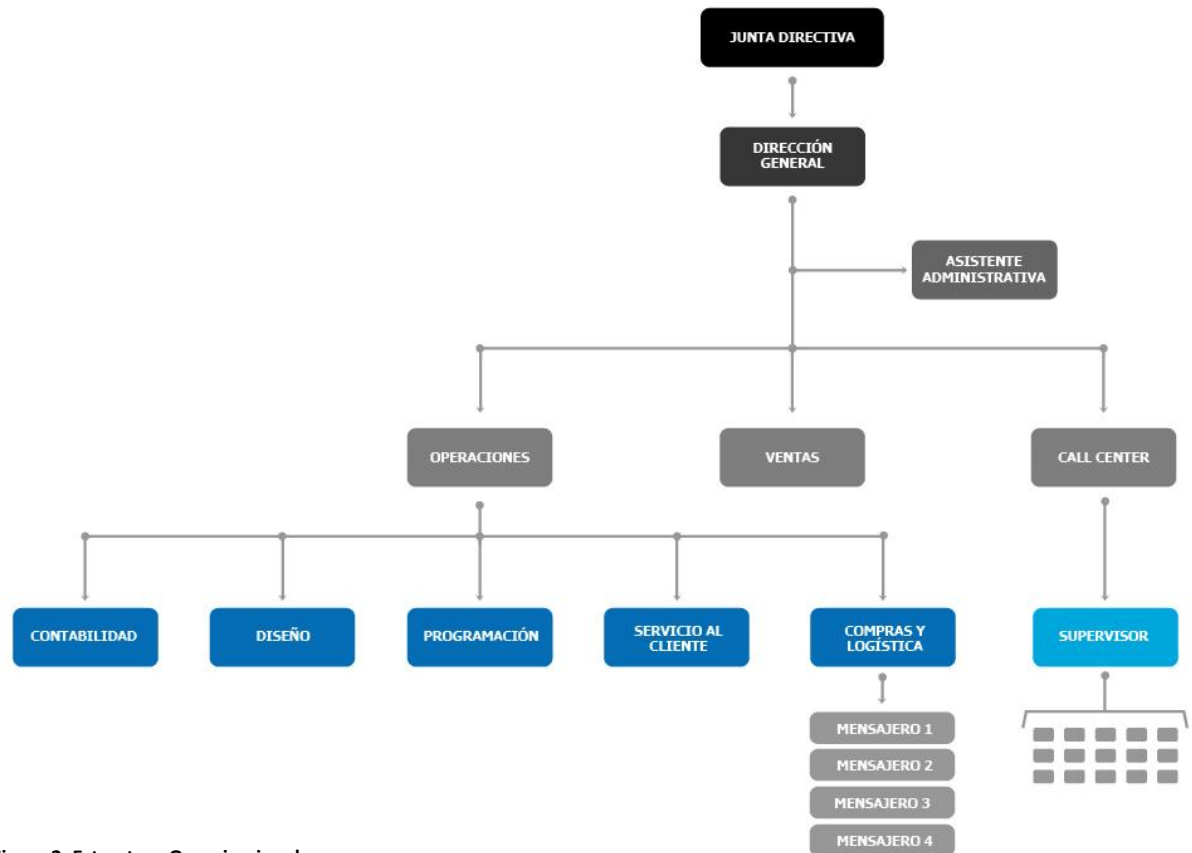


Figura 2. Estructura Organizacional

2.3.1 Departamentalización

En la compañía el área del mall virtual, mantiene dos divisiones, la división operativa y la división comercial. La división operativa es comandada solamente por el gerente general de la empresa e incluye el personal de compras a proveedores, logística, diseño, programación, servicio al cliente y contabilidad, por el otro lado, el área comercial o de ventas corporativas es un departamento con un único funcionario que es el jefe de ventas, que aparte de visitar potenciales cliente y concretar negociaciones, se dedica en menor proporción a algunas tareas de mercadeo, de igual forma la gerencia trabaja a nivel comercial, haciendo negocios esporádicamente, comenta el señor Succar.

Las funciones de cada uno de los colaboradores se enlazan entre sí, algunas tareas incluso son ejecutadas por la misma persona como es el caso del encargado de compras a proveedores, que es quien se encarga de coordinar las rutas de los mensajeros para todo lo que se refiere la logística de la compañía, pero a medida que las órdenes de pedido ingresan, es inherente la consulta de los usuarios en cuanto a la condición de su pedido, para esto existe una persona que se encarga de contestar estas consultas, que da atención y servicio al cliente, por lo que es necesario que esta persona tenga comunicación expedita con el encargado de compras para contar con las respuestas apropiadas y certeras al brindar la información a los clientes. Esta misma persona encargada del servicio al cliente, tiene la función de recepcionista de la empresa y de asistente administrativa y de gerencia, siendo el canal de comunicación formal en cuanto a temas administrativos de parte de la gerencia hacia el personal, indica el señor Succar.

La persona encargada de diseño de los sitios webs y todo lo que tiene que ver con el manejo de redes sociales junto con el funcionario que se encarga de la programación de los sitios webs, se encuentran en el mismo departamento que reúne al comprador, los mensajeros y servicio al cliente, nombrado como operaciones, así mismo, la persona que se encarga de la contabilidad de la compañía también forma parte de este departamento.

2.4 Descripción del Modelo de Negocio

Como en toda compañía hay elementos esenciales en el proceso de la entidad, son los factores que permiten continuar con el curso de la compañía, y son trascendentales en su operativa, tanto componentes que, evidentemente, forman parte de la razón de ser del negocio, como fundamentos que hacen singular el modelo de propuesta empresarial.

2.4.1 Productos

Actualmente, Todo a Plazo cuenta con una vitrina que expone alrededor de 25.000 productos y servicios que ofrece a sus clientes a través de los canales virtuales. Estos productos permanecen en las bodegas de los proveedores, ya que Todo a Plazo sólo compra los artículos que ya vendió, es decir, cuando los clientes lo solicitan por medio de una orden de pedido ingresada en el sitio, la compañía maneja cero inventario para no incurrir en gastos de bodega y tener que ampliar su espacio físico, a parte que no conoce cuáles y cuántos de la gran variedad de artículos se venderán por día o al mes, por lo que cada vez que ingresa una orden, la compañía se comunica con el proveedor para verificar su existencia, y luego de que es aprobada la orden, se recoge el producto correspondiente en las bodegas del proveedor que lo comercializa, para ser entregado a domicilio al lugar donde el comprador lo solicitó. Todos los productos comercializados cuentan con garantía y respaldo por parte del proveedor. Las categorías habilitadas en el sitio comprenden, tanto artículos como servicios; las categorías son: perfumes, celulares, ropa, apariencia personal, audio y video, vehículos, computación, entretenimiento, hogar, herramientas, juguetes, libros, deportes, vino y licores, floristería y regalos, por su parte dos destacados sectores de servicio, el turismo y la salud, todo esto complementado con más de 150 subcategorías, que forman parte de la amplia y variada oferta que presenta Todo a Plazo.

2.4.2 Clientes

La compañía maneja dos clases de clientes, según su Gerente, los clientes corporativos a quienes se les da el servicio de implementarles la plataforma web para las compras virtuales, esto se logra por medio de una alianza con la entidad para que se pueda ofrecer el servicio a los clientes de estas entidades que son el otro tipo de clientes y consumidores finales de Todo a plazo. Los clientes corporativos son un medio para llegar a ese cliente final que son los que en última instancia compran los artículos ofrecidos en el mall virtual.

Los clientes corporativos pueden ser asociaciones solidaristas, cooperativas y entidades bancarias. En el caso de las asociaciones solidaristas, se les diseña una plataforma para que los empleados de esa compañía que estén asociados puedan obtener artículos a través de las formas de pago de la asociación, en el caso de las cooperativas, de igual forma existe para que los empleados de la compañía o sector que representan se afilien para obtener los servicios de ahorro y préstamo y de la misma manera, la plataforma funciona para los afiliados a las Cooperativas, ya que obtienen los productos que deseen y que se facilitan por medio de las múltiples formas de pago que brinda ésta a favor de sus clientes. Por último, el servicio, también, se extiende a los tarjetahabientes de los bancos, ya que a través de un sitio que se accede por medio de la página oficial del banco, los clientes bancarios pueden comprar los artículos en el mall virtual de éste, utilizando su tarjeta, sus puntos, sus millas, y hasta extra financiamiento, e incluso en algunos casos otras formas de pago derivadas de los servicios bancarios para incentivar el crédito.

Dentro de su cartera de clientes la compañía cuenta ya con 41 sitios webs de servicio de compras virtuales, donde 30 de ellos son asociaciones solidaristas, 5 son cooperativas, 5 son entidades bancarias y 1 es una financiera. Cada uno de ellos brinda a través de la plataforma de compras virtuales los mecanismos de pago apropiados a favor de sus interesados. Existen empresas de gran importancia que hoy cuentan con este servicio.

Asehp	Asocorpd	Asocinde	Coopeinder
Asintel	Aseinsta	Asetec	Coopebacen
Asebaccom	Asofujitsu	Asoalign	Coopeuna
Asoflorida	Asoels	Asoservisol	Coope San Gabriel
Asenacsa	Asemina	Aseconvergys	Caja de Ande
Asocopricose	Asoalien	Asegrum	Banco Cathay
Asoteletech	Asobritt	Asefyl	Banco Lafise
Asosykes	Aseimprosa	Asecofer	Banco Citi
Asehospira	Asobofa	Asdeciti	Banco Nacional
Asepumosa	Aseboston	Asdhl	Banco Popular
Tabla 1. Clientes FUENTE: Empresa Todo a Plazo			Credix

2.4.3 Medios de Pago

Los medios de pago que utiliza la compañía se distinguen de sitio en sitio, ya que depende del cliente, así se ajustarán las formas de pago propias de cada institución que contrate los servicios del mall virtual, estos medios de pago son todos los mecanismos que una asociación, cooperativa o banco utiliza para generar crédito y financiar a sus clientes, a través del ahorro y del préstamo, ya que el interés del negocio radica en la colocación de crédito y la rentabilidad del dinero, es decir, si es un banco, las formas de pago que estarán habilitadas son las propias de ese banco, sus tarjetas de crédito o débito, la posibilidad de canjear los puntos o millas acumulados en las tarjetas de sus clientes, extra financiamiento, y hasta créditos personales solicitados para la compra de un producto ofrecido en el mall virtual, si es el caso de una cooperativa las formas de pago serán las que la entidad haya creado para ese fin, muchas con respecto del ahorro del afiliado, y si es una cooperativa sin tarjeta propia, muchas veces se permite dejar, adicionalmente, habilitadas las opciones de canje de puntos o millas para distintas tarjetas bancarias, de

igual forma la posibilidad de pagar al contado con ellas o con la modalidad de transferencia. De ser asociación solidarista se muestran como opciones todas las formas de pago que, usualmente, creó la asociación para el fin de consumo, es lo común que este tipo de entidad preste al asociado con respecto de su disponible en dinero ahorrado, y se lo prestan a distintos plazos para la compra de artículos, de igual forma se habilitan el uso de las tarjetas bancarias y la posibilidad del canje de puntos o millas de éstas y también, la modalidad de transferencia. En lo que respecta del sitio genérico, Todoaplazo.com, se ofrecen todas las formas de pago posibles que sean de uso y acceso general, como por ejemplo, todas las tarjetas bancarias, el canje de puntos o millas acumuladas en ellas, y una forma de pago especial que se da en alianza con una financiera que brinda hasta un plazo máximo de 18 meses sin intereses y hasta 48 meses con intereses, así mismo, el contado por medio de tarjetas de crédito o débito y transferencia.

En todos los sitios elaborados existe la posibilidad de hacer pagos mezclados a partir de puntos o millas, es decir, que se puede hacer un mix en el caso que no alcance el monto para la compra de un artículo, esto se da entre los puntos o millas de la tarjetas, pudiendo utilizar como complemento el contado, formas de pago sin intereses, formas de pago financiados por entidades o bancos, o cualquier otra modalidad de pago habilitada en el mall virtual que se encuentra el cliente, esto es en cualquier sitio creado por Todo a Plazo.

En todo proceso de compra que se desligue de una tienda virtual perteneciente a una asociación, cooperativa o banco, y que se utilicen las formas de pago que son financiadas por la institución correspondiente, es necesaria la aprobación de parte de la entidad por la compra realizada, es decir, se depende de una valoración de la orden de pedido por parte del Departamento de Crédito de la asociación, cooperativa o banco, ya que es la encargada de los ahorros de los empleados de la compañía, de los ahorros del afiliado a la cooperativa o de los puntos del tarjetahabiente bancario, cada vez que un usuario compra un artículo utilizando una forma de pago de la entidad, la misma institución aprueba o rechaza las órdenes, según el disponible de dinero del usuario, indica el señor Gerente.

2.4.4 Ventas

Las ventas se establecen, de igual manera, en 2 diferentes rubros, las ventas corporativas y las ventas propias de los productos del mall virtual por parte de los clientes finales. Con respecto de las ventas corporativas, actualmente, Todo a Plazo cuenta con 41 diferentes tiendas virtuales, que corresponden en su mayoría a las principales entidades financieras y las asociaciones solidaristas más grandes del país, de éstas un 70% corresponde a las asociaciones y el restante 30% dividido en partes iguales entre bancos y cooperativas. Por otro lado, las ventas en general a usuarios y clientes del mall virtual han pasado por una disminución en comparación al mismo periodo del año pasado, explica el señor Gerente.

2.5 Planificación Estratégica

El modelo de negocio que practica Todo a Plazo, ha sido innovador en muchos aspectos, según su Gerente, uno de esos se refiere al tipo de mercado al cual decidió incurrir y la forma de ajustar los procesos para facilitar ese ingreso, otro es a nivel de software, donde por medio de la programación se logran realizar mejoras continuas en pos de la necesidades, y por último, en lo que respecta del área financiera para facilitar las compras.

2.5.1 Alianzas Estratégicas

Las alianzas son el factor diferenciador y clave para la estrategia de la compañía, según el señor Succar. Desde el inicio a la hora de constituir la compañía, se decidió cuáles tendrían que ser los canales a los que se iban a ingresar para establecer estas alianzas, estos tendrían que cumplir con dos importantes aspectos que ayudarían a la consecución de objetivos, uno de ellos era lograr llegar a públicos cautivos, que por medio de su empresa

o entidad de ahorros pudieran tener este tipo de servicio de compras virtuales para cubrir sus necesidades y acceder de forma fácil y cómoda a una gran oferta de productos y servicios, y el segundo aspecto es, a la vez, un socio estratégico que pudiera financiar a estos clientes que quisieran comprar en el mall virtual, estos dos requerimientos son una mezcla importante de éxito, según el señor Gerente, porque al no tener Todo a Plazo la posibilidad de financiar a sus clientes al realizar sus compras, se iba a ver limitada en concretar muchas de sus potenciales ventas en el mall, y por otro lado, se logra ofrecer, también, el servicio a través de una institución con un público agrupado y que valiéndose de su nombre e imagen se puede alcanzar más rápidamente la aceptación de los usuarios por el sentido de pertenencia que generaba su ligamen con esta compañía, las únicas entidades que cumplían con estos dos requisitos eran las entidades de ahorro y préstamo.

2.5.2 Modelo Financiero

En el mercado de asociaciones y cooperativas, las alianzas para generar colocación de crédito siempre son beneficiosas para las entidades no sólo a nivel de ahorro en el costo operativo, mejoramiento de la imagen, servicio a los clientes y tecnología sino que, también, solicitan una ganancia por la ventas que proceden de la tienda virtual, ya que abogan su patrocinio y hacen valer su intermediación para que Todo a Plazo llegue hasta su público cautivo, que compran en la tienda debido a ese canal de enlace. Para esto, la compañía ha adoptado un modelo en el que esa comisión de ganancia que tiene que brindar a la entidad y que es de un 5%, sea para generar ventaja competitiva también, y ha sacado provecho de esto por medio de una vía no convencional que se traduce a favor de los usuarios del mall virtual.

Cada asociación o cooperativa mantiene una tasa de crédito para consumo que le ofrecen a cada uno de sus clientes, por lo que ésta es aplicada sin importar el plazo que los usuarios escojan para su compra, y así una vez que la compra ha sido realizada y aprobada por la entidad, ésta se gana el financiamiento que aplicó a la compra y la comisión pactada con Todo a Plazo sobre la venta del artículo.

La compañía, según su gerente aprovechó la coyuntura y diseñó un modelo de comisiones donde el gran beneficiado sería el usuario de la tienda virtual, dándole a éste una opción de tasa sin intereses real, donde la cantidad de meses de plazo está condicionada a la tasa de crédito ofrecida por la entidad, es decir, cuanto más baja sea la tasa de crédito más largo es el plazo ofrecido por medio de la tienda virtual, por otro lado, si la tasa de crédito es alta el plazo es más corto. Partiendo del hecho que las entidades ganan a partir de los intereses cobrados a sus asociados, este modelo no coincidía con la misión de la entidad, pero la compañía inicialmente en cada negociación ofrece pagar el monto que la entidad perdería por no haber financiado ese artículo comprado con la forma de pago sin intereses. Los usuarios a través de este modelo pueden adquirir cualquier artículo a un plazo corto sin intereses, en todos los casos a un plazo menor a un año, pero el tiempo en meses es variable y correspondiente a la tasa de cada entidad, señala el señor Gerente.

2.5.3 Tecnología

Este apartado es el eje de negocio de la compañía, a partir de la tecnología se desarrollan todos los sitios webs previamente negociados, la empresa cuenta, tanto con personal de diseño como de programación para esta labor, aparte mantiene una compañía de manera outsourcing que le da soporte cuando es requerido, ya sea por exceso de proyectos como por especialización de plataformas. El lenguaje utilizado normalmente para programación es C # con plataforma asp.net que es multilenguaje, y como parte del ofrecimiento del

desarrollo de páginas a las entidades sobresale la posibilidad de crear sitios institucionales de forma auto-administrable, que consiste en una herramienta que se configura, para que las páginas internas del sitio web puedan ser editables por parte del personal de la empresa, prescindiendo de los servicios del webmaster. Esto les permitirá acceder a un panel de control con su nombre de usuario y contraseña donde pueden cambiar contenido, textos, imágenes productos y otros datos, todo esto es previamente programado y así la empresa puede ser independiente de Todo a Plazo en ese aspecto, y por lo consecuente, no pagan costo de mantenimiento mensual, factor que se convierte en competitivo en medio del mercado de desarrollo de páginas webs institucionales.

En cuanto al tema de los servidores para las páginas y tiendas virtuales para clientes, Todo a Plazo cuenta con el hospedaje Web o Hosting en una empresa llamada Cyberfuel, esto como alquiler de espacio en una computadora (servidor) para mantener las páginas funcionando las 24 horas del día, este servicio lo paga Todo a Plazo y le permite obtener muchas ventajas en cuanto a temas como procesador que es de 4 core de 1994MHZ, memoria RAM de 8GB, disco duro de 200 GB, transferencia mensual de 400GB y licencia Windows para 4 core de 1994MHZ entre otros aspectos, comenta el señor Gerente.

Por otro lado, la empresa cuenta con sus propios servidores en sus oficinas a nivel administrativo y soporta el sistema interno de la compañía, también cuenta con una persona que le da soporte técnico en temas de la empresa, como un contrato por horas.

2.6 Gestión de Procesos

La empresa cuenta con la mayoría de su personal enfocada en el área de procesos en lo que se refiere al mall virtual, eso es reflejo de la importancia que tiene la operatividad en el negocio, donde a partir de la adquisición de un nuevo cliente la organización comienza un proceso de elaboración del sitio de forma personalizada y simultáneamente se planea el lanzamiento oportuno de esa tienda virtual o página web, en el caso de un mall virtual una vez que el cliente corporativo tiene su sitio al aire y los usuarios dan inicio a la compra de artículos por medio de ese canal, comienza un nuevo proceso de metodología corporativa que comprende no sólo el desempeño mismo de la compañía en cuanto al servicio y rapidez, sino que involucra una imagen de terceros que deben cuidar para mantener y estrechar los lazos de estas alianzas estratégicas, algunos de esos procesos están automatizados, pero otros dependen de la organización y del cumplimiento de eventos previos, comenta el señor Succar.

2.6.1 Proveedores

La empresa cuenta con más de 100 proveedores en su lista, estos suplen los, aproximadamente, 25 000 productos y servicios que se brindan en las tiendas virtuales, igualmente, se encargan de validar la garantía de los artículos que comercializan. Al inicio del proceso se necesitaba equipar el mall virtual de la más grande y posible gama de artículos para que estuvieran disponibles en el sitio, esto demandó que en una etapa sólo se tuviera que dedicar el tiempo a esta afiliación, una vez que se dotó al sitio de una buena cantidad de artículos, este trabajo dejó de ser el primordial, aun así esta etapa nunca deja de hacerse en la empresa, es normal, según el Gerente, que semanalmente varias compañías contacten a Todo a Plazo para poder ofertar sus productos o servicios por medio de las plataformas habilitadas en las asociaciones, cooperativas y bancos.

2.6.2 Logística

La mayor parte de la operativa de la empresa es dedicada a la logística, ya que donde comienza su intensa participación en el proceso, es después de que los usuarios envían sus órdenes de pedido, a partir de ahí todo tiene que ver con logística. La persona encargada de compras verifica que el artículo solicitado se encuentra disponible en las bodegas del proveedor que distribuye ese artículo, luego espera la confirmación de la asociación, cooperativa o banco, para que apruebe o rechace la compra, con respecto del disponible de dinero que posea el asociado o los puntos que posea el tarjetahabiente.

En el caso de ser rechazada la orden, se intenta vender el artículo al cliente fuera de las formas de pago de su entidad, ofreciéndole otras opciones de pago para considerar si es posible siempre poder colocar ese artículo, si tiene otra posibilidad económica para comprarlo se le brinda la oportunidad, de no ser así, se da por concluido el proceso. En el caso de ser aprobada la orden, es necesario volverse a comunicar con el proveedor respectivo y pedirle que prepare el artículo y la factura por su valor correspondiente, para poder mandar por ese artículo a algún mensajero de Todo a Plazo y así llevarlo a la compañía para su facturación y la impresión del debido pagaré para el cliente a favor de la entidad que le otorgó el financiamiento, señala el señor Gerente.

Al finalizar la impresión de la factura y pagaré de ser necesario, se procede a coordinar la ruta de entrega de los productos, por sectores cubriendo toda la Gran Área Metropolitana y en ocasiones fuera de ella, por medio de un camión para los artículos grandes y de peso, y también, con cuatro motos para la entrega del resto de productos, cuando se trata de entregar artículos pequeños fuera de la Gran Área Metropolitana se cuenta con los servicios de un socio logístico que es DHL comenta el señor Succar. Una vez que se entregan los productos, el cliente procede a la firma de los documentos respectivos, para luego la compañía agrupar las ventas semanales y tramitar dichas facturas en la entidad correspondiente y terminar cobrando el monto de las ventas realizadas en dicho periodo.

2.7 Administración de Recursos Humanos

Este ha sido un tema que como empresa pyme no ha desarrollado en pleno, comenta el señor Succar, ya que aparentemente no ha sido necesario y se ha dejado un poco de lado en la compañía, pero ha sido un poco notable su ausencia en algunos casos que se han dado con el personal, en este momento no existe departamento de recursos humanos, y nadie que se encargue de algunas de esas tareas relacionadas con el mismo, de hecho hasta hace poco tiempo no se hacía ningún tipo de esfuerzo por avanzar en este apartado.

2.7.1 Manual de Puestos

Actualmente, en la empresa no se ha elaborado un manual de puestos, ni se ha detallado cuáles son las funciones que exige primordialmente cualquier cargo en la compañía, si no que por efecto se menciona la tarea por cumplir a la hora de la contratación y se desempeña el cargo asignado, señala el señor Gerente. En algunos casos, se asignan tareas a los colaboradores de forma imprevisible cuando se presenta la necesidad, tanto de la compañía por establecer tareas ausentes que alguien tiene que hacer, como también, que se asignan a cualquier puesto en el momento cuando lo ocupen, y en ocasiones, no concuerdan con el perfil del funcionario.

2.7.2 Manual de Procedimientos

De igual forma la empresa no ha elaborado un manual de procedimientos, ni se ha detallado cuál es la sucesión de pasos a seguir en medio de los acontecimientos cotidianos mucho menos se tiene claro como proseguir en el caso de que susciten imprevistos.

2.7.3 Reclutamiento de Personal

La compañía no cuenta con una estrategia de reclutamiento de personal, si es necesario llenar una plaza que quedó vacía o cubrir nuevos puestos, se buscan dentro de los candidatos que con anterioridad habían ofertado su hoja de vida, y se llaman para hacerles una entrevista simple con lo necesario, sin aplicar pruebas o medir su aptitud.

El tema de contratación especializada no se ha aplicado en el área del mall virtual, sin embargo, hasta hace aproximadamente dos meses atrás para tratar de mejorar el perfil del personal contratado y evitar tanta rotación en el área del call center, se cuenta con la colaboración de Katia Obando, una profesional en el tema de selección de personal y reclutamiento, quien por medio de un contrato de outsourcing ha comenzado a brindar el apoyo en cuanto a las contrataciones se refiere, lo anterior se está logrando a través de diferentes pruebas de aptitud y entrevistas de conocimiento para elegir a los candidatos idóneos y con el mayor y más afín perfil para el puesto que se requiera en ese momento, indica el señor Succar.

2.7.4 Capacitación

El personal de la empresa se mantiene en el día a día de sus labores y algunos han logrado acentuar su experiencia por medio de la práctica, esto porque por el momento la compañía no invierte en capacitación para sus funcionarios, si no que a la hora de comunicar una tarea, o ampliar hacia una nueva función se comunica rápidamente la forma de hacerlo y se equipan de manera escueta a los colaboradores para esas tareas.

Cuando es contratado el personal previamente seleccionado en el área del call center, la única capacitación que reciben es en su ingreso y se refiere a su tarea básica de conocer el

producto y la colocación del mismo, junto con los objetivos que se espera alcance el personal. En el área del mall virtual es menor el tiempo de capacitación al inicio y cuando se requiere comunicar una nueva tarea o una mejora en algún proceso se realiza por medio de la herramienta de correo electrónico o reunión establecida para su explicación.

A los colaboradores se les brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus labores, pero en algunas ocasiones, no se les facilita de previo ninguna capacitación de cómo utilizarlas, por lo tanto, entre los mismos trabajadores se comparten conocimientos para aprender a emplear mejor las herramientas y producir lo que es requerido de ellos.

2.7.5 Remuneración

Cada uno de los funcionarios de la compañía del área del mall virtual cuenta con un salario base por ejercer sus funciones, excepto el jefe de ventas que cuenta sólo con una comisión por los negocios cerrados a favor de la compañía, y sólo el encargado de compras y logística cuenta con bono a partir de un monto de ventas de la compañía por medio de las tiendas virtuales. En cuanto al área del call center, todos los operadores cuentan con salario base y una parte variable adicional por llegar a las metas establecidas y asignadas en la empresa. La filosofía de la compañía, según su Gerente en cuanto al tiempo extra brindado a la empresa, es el no pago de esas horas, independientemente de la cantidad de tiempo que tengan o decidan quedarse los colaboradores en la compañía.

2.7.6 Coaching

En la compañía, según su Gerente se busca contribuir a potenciar las habilidades del personal y se trata de orientar las labores de los individuos hacia el mejor desempeño,

esto, según comenta se logra por medio de inducciones cuando se comienza a trabajar en la compañía y en espacios escogidos cada cierto tiempo para hablar del rendimiento, esto por lo menos en el área del call center. En cuanto al área del mall virtual en algún momento se realizaron reuniones mensuales para dar espacio a comentarios y criterios sobre oportunidades de mejora en la empresa. A todo esto la empresa no cuenta con una perspectiva formal de adiestramiento que aporte a construir habilidades y mejore características personales para la comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo y otros aspectos que se tornan importantes en medio del ambiente laboral, el acompañamiento es escaso en lo que se refiere al desarrollo personal y profesional, pero se trata de orientar al personal al incremento de la productividad señala el señor Succar.

2.8 Clima Organizacional

La empresa ha generado un adecuado ambiente laboral, según su Gerente, existe una dinámica apropiada y considera que las estructuras y procesos son bien percibidos por el personal, que están satisfechos con el orden y con su posición en la compañía, y sobre todo que existe compromiso con ésta, por lo que considera que es una sana organización.

2.8.1 Ambiente Físico

El ambiente físico es el adecuado para los empleados, ya que cuentan con suficiente espacio para la ejecución de sus tareas, según el Gerente general de la compañía, todo el tercer piso del edificio es el área donde se maneja la operación del mall virtual y ahí cada uno cuenta con un escritorio con suficiente holgura para acomodarse y colocar sus cosas, de igual forma todos cuentan con computadora, con acceso a Internet y con teléfono, sólo el Gerente general y el jefe de ventas cuentan con oficina propia, los demás con

escritorios con adecuada amplitud. Las paredes no se han pintado últimamente, pero si el acceso de las gradas principales con los colores de la compañía comenta el señor Gerente.

De igual forma el tercer piso cuenta con una sala de reuniones pequeña, un sistema de aire acondicionado se expande por todo el piso y pese a estar en plena capital no hay contaminación ni en el aire, ni sonora. En cuanto al área del call center, donde está la mayoría de las personas, cuenta con un pequeño cubículo con su computadora y teléfono, sin embargo, no cuenta con acceso a Internet y se les prohíbe el uso de teléfono celular, esto por la labor que realizan. El call center está ubicado en el segundo piso del mismo edificio por lo que disfruta del mismo ambiente libre de contaminación del aire porque es un sitio cerrado y también libre de contaminación sonora, cuenta con un sistema de aire acondicionado, pero para todo el piso en general ya que no hay divisiones.

2.8.2 Estilo de Dirección

Este es el responsable de generar cierta atmósfera en la compañía sugiere el señor Gerente, ya que muchas veces dependiendo de la forma como el jefe se exprese y con el ánimo con que lo haga, puede causar o acción o desaliento. El estilo de mando se trata de incitar a la acción, sólo cuando lo dice el jefe se hacen las cosas comenta el señor Succar, la responsabilidad es del jefe y por eso la autoridad, existe empoderamiento y se delega autoridad y capacidad de decisión en otros, orientando siempre a cumplir las labores.

2.8.3 Relaciones Interpersonales

Las relaciones entre los colaboradores de la compañía es sana, el compañerismo es parte del día a día, si es marcada la diferencia entre las dos áreas, que aunque no existen

conflictos, si se encuentran separados por lo que es muy poco lo que pueden compartir juntos el personal del call center, con el personal del mall virtual. Es de reconocer, según el señor Gerente que este tipo de relaciones influyen directamente en el desempeño y la productividad en el trabajo, existe un ambiente laboral apropiado, casi no hay conflictos y los que se suscitan tiene la particularidad de conciliarse en buenos términos, también existe cohesión entre diferentes subgrupos, pero el grado de madurez y de respeto parecen estar presentes en el entorno laboral. Los colaboradores son entre sí las personas que más tiempo ven y con quienes más tiempo comparten, y eso ha ayudado a crear amistades entre ellos y asumir trabajos en equipo, según describe el señor Gerente.

Aunque este tipo de asociaciones pueden basarse en diferentes clases de emociones y sentimientos, el interés preponderante es la actividad laboral, pero siempre es de gran transcendencia poder abrir espacios para producir este tipo de unión laboral por medio de las relaciones de compañerismo, para reforzar socialmente la integración de las personas.

2.8.4 Comportamiento Organizacional

En este tema se trata de cumplir como empleador integralmente cada uno de los alcances que le corresponden comenta el señor Succar, cada uno de los colaboradores muestra su satisfacción con respecto del desarrollo de sus habilidades y su crecimiento personal, por lo que esto es reflejado por su comportamiento, en la empresa este comportamiento del personal crece en función de su eficacia y de sus relaciones, y esto termina provocando que se puedan cumplir las metas comunes, de ahí depende no sólo el éxito de la empresa, sino el de cada colaborador, de su experiencia, inteligencia, emociones y valores.

En el área del call center esto puede verse opacado, según el señor Succar, por el factor de rotación de personal que desde hace poco ha venido en disminución, pero no a lo deseado, por lo que muestra un aspecto de este comportamiento organizacional que no

es provechoso, de igual forma en esta misma área el ausentismo, que por la clase de trabajo genera, a su vez, un nivel de tensión no adecuado para la satisfacción laboral.

2.8.5 Comunicación

La comunicación en la compañía es vital para la consecución de objetivos aporta el señor Gerente, y se realiza en la base del respeto, la comunicación afectiva es clave para un buen clima organizacional y es clara en las vías de jefatura a subordinados y viceversa. La claridad en las órdenes para el cumplimiento de éstas es significativa para lograr los objetivos, esto se da por diversos canales, como por ejemplo, reuniones, mensajes, correos electrónicos, teléfono y hasta memorandos cuando se trata de una comunicación general para la empresa. La efectividad y hasta el rendimiento son parte de las variables que se pueden ver afectadas de no haber una comunicación eficaz, según el Gerente.

2.8.6 Motivación del Personal

El personal ha mostrado compromiso para cumplir con las labores que le corresponden, esto es fácilmente traducido en motivación para el señor Succar, ésta es la fuerza que mueve a los trabajadores para realizar sus tareas, la motivación afecta las relaciones, la satisfacción, el grado de realización y el interés. En la empresa se nota un buen grado de motivación entre los empleados, según el gerente de la compañía y esto se da por razones de realización, de gusto por el trabajo, por el ambiente laboral y otros factores esenciales que afectan este tema, el entusiasmo es la evidencia de la motivación, existe buen ritmo de trabajo y un buen desempeño en eficiencia, productividad y creatividad en la ejecución de las tareas, las buenas condiciones de trabajo son importantes, según el señor Succar.

2.9 Cultura Organizacional

La cultura de la empresa a pesar de su poca trayectoria es muy adecuada para el tamaño de su organización, es un ambiente propicio para laborar, y esto se ha venido alimentando con el tiempo hasta crear esa forma única y esa interacción singular que predomina en la compañía, los hábitos y valores de la empresa los ha designado el personal a través de sus experiencias y costumbres para crear de la empresa un estilo apropiado y ameno para su gente. Esta identidad de negocio que ha adquirido la compañía, según su Gerente contagia positivamente al cliente interno y externo y les permite ser más tolerantes por el mismo comportamiento de sus miembros y el sentido de pertenencia de estos, por sí sola la organización ha establecido límites y fijado los parámetros con lo que delimita su actuar.

Es necesario analizar cada una de las áreas de la compañía, sus procesos y sus estrategias, no solo para ampliar la concepción empresarial si no para remodelar sus efectos ante los clientes y así en consecuencia lograr el rendimiento esperado por parte de Todo a Plazo. Por estas circunstancias se hace pertinente e imperioso, realizar un análisis situacional, donde se estudie y verifique la influencia de cualquier supuesto, donde se pueda indagar sus causas, rastrear su origen, y sobre todo donde se pueda interpretar certeramente mediante el conocimiento, y recomendar soluciones que fomenten la permanencia al encontrar estos impedimentos, y proponer prácticas estratégicas a nivel organizacional para el progreso. El servicio y otros aspectos externos no son más que el reflejo de la organización interna de la empresa, por lo que es idóneo que este análisis se extienda a diversas secciones y áreas de la empresa involucrando las variables que sean apropiadas y que fluyen directamente en el proceder de la organización y su definición de cultura.

Capítulo III

3.1 Análisis de la Empresa

La compañía, como cualquier otra empresa, existe teniendo un común denominador, y es buscar la satisfacción del consumidor o en este caso usuario, por lo que las reglas del mercado siguen siendo las mismas que en los mercados tradicionales y ahora abonadas con un nivel mayor de exigencia por parte del consumidor, complacer esta disyuntiva se logra a partir de una buena planificación y alto sentido de la calidad en el servicio. Por otro lado, la compañía ha manifestado un revelador decrecimiento en su desarrollo y es notable una apatía en medio de su público cautivo, esto se ha traducido en una baja significativa de las ventas; pero este comportamiento es necesario analizarlo, para comprobar si se debe solamente a la típica crisis económica, o si existen aspectos a nivel interno donde se detecten diversos tipos de fallas que afecten desarrollo organizacional.

Hay factores que pueden ser determinantes para este crecimiento como lo son la no consecución de las estrategias o la ausencia de ellas, el manejo del personal, funciones no compatibles con las aptitudes, puestos claves vacíos, la improvisada asignación de tareas y el seguimiento de éstas, trabajos que se quedan sin realizar, aplazamiento de lo urgente, tenso clima organizacional, la inexistencia de capacitaciones, baja motivación de los empleados, no empoderamiento, mala comunicación interna, la carencia de compensaciones o beneficios y reflejo en un decreciente servicio al cliente. El fortalecimiento organizacional se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que una organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo, para esto se integra una estrategia la cual contempla la elaboración de un diagnóstico situacional de la compañía.

3.2 Justificación de la Investigación

La investigación se torna adecuada e imperiosa, ya que pese a las disyuntivas del mercado en general con las que se tiene que lidiar, existen otros aspectos que forman parte de una responsabilidad total de la empresa, como cualquier otra compañía tradicional de venta de artículos o servicios, tienen la misma evidencia de éxito o fracaso, el servicio a los diferentes estratos de clientes; pero esto no es otra cosa que un reflejo de su forma interna de operar, de su esfuerzo o conformidad para brindar alternativas, de su creatividad para innovar, su capacidad para el cambio, saber cuándo y cómo reinventarse.

El análisis pretende lograr cambios que se traduzcan en fluidez de procesos, diseñar ideas que mantengan el negocio en su posición, dotar de las herramientas necesarias y adecuadas a la empresa para que aborde las situaciones del mercado con conocimiento, implementar estrategias para su propia expansión y fidelización del cliente, en fin se trata del desafío de fortalecer a la empresa organizacionalmente para que pueda enfrentar el mercado como una empresa líder tiene que hacerlo, y así hacer valer el camino recorrido.

El trabajo de investigación vendrá a proponer estrategias de fortalecimiento a nivel organizacional, tocando desde los procesos que tiene la compañía para efectuar su labor internamente, hasta aspectos latentes que tienen que ver con la cultura de ésta, para potenciar la compañía en cuanto a su misión y perspectiva, así también, se pretende evaluar las actuales ventajas para replantear su uso apropiado y posibles oportunidades para estudiarlas y abordarlas con inteligencia, en función a las fortalezas de la empresa.

Este proceso que conlleva el trabajo de investigación se ajusta más que todo a un estudio interno, donde se analizarán y determinarán los factores críticos que han desencadenado el actual comportamiento, esto, por medio de una interpretación objetiva del análisis de diversos aspectos como el seguimiento de procesos y funciones, la cultura y clima, y el

nivel de satisfacción, para diagnosticar con precisión lo supuesto y para la pertinente elaboración de la propuesta que impulse el mejoramiento de la gestión empresarial.

3.3 Metodología de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se tiene como finalidad analizar la situación actual de la compañía, mediante un diagnóstico para identificar las áreas que se tienen que mejorar, para luego a través del estudio del entorno, realizar una propuesta de fortalecimiento organizacional para la empresa. Para lograr este propósito, primeramente, fue necesario ubicar el tema desde la perspectiva teórica, por lo que se hizo necesario realizar una investigación exploratoria para conocer a fondo el negocio en el que se trabaja, la industria en donde se desenvuelve y la evolución que ha enfrentado el mercado. Por otro lado, en su momento fue necesario por medio de esta investigación llevar a cabo una investigación de tipo descriptiva, que permitiera ubicar en el conocimiento propio de la compañía, sus inicios, organización, operaciones y logros.

3.3.1 Tipo de Estudio

Para el cumplimiento del actual objetivo se hace pertinente el método de investigación exploratoria para estudiar el orden de la estructura, la aplicación óptima de los procesos, la ejecución de las tareas, para evaluar la oportuna relación entre el personal, el estilo de dirección que se promueve en la compañía, el comportamiento de la organización, el nivel de motivación y autosatisfacción de los colaboradores, el clima organizacional y la aplicación de factores que determinan su cultura, respaldada de una investigación de campo, por medio del enfoque cualitativo y cuantitativo en el tratamiento de la

información, para facilitar una mayor penetración y comprensión del tema y donde las fuentes de datos han de ser primarias, a través de la información obtenida de parte de los funcionarios de la empresa, por medio de una recolección y análisis de datos, en la población existente. Este tipo de estudio es fundamental para recoger e identificar antecedentes generales por medio de diversas perspectivas de la población en estudio y documentar opiniones para reconocer tendencias y establecer relaciones concluyentes.

3.3.2 Población

La empresa se constituye por dos grandes departamentos, uno encargado del mall virtual donde trabajan 10 personas a parte del gerente general, uno como jefe de ventas, otra persona encargada de las compras y logística, una más de la contabilidad, otra persona que se desempeña como asistente administrativa y servicio al cliente, en el área de tecnología una persona encargada de diseño y otra persona de programación, y 4 personas más que se encargan de las entregas de los productos y diversas transacciones fuera de la oficina, cada uno de ellos le dan cuentas sólo al gerente general y trabajan como un solo gran departamento todos ubicados en tercer piso del edificio donde se ubica la compañía, por otro lado hay otras 30 personas avocadas todas a la tarea de llamadas telefónicas, ya sea para ventas o cobros y cuentan con su supervisor inmediato y otra persona más que funge como supervisor junior, las otras personas están de lleno en la colocación y labor diaria para la obtención de las metas establecidas por la compañía.

3.3.3 Muestra

Cada uno de los 40 colaboradores, independientemente de su cargo fueron sujetos de estudio a través de la aplicación del instrumento de medición y recolección de datos, la muestra que se tomó fue total, todo el personal fue el universo de estudio, este esquema de selección era necesario para poder evaluar concienzudamente todos los aspectos y factores que iban a ser luego analizados ya que comparten un grupo común de características y forman el conjunto total para la apropiada apreciación. En este tipo de estudio es importante que la muestra sea la más grande posible, mejor aún si existe la posibilidad de que sea el total de la población, ya que es un trabajo descriptivo y exploratorio, por lo que la mejor forma de controlar todos los factores de evaluación que presenta el proyecto, es sólo contando con el mayor número de elementos en la muestra.

3.3.4 Periodo y Lugar de la Investigación

La investigación se extiende durante las primeras dos semanas del mes de octubre del año 2013, en ese espacio de tiempo se recopilaban los datos sujetos a análisis, por medio de la aplicación del cuestionario al personal de la compañía en general, tanto al departamento administrativo, operativo y comercial que atiende las tareas que demanda el mall virtual y los otros negocios que administra la compañía, como al departamento del call center. Estas encuestas se aplicaron en un día laboral dentro del horario de trabajo, enviándoseles a los correos internos de los colaboradores, el cuestionario en formato digital, para que por el mismo medio devolvieran sus opiniones de los aspectos sujetos a evaluación en dicha encuesta, exceptuando las 4 personas que fungen como chofer y mensajeros, a estos se les dio la encuesta de forma impresa y la aplicaron de esa forma.

3.3.5 Instrumento de Recolección de Datos

En cuanto a la recopilación de los datos y de la información, la técnica que se utiliza es la aplicación de encuestas dirigidas a los miembros de la compañía, por medio de un cuestionario con las instrucciones pertinentes para realizarlo, este cuestionario está compuesto por preguntas estructuradas ya que especifican de forma previa el grupo de alternativas de respuesta y el formato de las respuestas según su escala, a excepción de una pregunta que es abierta, todas las demás son preguntas cerradas. Se plantearon un total de 80 preguntas estructuradas en tres grandes áreas, la información básica laboral, los factores de fortalecimiento organizacional y la información personal. También se realizará un Foda de la empresa, enriquecido con la información provista por las técnicas aplicadas. Una vez que se obtenga la información se procederá a analizarla y clasificarla de acuerdo con el orden propuesto para procesarla digitalmente, tanto de forma textual como gráfica para que sirva como insumo para el planteamiento de propuestas a favor del fortalecimiento, que ayudará a interpretar la realidad de la empresa.

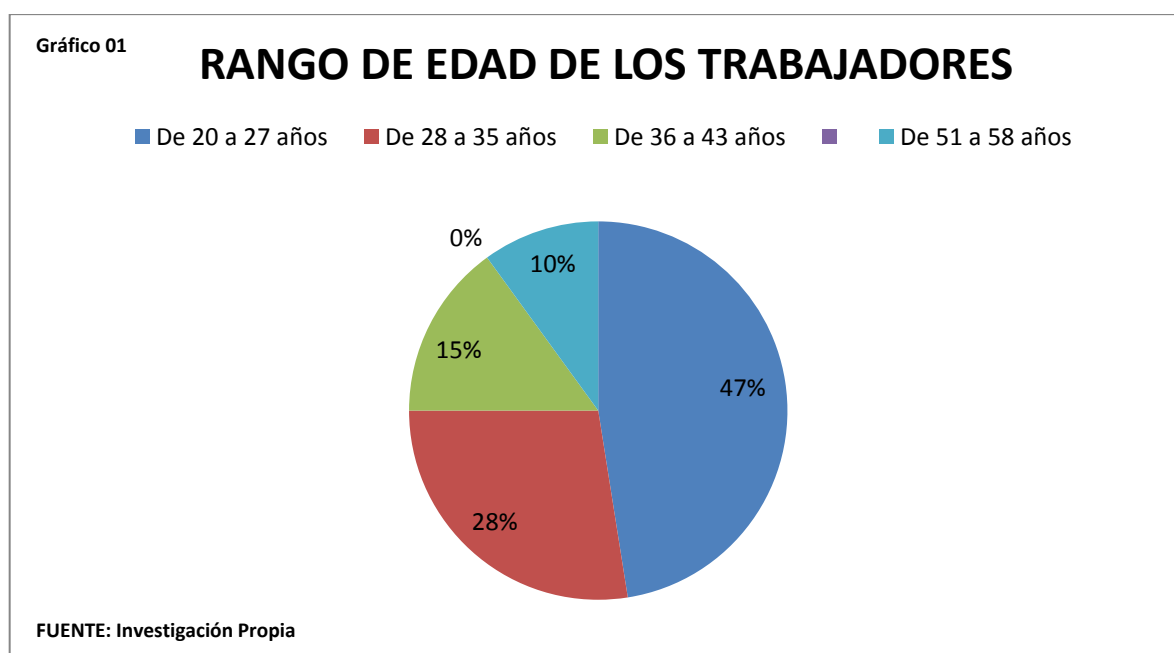
3.4 Desarrollo y Análisis de la Investigación

3.4.1 Análisis de Resultados

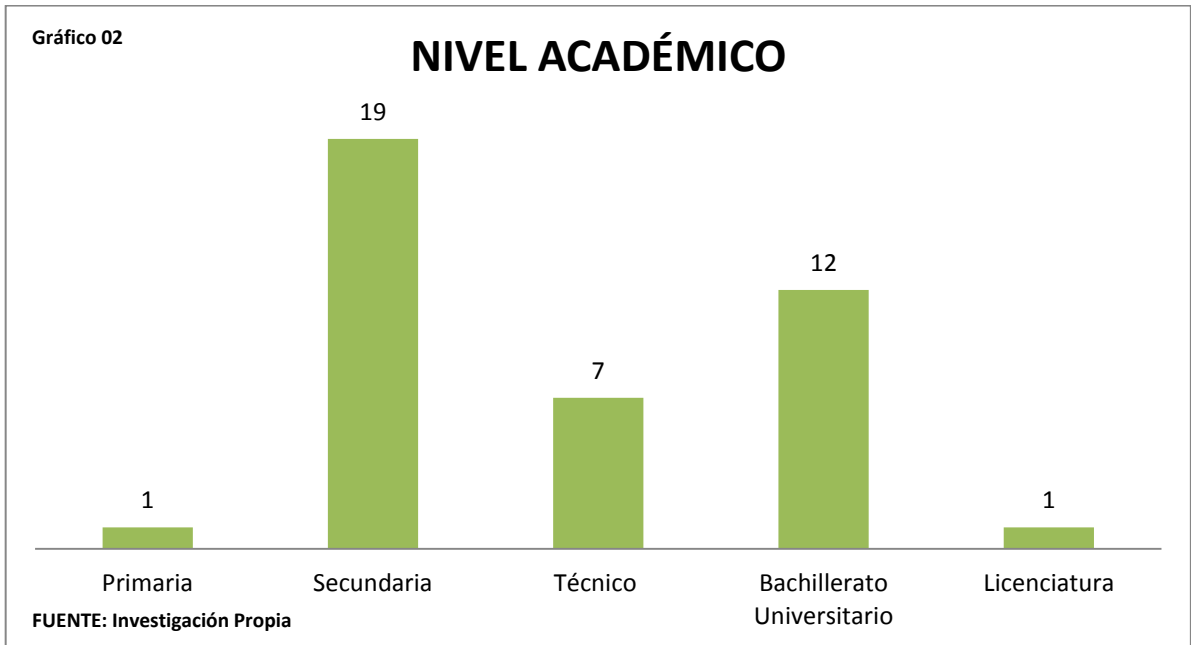
Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos, se deriva la más importante fase de la investigación que es el análisis de esos datos, en este proceso es necesario clasificar y agrupar la información y convertirla en datos manejables para su interpretación, así mismo se orienta a la búsqueda de razones y a la evidencia por medio del cruce de variables, otorgando así conceptos específicos y definidos para la propuesta.

PARTE I. INFORMACIÓN PERSONAL

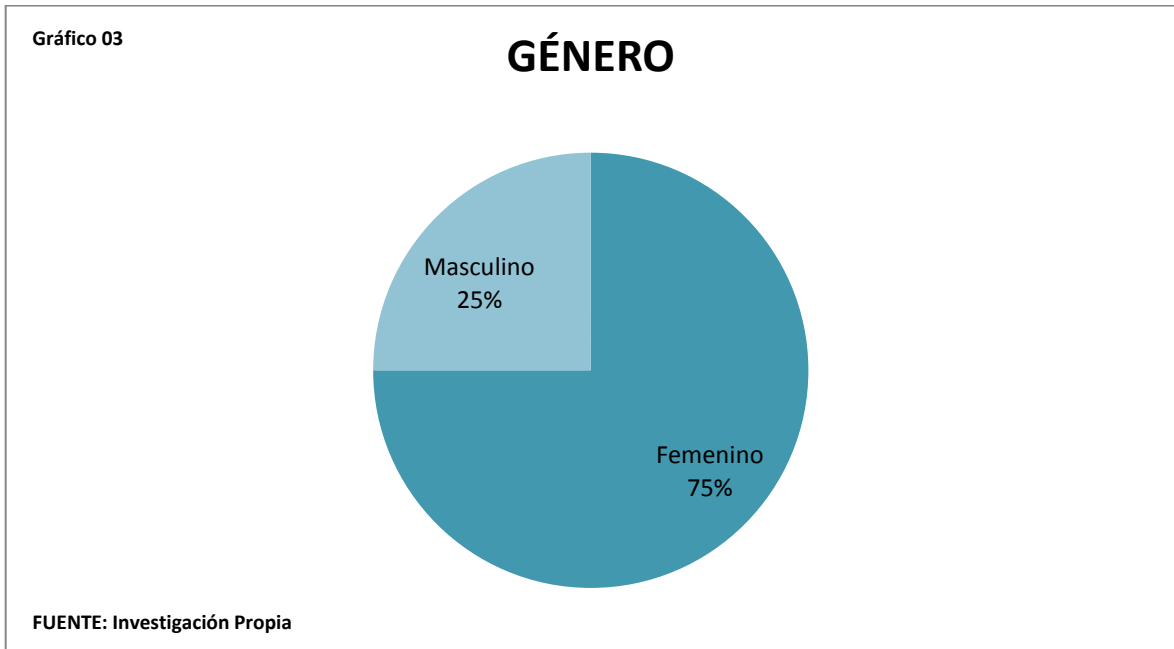
Los datos que componen la información personal son fundamentales, estos abordan información como el rango de edad en la que se ubica el personal de la empresa, el nivel académico, el género y el rango salarial, esto con el objetivo de tener una perspectiva más amplia del personal que labora en Todo a Plazo y así conocer las opiniones en base a su condición y de ahí descubrir y enlazar a través del cruce de variables lo concreto de la información brindada, que se necesita para acomodar el análisis y definir los resultados.



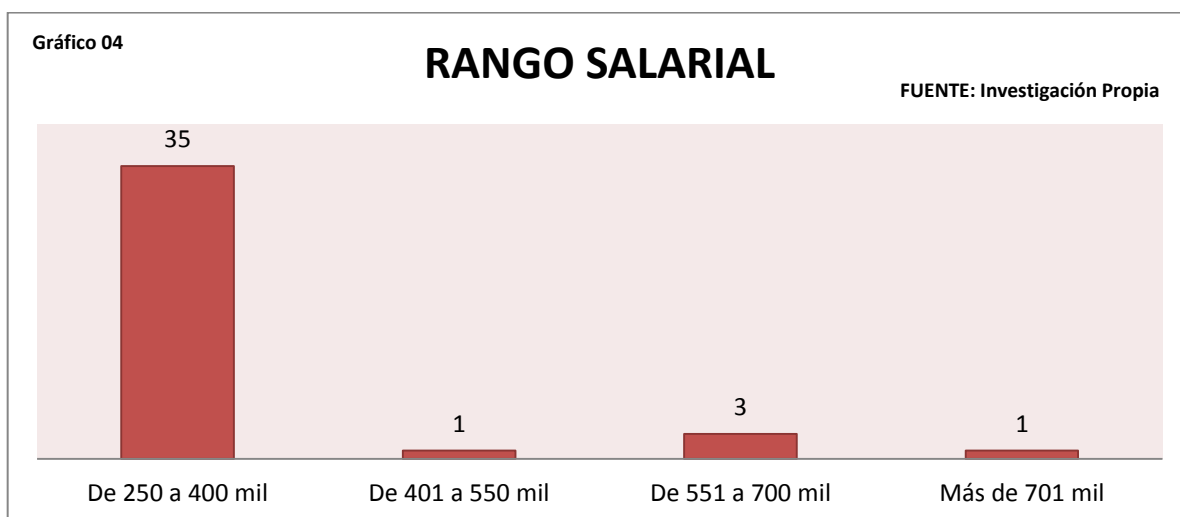
Como se puede apreciar la mayoría, casi la mitad del personal se ubica entre los 20 a 27 años de edad, en total un 47%, seguido del 28% que lo conforma los colaboradores de entre los 28 a 35 años, únicamente un 15% tiene de 36 a 43 años y un 10% del personal se encuentra entre los 51 a 58 años, por lo que se concluye que el personal que labora en Todo a plazo, es un personal joven, lo cual se podría ver como una ventaja para la compañía, al poder mostrales la manera correcta que la empresa necesita que desempeñen su labor, con mayor retención de la información que se les brinda. También se podría visualizar como un inconveniente, apelando a la falta de experiencia y de roce en el campo laboral y de las posibles grandes expectativas que esperarían de un trabajo.



En cuanto al factor académico se identifica que únicamente 1 persona cuenta con un nivel académico de licenciatura o más, 12 con bachillerato universitario, 7 personas tienen un nivel de técnico, 19 personas cuentan con un nivel académico de secundaria y sólo 1 persona únicamente llegó a concluir la primaria, de lo anterior, se desprende que el grado académico que conforma el personal de la compañía se encuentra en un nivel bajo de perfil, esto podría traer consigo también falta de aptitud para el desempeño de alguna tarea, o de las tareas inherentes de todos los puestos, incluso en alguna medida falta de profesionalismo para asumir retos y hasta relaciones, esto puede enlazarse con la edad.



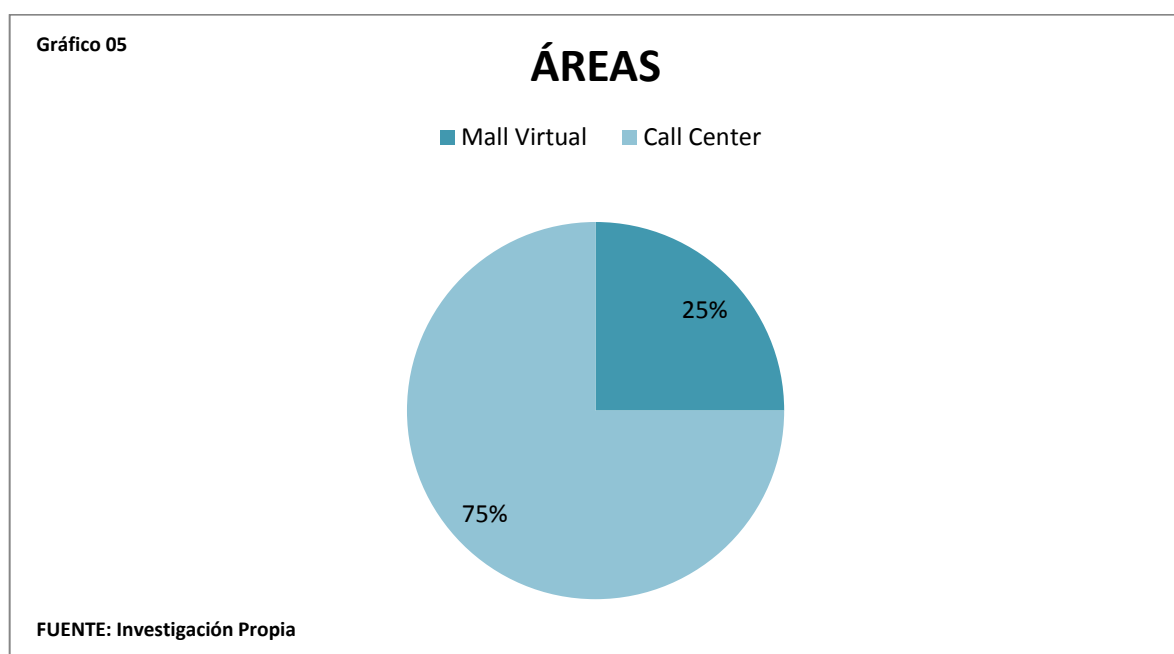
En total el 75% del personal es femenino, mientras que únicamente el 25% es masculino, esto quizás por las funciones que se desempeñan, ya que el call center requiere mayor personal femenino para su atención, partiendo del hecho que la voz femenina es más aceptada por los potenciales clientes, para aceptar una venta o hasta para tramitar un cobro. Esto se demuestra preponderante en ese departamento del call center ya que sólo 2 hombres trabajan ahí aparte del supervisor del área. Por otro lado el personal femenino suele ser más acorde con este tipo de trabajo y más alineado con estas labores, duran más tiempo al ser un poco más estables, se comprometen con mayor facilidad al trabajo, e incluso es más aceptada la voz de las mujeres para los clientes en general que la de los hombres, y ellas son las que más se buscan para este tipo de tarea.



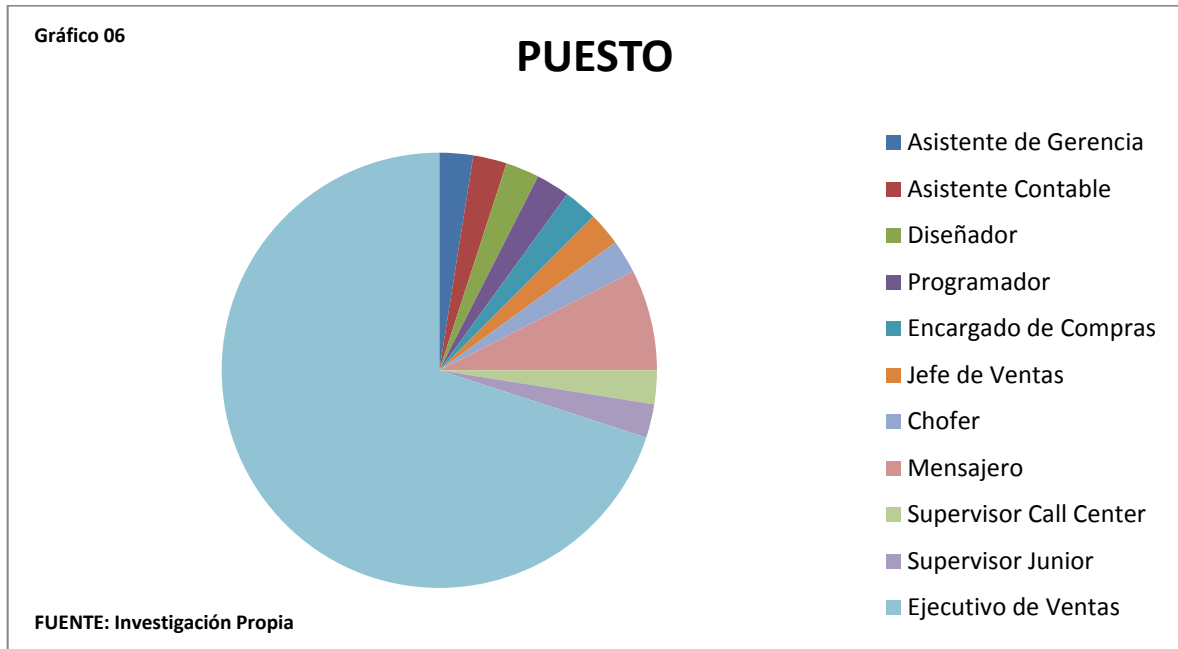
El mayor grupo del personal que labora en la compañía Todo a Plazo recibe un salario de entre los 250 a 400 mil colones, son un total de 35 personas ubicadas en este rango, que representan un 88% del personal. Por otro lado, solo 1 persona alcanza un salario de entre los 401 a 550 mil colones, 3 personas ganan entre los 551 a 700 mil colones y únicamente una persona percibe un salario de más de 701 mil colones mensuales. Las mayores diferencias en los sueldos se deben a la especialización en las funciones que desempeñan los trabajadores, y en cuanto a los colaboradores del Call Center está ligado a las comisiones logradas en el mes, sin embargo todo el personal del call center tienen un salario base y tienen que esforzarse para lograr las metas establecidas, y así comisionar en el mes, a pesar de esto es el 88% que no llega a ganar más de 400 000 colones en la empresa, esto puede ser un determinante valioso tanto a nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores, como también a nivel de reclutamiento del personal, ya que tomando en cuenta los grados académicos y las edades de una gran mayoría del personal, se podría concluir que la empresa en alguna medida busca este tipo de perfil para las labores que asigna, con el fin de establecer parametros de salario no tan altos, y sujetos al esfuerzo de cada individuo, también es necesario tomar en cuenta que la mayor parte de las puestos de trabajo en la empresa, son recompensados por lo que hacen los empleados, no por lo que saben, esto hace apto a cualquier persona que demuestre destreza para la función, no precisamente que tenga experiencia ni atestados académicos.

PARTE II. INFORMACION BÁSICA LABORAL

Es preciso también establecer la información que contiene lo laboral, cuantas personas trabajan para que área, el puesto que desempeñan en la misma y el tiempo que tiene cada uno de laborar para la compañía, esto es trascendental para determinar la tendencia de las opiniones brindadas, la propensión que demuestra la mayoría del personal en función a la condición que sostiene en la empresa, y el desarrollo de cada colaborador con respecto a su estancia y su capacidad de valoración sobre los temas a considerar y evaluar.



Mediante este gráfico se refleja la distribución general de las dos grandes áreas de la empresa, de cómo está constituida la organización, en donde el personal del Mall Virtual representa únicamente el 25% del personal de la compañía (10 personas) y por otro lado, el área del Call Center abarca el 75% del personal (30 personas). Esta área a pesar de que no fue la razón por la que la empresa se fundó, ni fue la inclinación de sus empeños, ha ido en crecimiento y ha sobrepasado en personal a los del área del mall virtual, esto es importante destacarlo porque una gran parte de los resultados vendrán desde esta óptica.



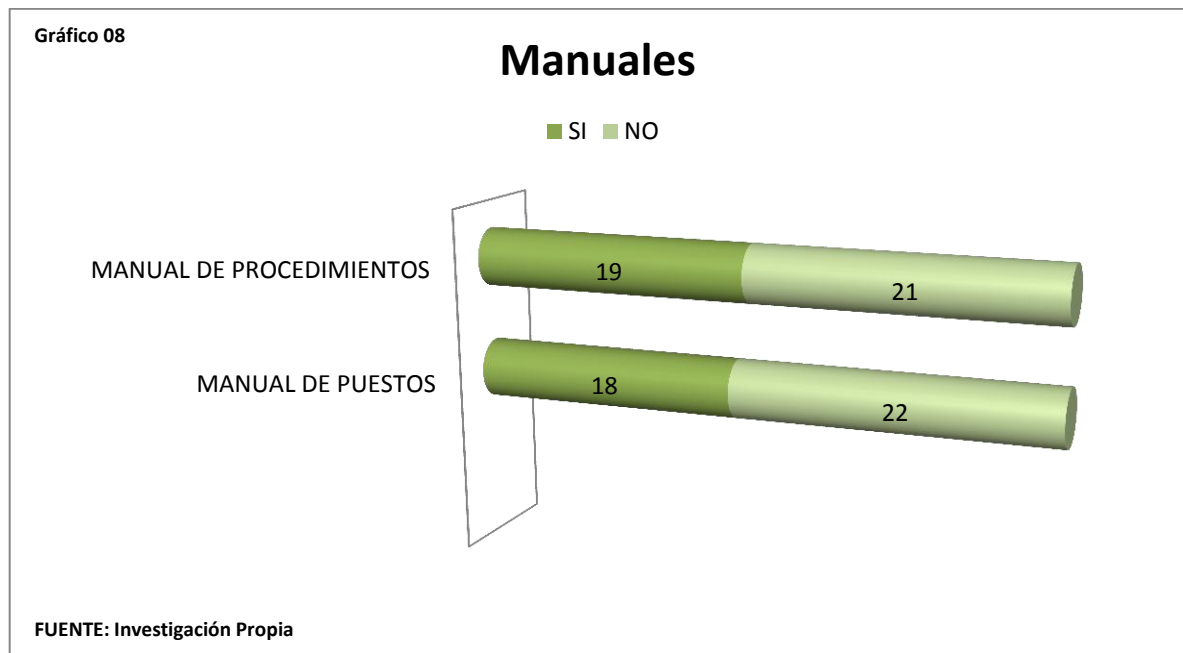
Así es como se muestra la subdivisión de puestos del personal en Todo a Plazo, donde la mayor cantidad del personal se desempeña como ejecutivo de ventas en el área del Call center, como se representa en el gráfico anterior, mientras que los demás puestos laboran para el área del mall virtual, exceptuando únicamente al supervisor del Call Center y a la supervisora junior que laboran en la misma área, completando el 75% de la empresa, colaborando en el mismo Departamento de cobros o ventas telefónicas.



Entre la población total de la compañía que es representada por 40 colaboradores encuestados se puede identificar que la mayoría de los trabajadores fueron recientemente ingresados a la compañía, completando casi la mitad del total, el 45% del personal, estos llevan menos de 6 meses laborando, seguido del personal que lleva laborando entre 6 meses y 1 año, éste representa el 15% y el 22% es el representativo del personal que ha ingresado en el periodo de entre 1 año y 2 años. Por otra parte, el personal que lleva más tiempo laborando se identifica con el 18% del total de los encuestados, con un aproximado de más 2 años en la compañía, con esto se puede sugerir que existe una alta rotación del personal, sea por despido o renuncia del trabajador, esto ya que para el último proyecto del call center, el cual tiene menos de seis meses de haberse inaugurado, se contrataron sólo 4 personas para las plazas dispuestas.

PARTE III. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

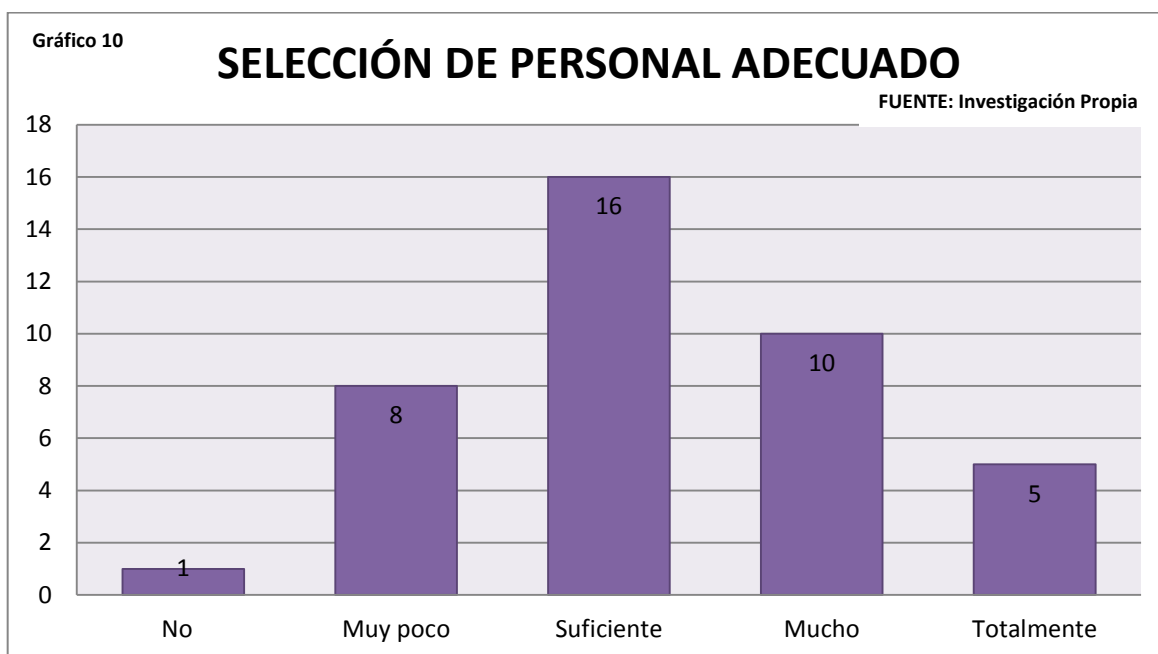
Como un pilar fundamental en toda compañía, se constituye la administración del personal a nivel de seguimiento como colaboradores y para proveerles también de las herramientas necesarias para facilitar la comprensión de sus tareas, la manera de proceder en cada situación y la capacitación oportuna para la realización de sus labores en la empresa, entre otras disyuntivas, para esto no es necesario invertir en la creación de un departamento que se encargue de estas tareas, menos para una empresa pyme, sin embargo no pueden ser ajenas al día a día de la vida empresarial, ya que el mayor bien de una empresa, si se le puede llamar de esta forma, es el personal que ejecuta todas las tareas, que brinda el soporte y que presenta una imagen de la compañía a nivel externo.



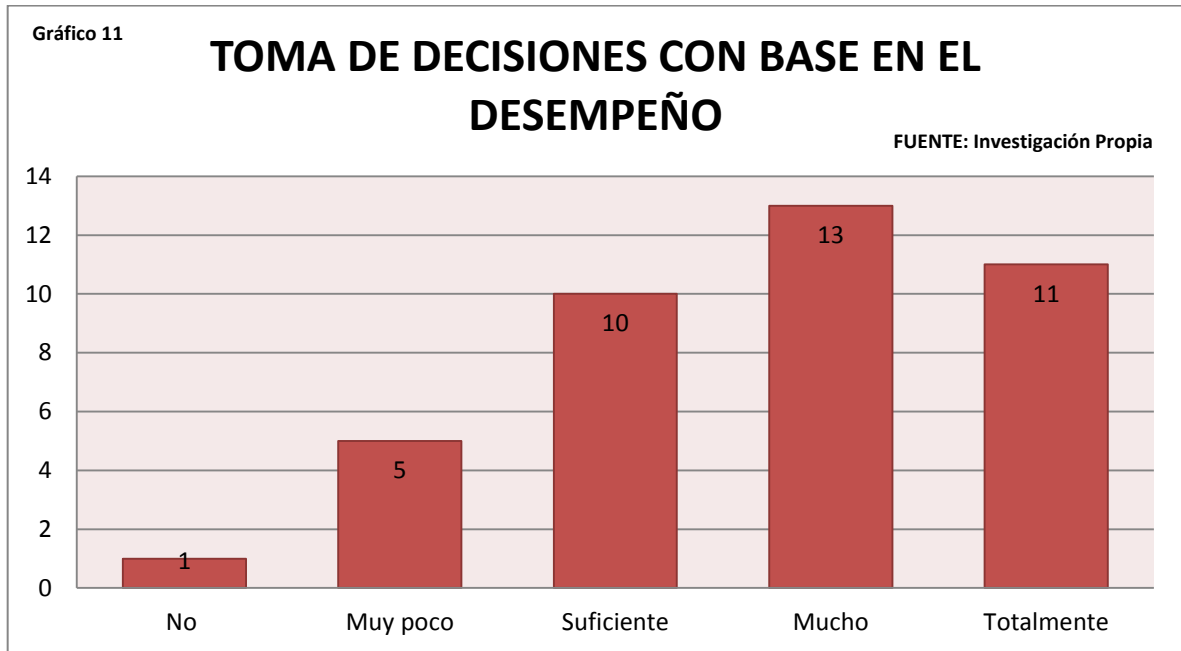
Actualmente, 19 personas que representan el 47% de la población total cuenta con la documentación de los procesos de su trabajo, el resto 53% admite no contar con dicha documentación, esto puede repercutir de forma importante en algunos aspectos de comunicación, de igual forma sólo 18 personas que representan el 45% asienten conocer la descripción de su puesto por escrito, no así el restante que representa el 55%, esto puede reflejarse en el ramo de reclutamiento ya que no existe base para escoger el perfil.



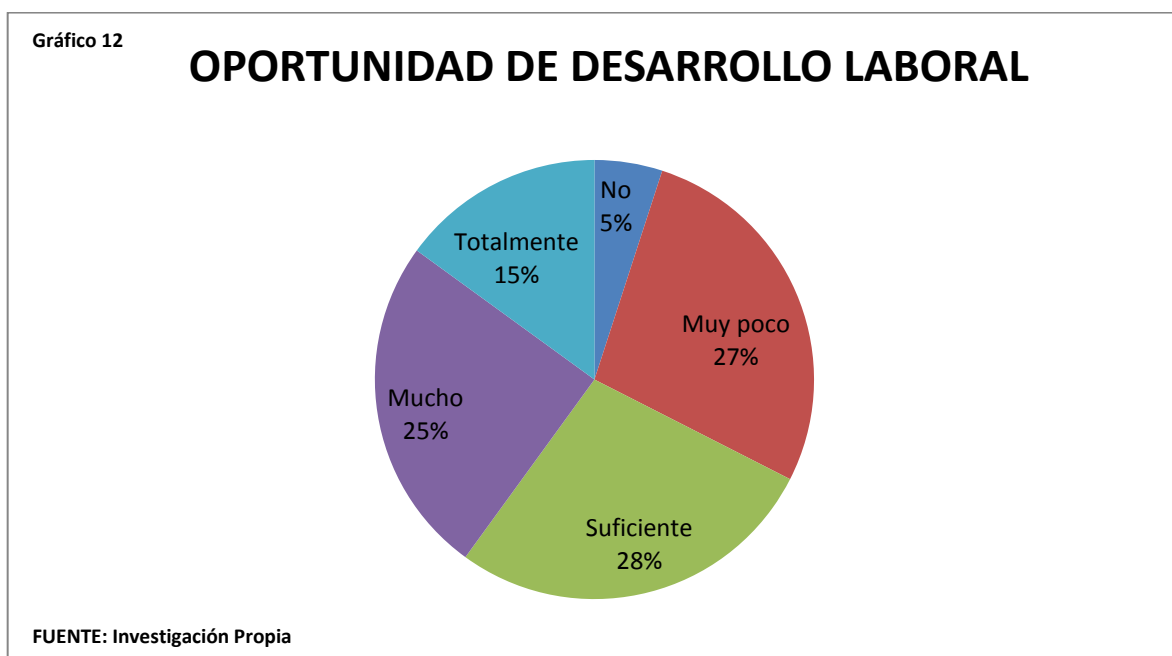
En lo referente a la armonía entre la capacidad profesional de cada colaborador y la correspondiente asignación de sus funciones, menos de la mitad de la población 45% considera que sus capacidades están acorde totalmente con las funciones realizadas, por otro lado, se suman 8 colaboradores 20% que consideran que están en mucho acorde con sus capacidades, sin embargo, un 5%, un 13% y un 18% están en total desacuerdo, muy poco y apenas lo suficiente respectivamente en la congruencia de sus tareas con respecto de sus capacidades, esto se puede dar en la mayoría de los casos por la consideración de que su idoneidad está sobre calificado discordante para la labor asignada, ya que fue en el área del call center donde se detectó este fenómeno de disconformidad en los puestos.



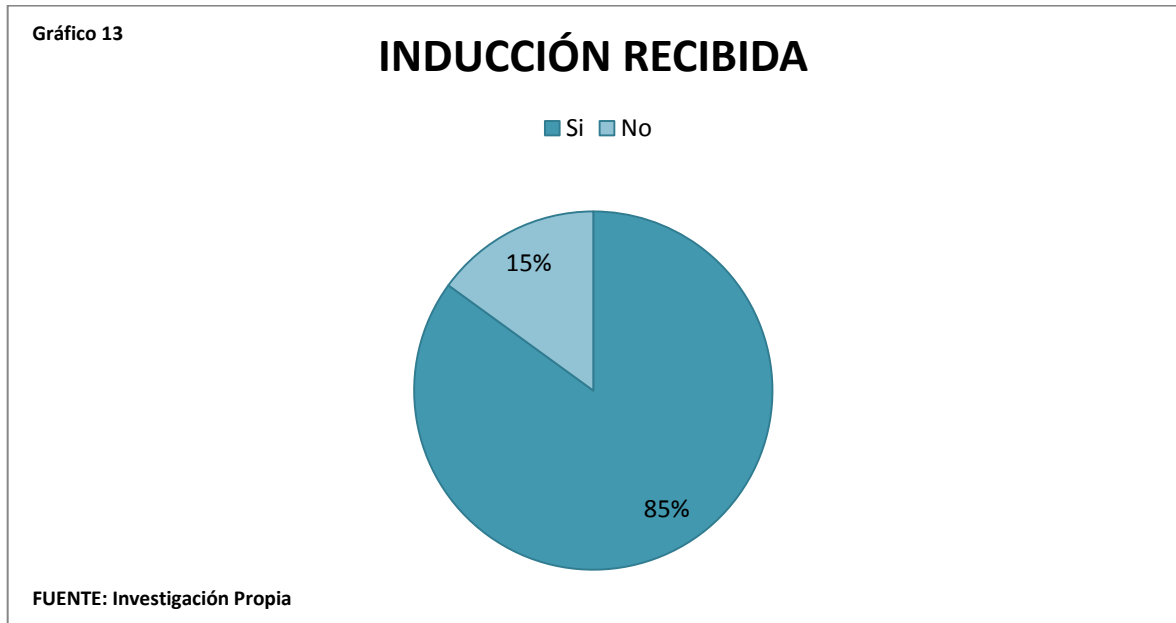
A pesar de que sólo una persona considera que la selección de personal en definitiva no es la adecuada, sí existe un 20% representado por 8 personas, que consideran que es muy poco adecuada la selección de personal y un 40% que menciona que apenas lo suficiente, por lo que deja sólo un 25% que opina que es muy adecuada y un 12% que es totalmente conveniente la selección de personal, esto no se contradice con el gráfico anterior ya que esta pregunta envuelve lo general hacia los demás, no la opinión de sí mismo y por otra parte soporta el hecho de que casi la mitad del personal tiene menos de 6 meses de laborar en la compañía, esto demuestra alta rotación de personal por posiblemente la no adecuada selección del mismo. Es posible que también tenga un efecto directo con otra circunstancia, los salarios bajos que son casi el 90% del personal, ya que esto se daba posiblemente para no contratar gente muy preparada sino que pudieran demostrar destreza en la tarea asignada y que no demandara preparación académica ni amplia experiencia para poder invertir menos en la planilla, a su vez si predominaba esta idea, la contratación se iba a ver delimitada ante esta premisa y no a la objetividad del perfil adecuado para la apropiada selección e idoneidad del personal para la labores designadas.



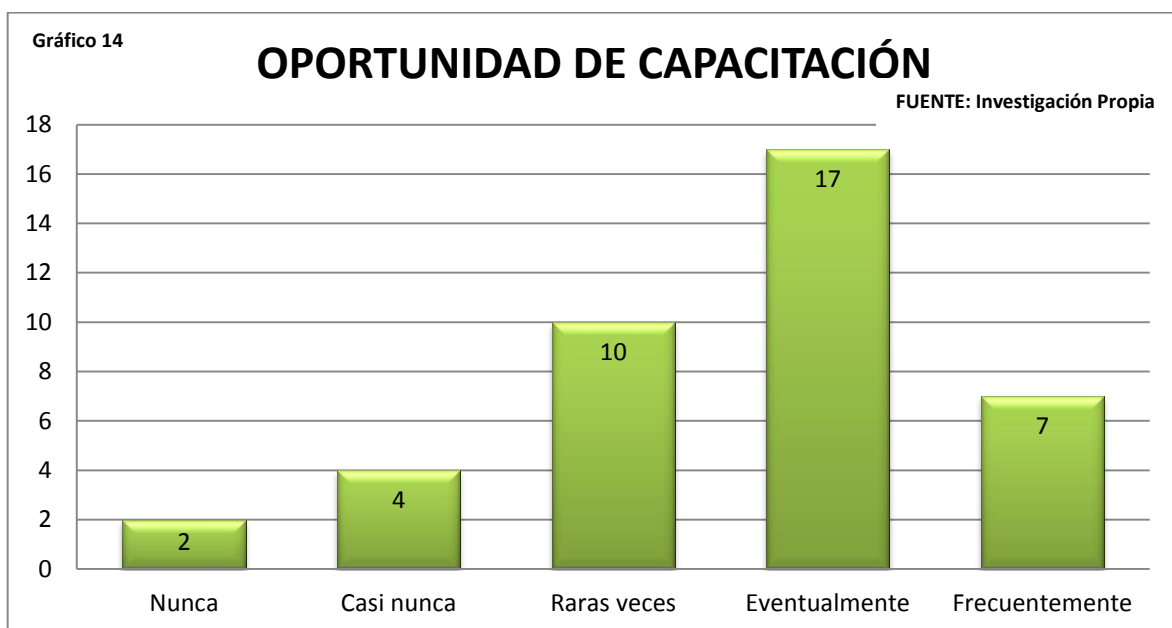
Una gran cantidad del personal que representa el 28%, cree que los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se deben totalmente al desempeño mostrado por el trabajador, así mismo, un 32% considera que se toma muy en cuenta, esto para completar un 60% de la población total, por otro lado el 25% estima que el desempeño sólo se toma en cuenta lo suficiente, el 13% valora que se toma en cuenta muy poco y sólo una persona, que no es importante el desempeño para este tipo de decisiones.



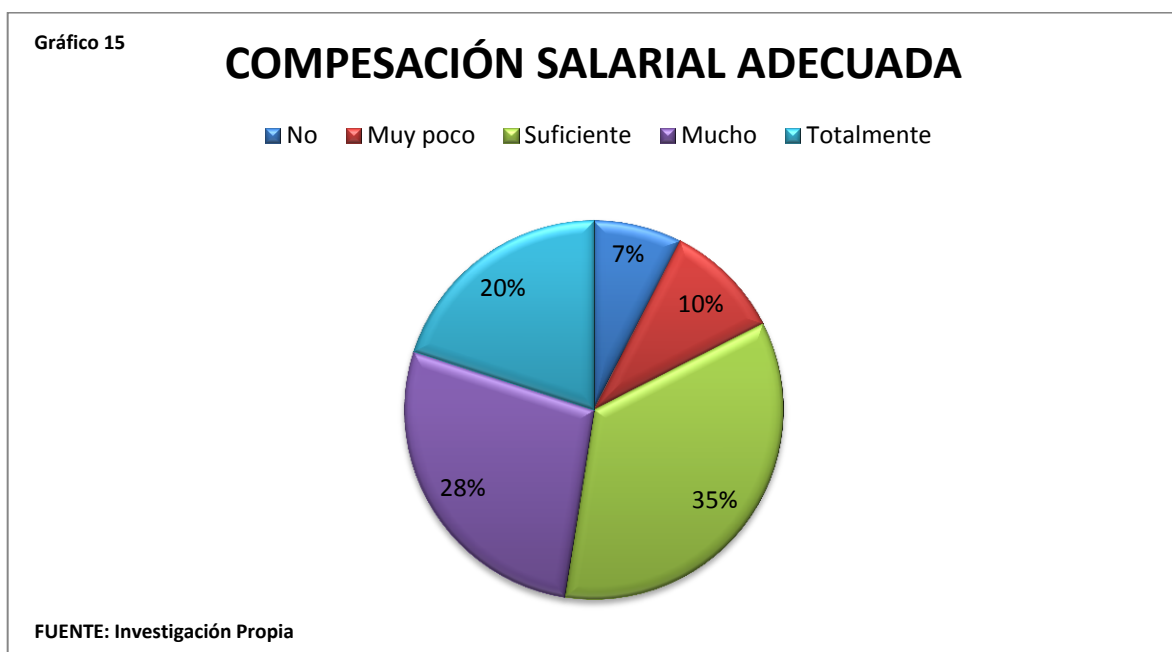
Una cantidad del personal que representa un 15% cree que tiene total oportunidad en la empresa de incrementar su desarrollo, tanto de habilidades como de conocimientos, a estos los acompañan un 25% que opina que tienen mucha oportunidad y otro 28% que considera que tienen suficiente oportunidad para crecer, sin embargo, un 27% sostiene que tienen muy poca oportunidad de crecer en este sentido y a estos los acompañan con un 5% los que estiman que no tienen ninguna oportunidad de crecer en habilidades y conocimiento, esto es congruente con el nivel académico del personal ya que el mismo porcentaje de 32% que valora que tienen muy poca oportunidad o ninguna oportunidad de crecer concuerda con el personal que ingresó a los estudios universitarios o se encuentran en ellos, mientras que el 68% que representa a 27 personas se ubica en que sí pueden desarrollarse en la compañía o al menos lo suficiente, concuerda con la misma cantidad de 27 personas que tienen sus estudios hasta secundaria o menos, también es importante notar que es determinante en la satisfacción de cada colaborador.



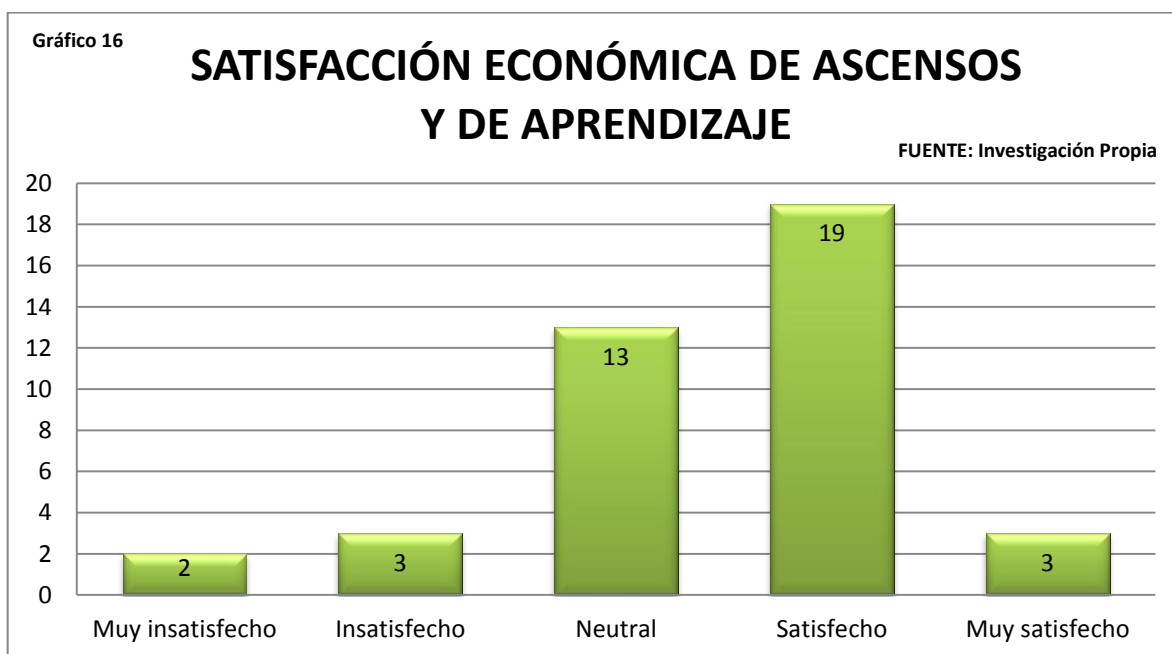
En este apartado, el 85% del personal concuerda en que sí recibió la inducción pertinente a la hora de su ingreso, mientras que el 15% que es representado por 6 personas manifiesta que no la recibió, este porcentaje concuerda con el personal que lleva más de 2 años de trabajar en la compañía y que han entrado a trabajar en puestos en el área del mall virtual, y demuestra que la práctica de dar inducción inicial para el trabajo se ha venido dando desde hace poco tiempo, aun así y de todas formas el personal del Call Center es necesario que reciba una inducción inicial para conocer los productos que van a ofrecer.



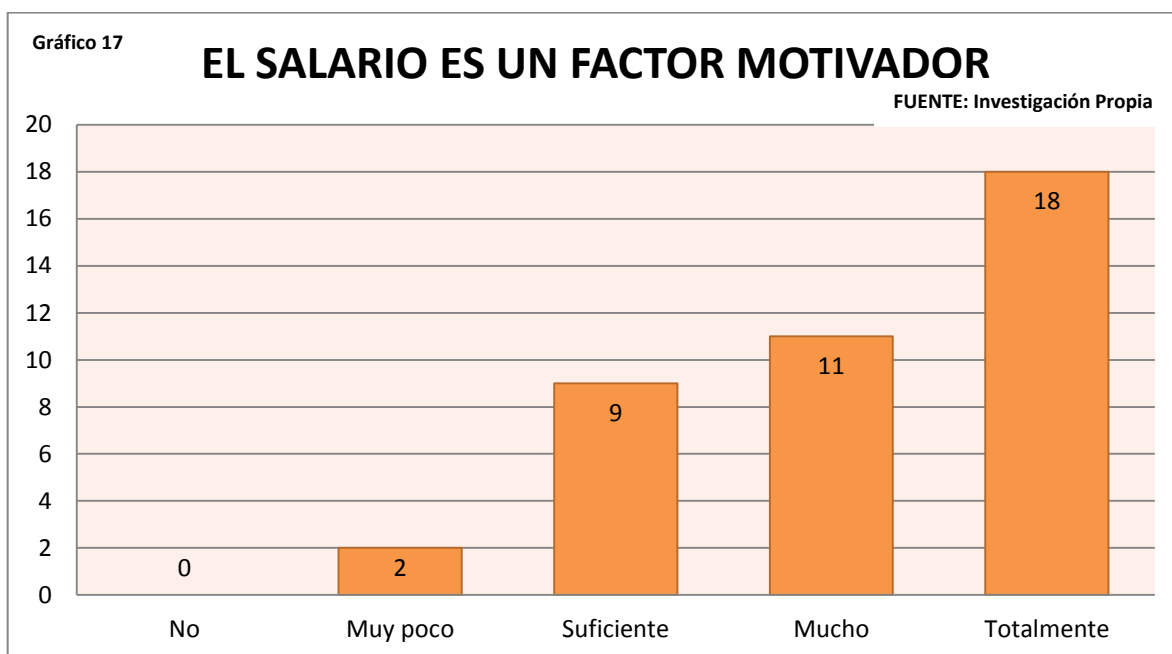
Una cantidad importante de 42% representada por 17 personas considera que, eventualmente, se dan estas oportunidades y solo 17%, que se dan frecuentemente, por otro lado, 25% que son 10 personas opinan que sólo tienen acceso a este beneficio raras veces, 10%, que casi nunca y un 5% que nunca las capacitan. La mayoría del personal del call center reciben su inducción inicial y si en algún momento hay cambios en los productos o servicios que ofrecen proveen al personal de la nueva información, incluso representantes del banco que paga por estos servicios de call center ofrecen en la compañía capacitación que tiene que ver con los productos que se comercializan y también existe un seguimiento en lo que se refiere al personal que no llega a vender por mucho tiempo, es por esto que la mayoría del personal de call center opina que se les brinda este beneficio, sin embargo las capacitaciones para el mejor desempeño como valor agregado o el crecimiento en conocimiento o profesionalismo no se dan en la compañía o se dan raras veces como indica el resto del personal, se hace la acotación porque la misma compañía no hace inversión de capacitación en el área del call center y lo hace en poca medida y desde hace muy poco tiempo en algunas personas del área del mall virtual, más que nada en cuestiones tecnológicas y de servicio al cliente.



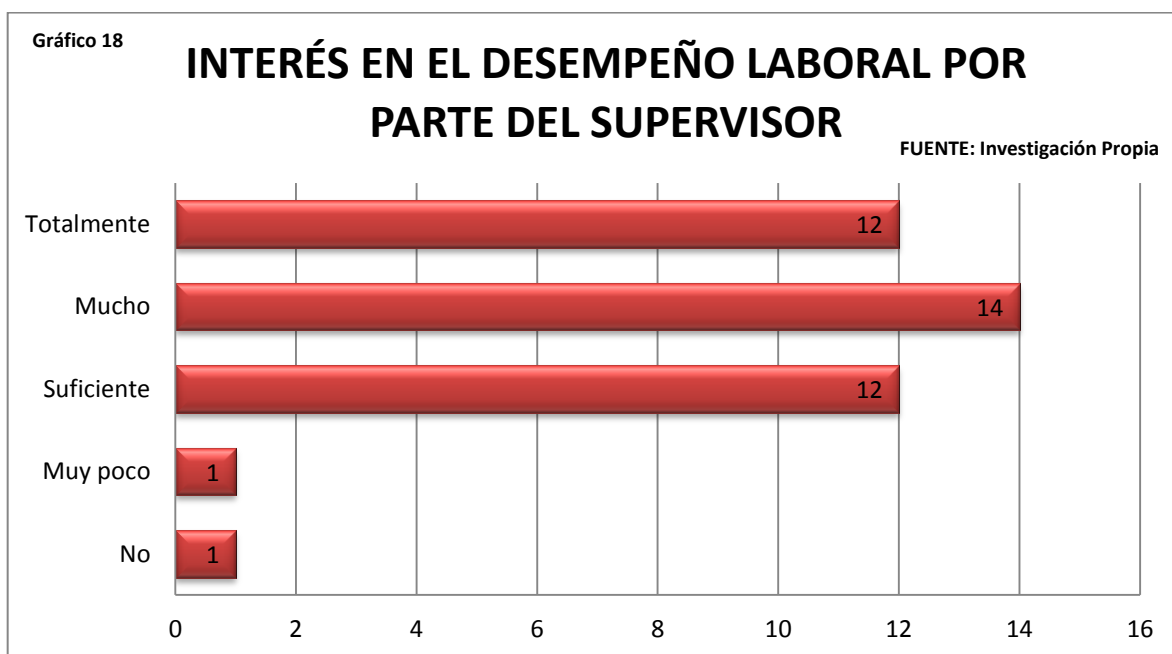
Un 20% del personal considera que cuenta con una compensación totalmente adecuada con respecto de sus habilidades y experiencia, así mismo, un 28% la califica como muy conveniente, la gran mayoría que es un 35% describe su compensación como suficientemente apropiada en lo que se refiere a sus habilidades y experiencia, sin embargo, un 10% manifiesta que sus ingresos van muy poco acorde con sus aptitudes y un 7% que absolutamente sus ingresos no son congruentes con sus habilidades y experiencia, esto dos últimos porcentajes suman 7 personas, que coinciden con el gráfico donde se asociaban las capacidades profesionales con las tareas asignadas, donde la misma cantidad de personas que consideraban que no son compatibles sus capacidades con sus labores, representan el mismo número de personas que consideran que sus habilidades y experiencia no son bien reconocidas salarialmente en la empresa.



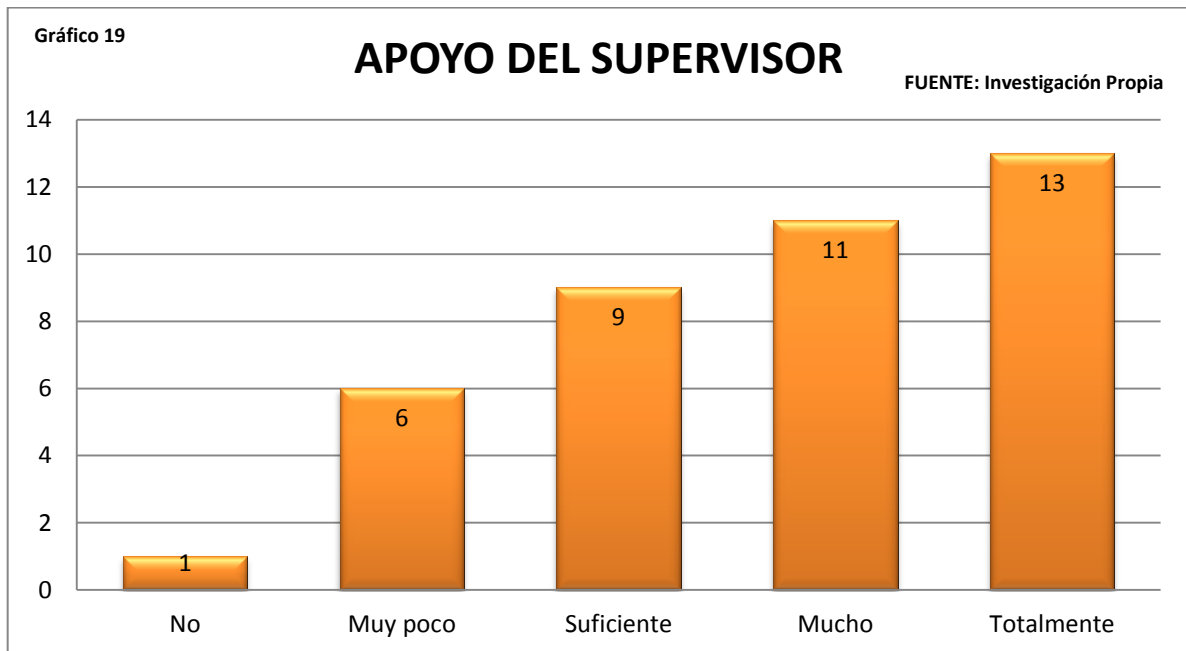
Una muy pequeña cantidad del personal representado por el 7% se considera muy satisfecho estimando que su trabajo le cubre sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje, la mayor cantidad de personal se ubica en el rubro de satisfacción con un 48%, seguido de un 32% que se muestra neutral con respecto de este tema, un 7% se encuentra insatisfecho y un 5% muy insatisfecho, estos dos últimos porcentajes se asemejan a los porcentajes de personas que manifiestan que su compensación salarial actual no está acorde con las habilidades y experiencia que poseen en la actualidad.



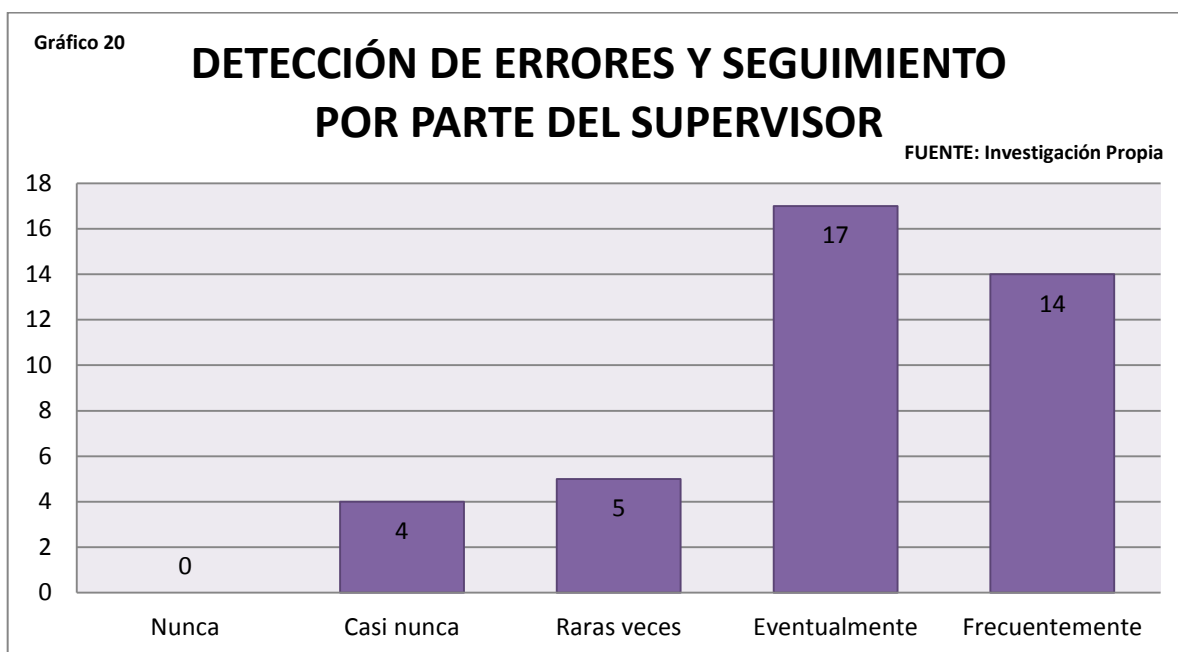
La mayor cantidad del personal que representa casi la mitad con un 45% considera que el salario es un factor totalmente determinante para la motivación, así mismo, el 28% lo ubica como un factor de mucha trascendencia, el 22% como de suficiente importancia, mientras que sólo 2 personas, con un 5% lo sitúan como un factor muy poco motivador. Partiendo del hecho que el salario siempre ha de ser un factor significativo como retribución a las labores diarias en el trabajo, no es de extrañarse que la gran mayoría lo consideran como un aspecto motivador, sin embargo tomando en cuenta que el 88% del personal no ganan más de 400 000 colones y que sólo un 20% del personal está totalmente de acuerdo con la compensación salarial que recibe, es importante destacar que este tema tiene un efecto directo en el desempeño del trabajador en sus labores.



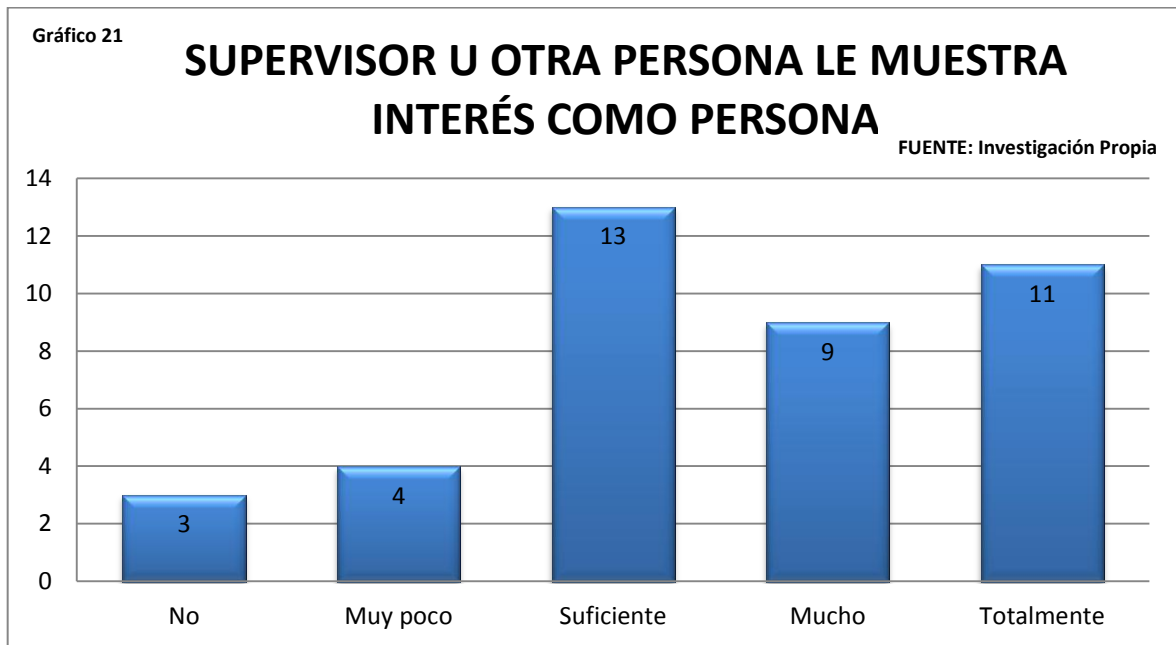
Un 30% piensa que su supervisor o jefe directo mantiene interés total en su desempeño laboral, así mismo, la mayor cantidad del personal representado por un 35% cree que es mucho el interés y otro 30% que lo es suficiente, sólo para dejar un 5% que considera que su supervisor o jefe inmediato no tiene interés en su trabajo o lo tiene muy poco. En este aspecto es necesario tomar en cuenta que en el área del call center todo el personal está enfocado a cumplir sus metas, ya que no sólo de ahí depende su salario si no en alguna medida su permanencia en la compañía, por lo que incluso el supervisor está muy interesado en el desempeño que muestre cada uno de los ejecutivos de ventas. Este comportamiento no es diferente para los que trabajan en el área del mall virtual, ya que a pesar de que no todos trabajan por metas personales y que ni su salario depende de lo que hagan, excepto el jefe de ventas, si tienen una meta común que afecta en el trabajo si no se cumple de la mejor manera, por esto el gerente general también muestra interés.



En cuanto al apoyo y confianza de parte del supervisor o jefe inmediato para el desarrollo de las actividades laborales, un 33% del personal lo percibe de forma total, un 27% opina que existe mucho apoyo, un 22% lo suficiente, sin embargo, un 15% lo nota como muy poco apoyo y confianza y un 3% sostiene que no se da apoyo en las labores. Como aporte al gráfico anterior se denota que a pesar del interés existente por parte del supervisor en el desempeño existe un contraste, ya que no todos lo traducen como apoyo.



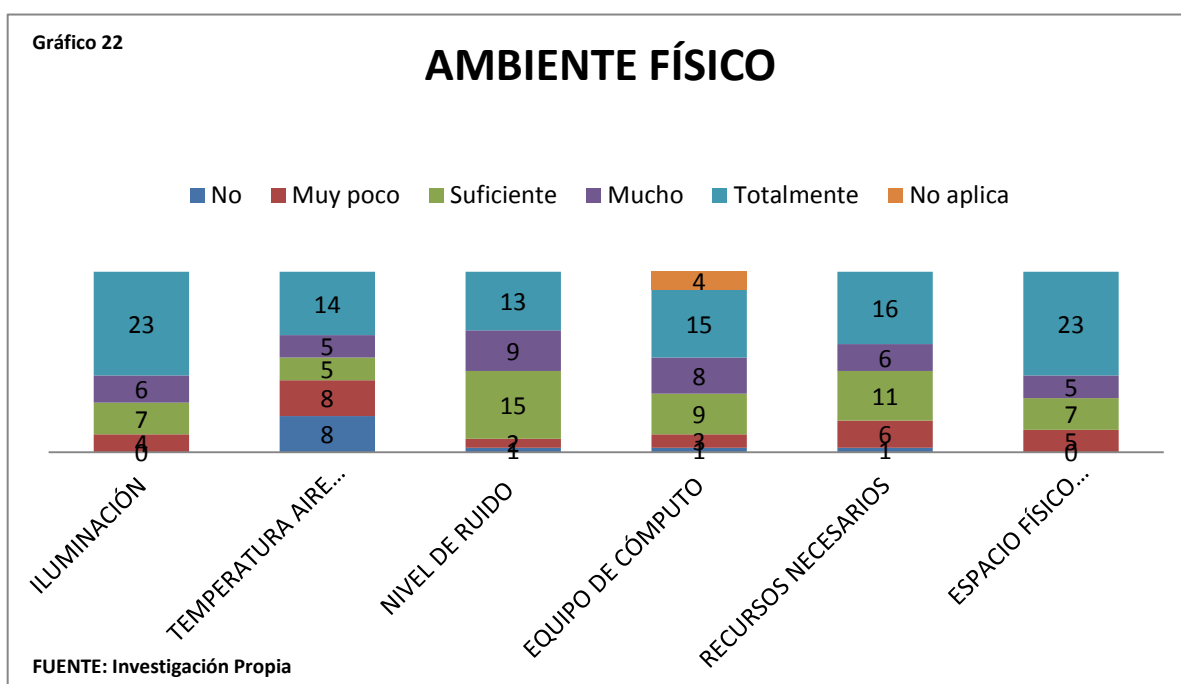
Una vez que el personal comete un error un 35% considera que su jefe lo detecta de manera oportuna y lo informa de manera adecuada, un 42% que lo hace eventualmente, un 13% percibe que este comportamiento se da raras veces y otro 10% que, prácticamente, casi nunca se da esta detección e informe de los errores cuando son cometidos. En este tipo de acompañamiento vuelve a darse un fenómeno de contraste, una vez más a pesar del interés por el desempeño del colaborador, no es frecuente el señalamiento oportuno de fallos o descuidos y la comunicación de los mismos, incluso una cuarta parte manifiesta que esto se da raras veces o casi nunca, es delicado porque se puede interpretar como una labor enfocada totalmente en resultados de parte de los colaboradores más que en acompañamiento para los mismos y se puede sustentar debido al gran porcentaje del personal que opina que la toma de decisiones se soporta más que nada en el rendimiento.



En cuanto al acompañamiento que recibe el personal de parte de un supervisor o alguna otra persona en su trabajo en lo que se refiere al interés como persona, un 27% considera que se da en forma total, un 23% ve que ese interés es mucho, pero el mayor porcentaje estima que lo es suficiente un 33%, por otro lado, un 10% ve que es muy poco y un 7% percibe que este tipo de interés en la persona no se da en el trabajo por parte de ninguno. Una vez más refuerza la teoría que el enfoque de interés total radica en el desempeño del personal como un factor de rendimiento del mismo para la consecución de metas a nivel laboral, esto concretamente de parte de la jefatura inmediata, ya que como una ventaja de parte de la empresa y que ayuda a disimular este comportamiento es la apertura de un espacio en la semana para compartir de forma diferente con ayuda para crecimiento personal y esto da pie en cada semana y a lo largo de la misma para que algunos colaboradores compartan sus situaciones personales de forma diferente y reciban algún tipo de acompañamiento o consejería para sus circunstancias de parte de otro compañero

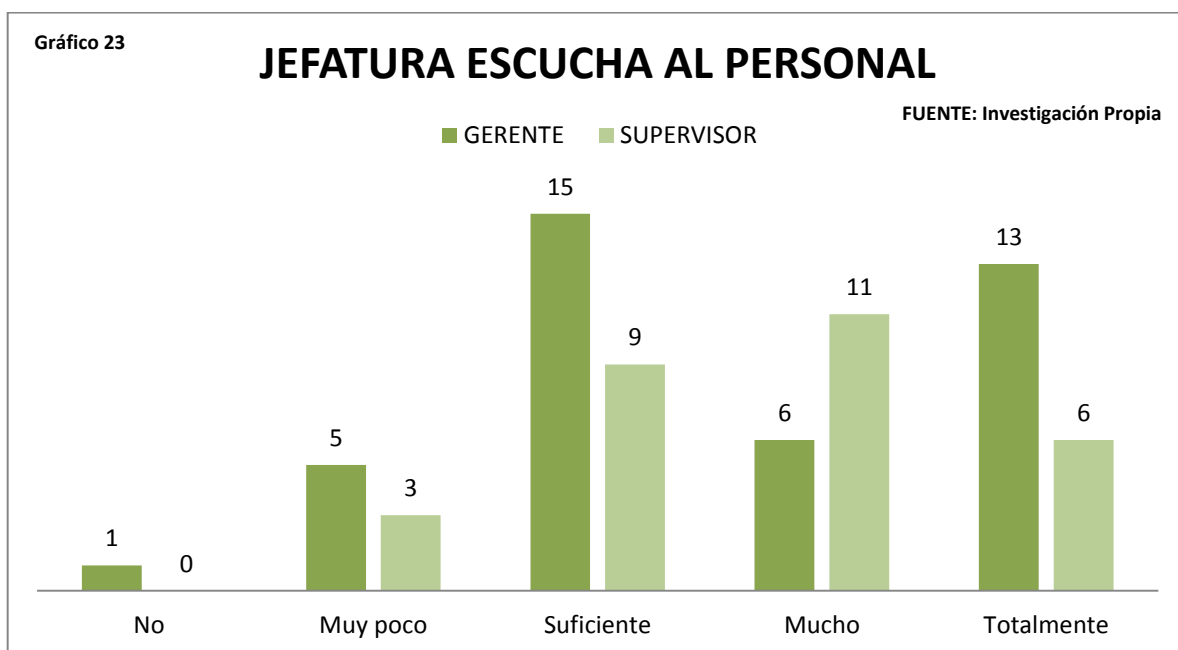
PARTE IV. CLIMA ORGANIZACIONAL

Es uno de los componentes generales más importantes, ya que no solo engloba muchos aspectos determinantes para un entorno laboral, si no que cubre un alto porcentaje de las causas que rodean la insatisfacción, baja motivación, indisposición, alta rotación del personal y otros muchos impedimentos para la oportuna y gratificante estancia o permanencia de los colaboradores en un espacio de trabajo. Esto refiere a todo un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo según el personal que trabaja en él, esto influye en gran y consecuente medida en el mismo desempeño de la organización ya que afecta temas que van desde el espacio físico en el que trabajan las personas y las herramientas que tienen para producir su labor hasta las mismas relaciones que tiene el personal entre sí y con sus superiores, ya que cada uno de las áreas que abarca el clima organizacional tiene un impacto muy importante en los individuos y grupos y por efecto inmediato en la misma estructura y organización, afectan la conducta en la empresa y a su vez refleja el comportamiento de la misma a nivel exterior, ya que el clima organizacional contiene aspectos formales como también aspectos informales.

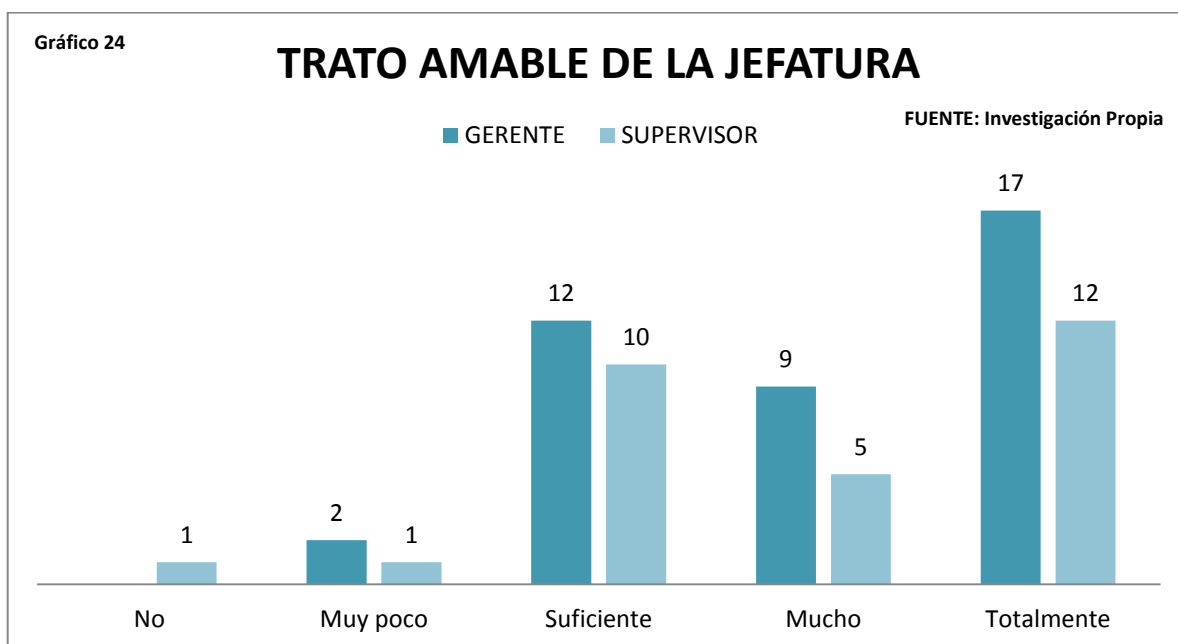


En lo que se refiere al rubro del espacio físico y todas sus variables de ambiente, la mayoría del personal 58% está de acuerdo con que la iluminación es la apropiada en el lugar donde trabajan, sólo 10% considera que lo es muy poco y un 18% que lo es apenas lo suficiente. El panorama cambia en lo que se refiere a la temperatura del aire acondicionado, ya que una quinta parte del personal 20% se ubica manifestando que, definitivamente, no es la adecuada, y el mismo porcentaje 20% continua estimando que lo es en muy poca medida, juntos hacen casi la mitad del personal, sólo dejando por fuera un 13% que valora que la temperatura está regular, otro 12% que dice que es muy apropiada y por último, un 35% que opina que la temperatura es totalmente adecuada. En el rubro del nivel de ruido, sólo una persona medita que no le permite concentrarse en su trabajo, otras dos personas que les permite, pero en muy poca medida, y el mayor grupo 38% se define en que apenas lo hacen lo suficiente, dejando un 23% que aprecia que se pueden concentrar a pesar del ruido en mucha proporción y un 32% que señala que el nivel de ruido no le influye en nada para poder concentrarse en la ejecución del trabajo.

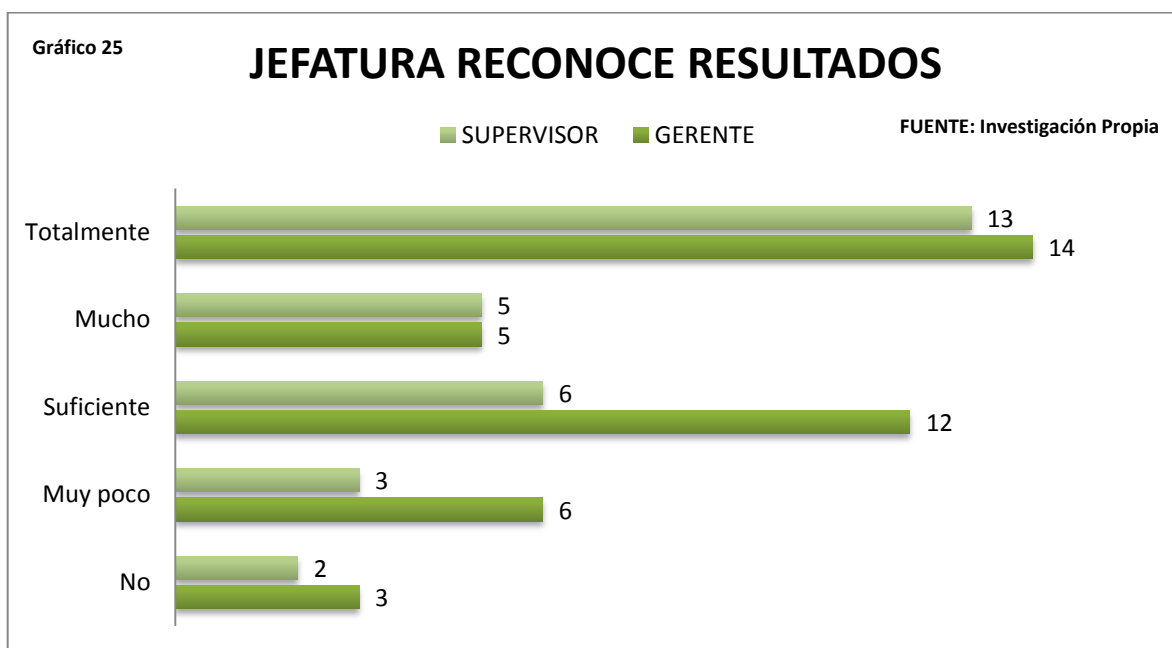
En el apartado de la funcionalidad del equipo de cómputo, sólo una persona manifiesta que éste no funciona bien, igualmente, 3 personas opinan que lo hace, pero en muy poca escala, dejando un 22% ubicada en que su equipo de cómputo funciona apenas lo suficiente, y un poco menos 20% admite que funciona muy bien, la mayoría del personal 38% consiente en que su equipo de cómputo funciona excelente y está acorde totalmente con las tareas que realizan, para este apartado no aplican 4 personas por su condición de trabajo en el área de mensajería. Desde esta misma demarcación de recursos la mayor cantidad agrupada del personal 40% sostiene que cuenta con las herramientas, equipos y material necesario para llevar a cabo su trabajo, un 15% considera, así mismo, que cuentan con estas ventajas en mucha medida, el mismo porcentaje que opina que lo tienen, pero en muy poca medida, y el segundo gran porcentaje 28% se mantiene en la posición que cuentan con estos recursos apenas lo suficiente para la realización de su trabajo, dejando sólo una persona que piensa que no cuenta con estos recursos. Por último, en cuanto al espacio físico para realizar el trabajo de forma adecuada, la gran mayoría del personal 58% piensa que cuentan con ese espacio totalmente, por otro lado, el 12% considera que tienen mucho espacio y el mismo porcentaje que cuenta con muy poco espacio para llevar a cabo su trabajo, dejando un 18% pensando que cuenta con este espacio apenas lo suficiente, nadie argumenta que del todo no cuenta con espacio.



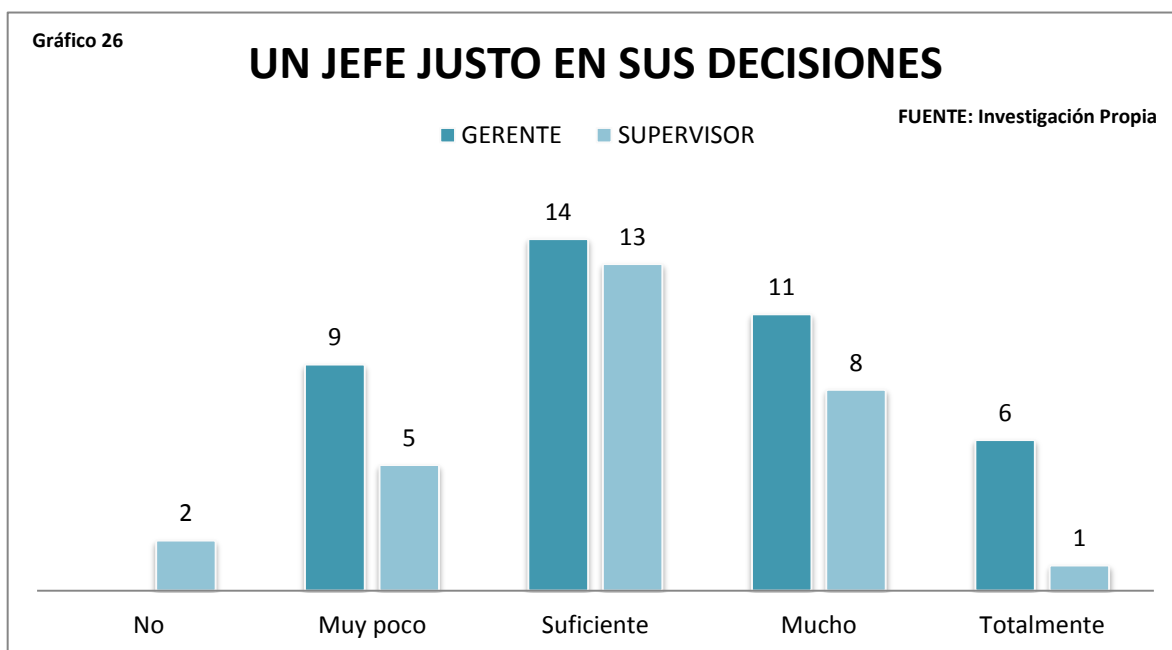
En la extensión del estilo de dirección, el mayor grupo 38% piensa que el gerente de la compañía se interesa apenas lo suficiente por escuchar lo que el personal tiene que decir, un 13% del personal que muy poco se preocupa y sólo una persona que para nada le importa escuchar, un 15% que se interesa mucho y un 32% que lo hace de forma total. En cuanto a la evaluación del supervisor donde participan el 72% del personal que es del call center, ya que el otro 28% sólo dan cuentas al gerente, estiman que a su supervisor le importa totalmente lo que tienen que decir en un 20% y los que opinan que se interesa mucho un 38%, por otro lado, el 31% opina que apenas lo hace lo suficiente y un 11% que casi no se preocupa en escuchar lo que su personal a cargo tiene que decir.



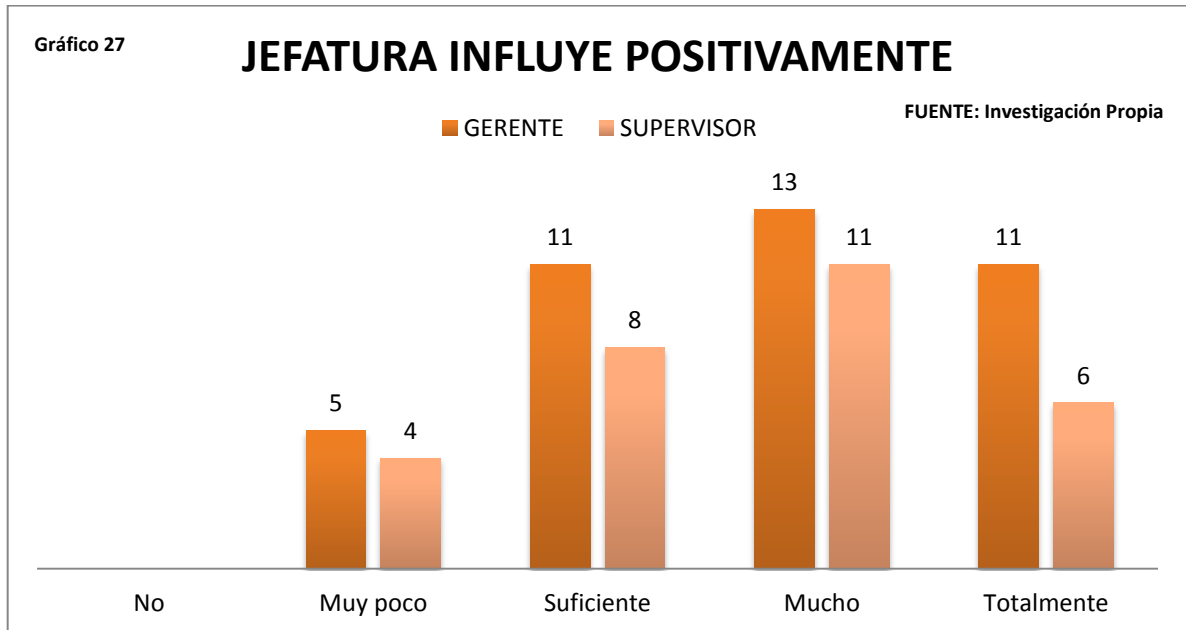
Así mismo, en cuanto al trato amable de parte del Gerente donde participa todo el personal de la compañía, 42% opina que el trato es totalmente amable, el 23% que lo es mucho y el 30% que lo es apenas lo suficiente, dejando un 5% que considera que es muy poco amable el trato que les da. En lo que respecta del supervisor donde sólo participan en la evaluación el 72% del personal, que es del call center, consideran que el trato es totalmente amable un 41% del personal, un 17% que lo es mucho, y un 35% del personal que apenas percibe su trato amable como suficiente, dejando a una persona que estima que lo es muy poco y otra que sostiene que ese trato no es para nada amable. Esto puede enlazarse con la falta de apoyo, interés y escucha de parte de la supervisión.



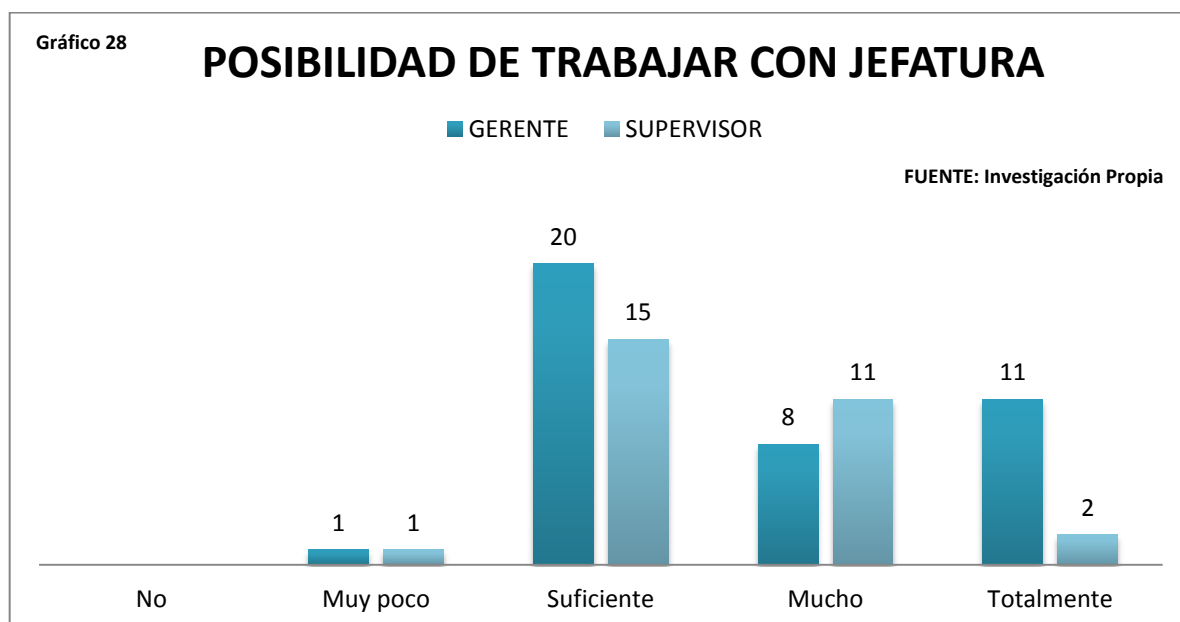
En cuanto al reconocimiento de la jefatura cuando el personal logra un buen resultado o algo sobresaliente, ellos consideran en un 35% que el Gerente les reconoce totalmente esta aportación, otro porcentaje de 12% opina que lo hace en mucha medida, un 30%, que apenas lo suficiente, mientras que un 15% sostiene que muy poco y un 8% que nunca les reconoce nada en el trabajo que realizan. En lo que se refiere al personal de call center opina en un 45% que el supervisor les reconoce siempre cualquier buen resultado, un 17% que lo hace mucho, un 20% apenas lo suficiente, sin embargo, un 11% considera que lo hace muy poco y un 7% que nunca les reconoce su aportación. Nuevamente se puede notar cierta disconformidad en la población hacia sus jefaturas y esto puede darse por el enfoque a los resultados vistos como por defecto de las labores.



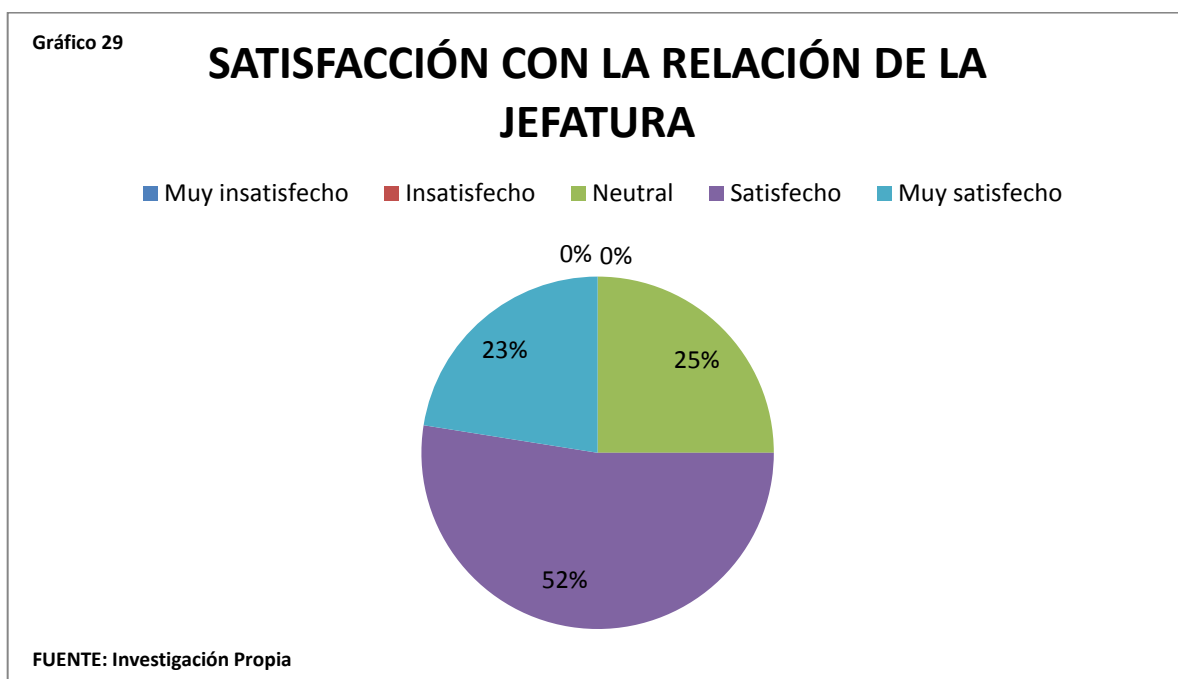
Para el personal de Todo a Plazo las decisiones que toma su gerente son totalmente justas, apenas en un 15% del total del personal, un 27% considera que lo son mucho, un 35%, que apenas lo suficiente, y un 23% sostiene que estas decisiones son muy poco justas. En cuanto al panorama de la supervisión sólo una persona considera que son justas sus decisiones, un 27% que lo son mucho y el mayor grupo se ubica pensando que estas decisiones lo son apenas lo suficiente, un 18% que lo son en muy poca medida y un 7% sostiene que esas decisiones no son del todo justas. Existe la posibilidad que esto puede darse y recaer nuevamente por las decisiones que se toman, encausadas solamente en el desempeño y en los resultados mostrados por el personal y no por otras cualidades, como así lo demostró el gran porcentaje que opina, que es este el sentido que se le da a la toma de decisiones importantes en la empresa en lo que se refiere a los asuntos de su personal.



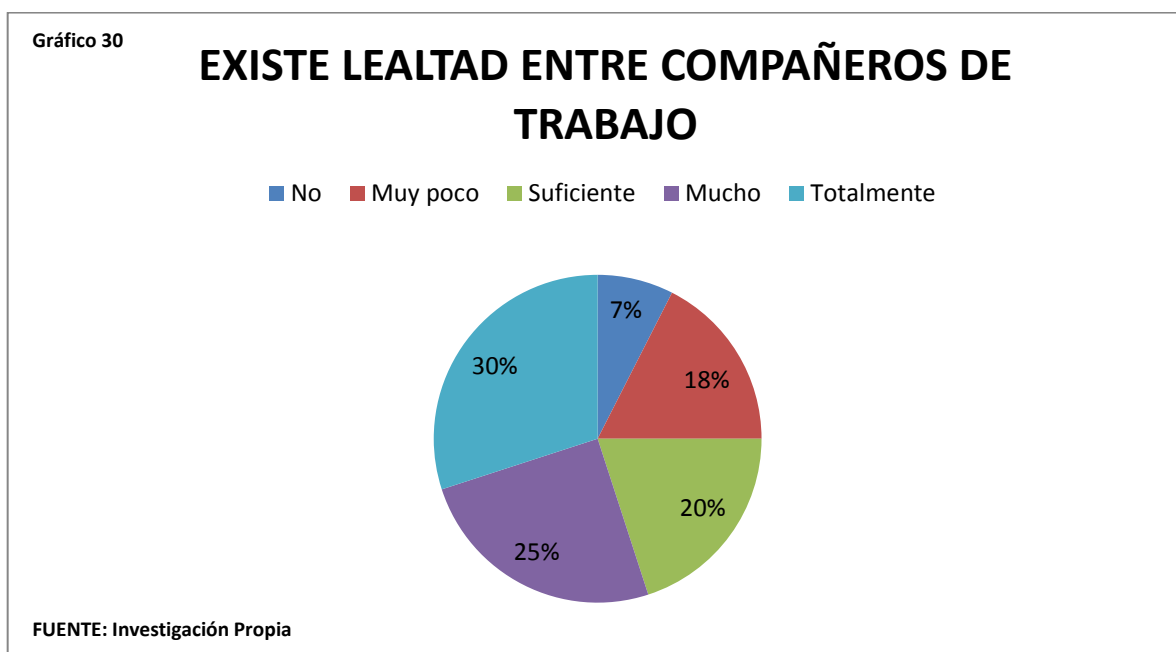
El personal manifiesta que el estilo de dirección del Gerente de la compañía le influye positivamente a un 27% de los colaboradores, un 32% considera que mucho, mientras que un 28% opina que les influye positivamente apenas lo suficiente y un 13% que no es positiva esa influencia para ellos. Al supervisor lo califican en el área del call center con un 20% de los colaboradores que opina que les influye positivamente en forma total, un 38% que estima que lo hace en mucho, mientras que un 28% considera que apenas lo suficiente y deja un 14% que opina que su estilo de dirección le influye negativamente.



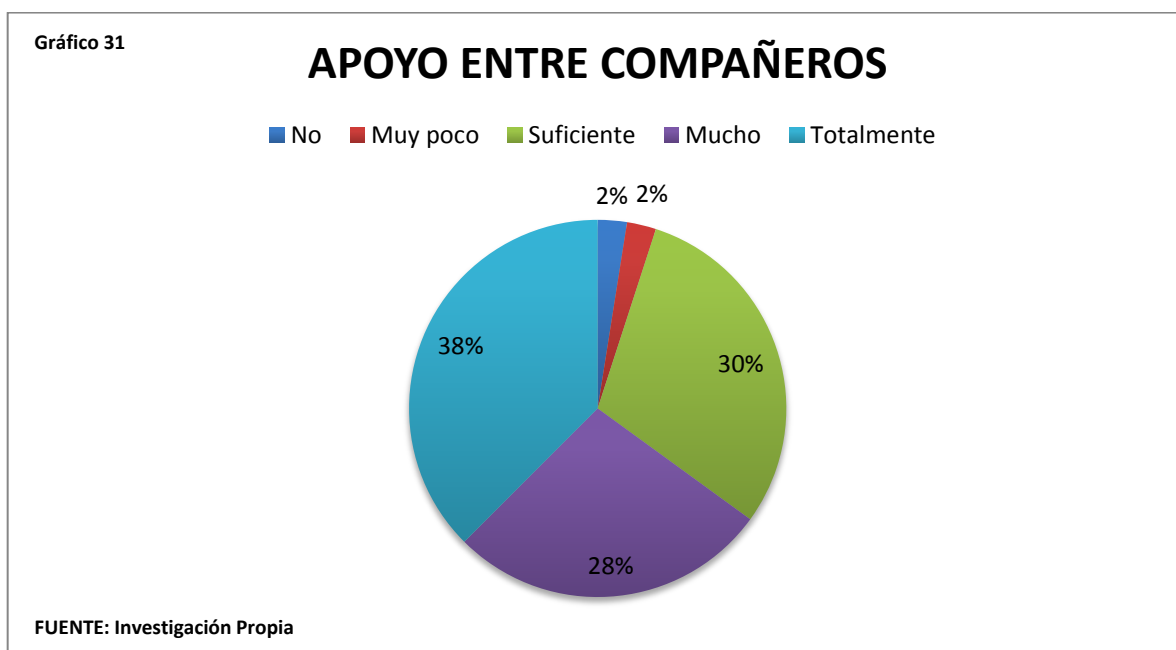
Al vislumbrar la consideración de que el Gerente es una de las mejores personas para trabajar, un 27% estima que lo es totalmente, un 20% que lo es mucho, la mitad del personal 50% manifiesta que lo es apenas lo suficiente, para dejar sólo un 3% que lo es en muy poca medida. En cuanto al área del call center, el personal califica a su supervisor apenas con un 7% de los colaboradores que lo consideran como una de las mejores personas con las que se pueda trabajar, un 38% lo ubica en mucho, la mayor cantidad del personal 52% del call center lo estima como apenas lo suficiente y un 3% muy poco. Es muy significativo este comportamiento, y no es más que la alimentación del resto de las variables que evidencian el estilo de dirección a nivel gerencial y a nivel de supervisión.



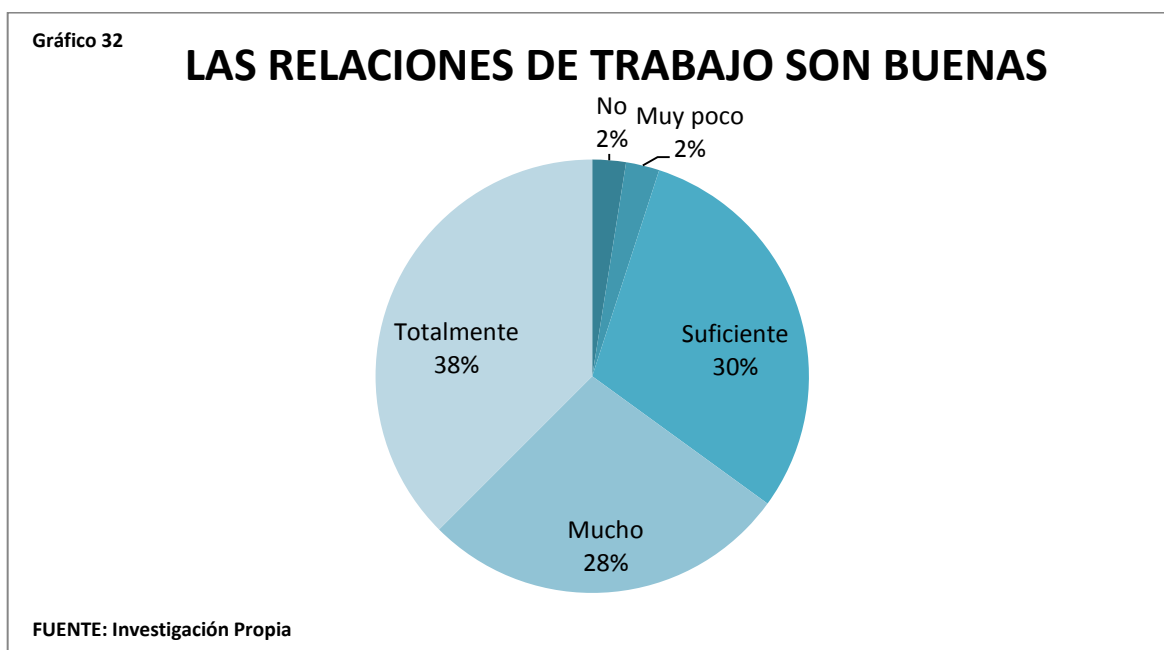
El personal de la compañía se encuentra en un 23% muy satisfecho de la relación que, actualmente, mantiene con su jefatura, más de la mitad del personal 52% manifiesta sentirse satisfecho con eso, y un 25% se mantiene neutral en dar su opinión al respecto. Aunque ya el tema es diferente, y se enfoca más a la relación que sostiene con su jefatura que en el ámbito laboral, se mantiene cierta secuela de reserva, es lógico porque no se puede apartar del todo la condición laboral, sólo una cuarta parte del personal se encuentra muy satisfecho con la relación que mantiene con su jefatura y otra cuarta parte se encuentra neutral en este punto, donde posiblemente prefiere que lo laboral no interfiera en el manejo de las relaciones sanas con su jefatura, igualmente sucede con la mayoría del personal que sostiene sentirse solo satisfecho con esa relación con la jefatura.



Casi una tercera parte de los colaboradores de la empresa 30% manifiesta sentirse acuerpados por sus otros compañeros totalmente, un 25% lo siente así en mucha medida, un 20% considera que esto se da apenas lo suficiente, un 18% mantiene que muy poco se siente este tipo de lealtad entre sus compañeros de trabajo y 7% sostiene que no existe. El sentir que se está dando con respecto a las jefaturas pudo haberse transmitido hacía el resto de las relaciones laborales en cierta medida, o más bien sea una de las razones de insatisfacción en algunos aspectos, ya que sólo la tercera parte del personal de la empresa admite sentirse totalmente a gusto en cuando a la lealtad de sus compañeros, y una cuarta parte de la empresa manifiesta que esta lealtad entre compañeros no es común.



A nivel de relaciones interpersonales en la compañía, 38% del personal cree que puede contar totalmente con el resto de los colaboradores cuando los necesita, de igual forma un 28% cree que lo puede hacer en mucha medida, un 30% califica este comportamiento como apenas lo suficiente, mientras que el 2% sostiene que un muy poca medida y otro 2% opina que no se puede contar del todo con los compañeros del trabajo, esto se debe también a la consideración anterior por parte del personal, que destaca que una cuarta parte de la compañía cree que no hay lealtad o la hay muy poca por parte de los demás, sin embargo, en cuanto al apoyo laboral sí parece ser más optimista la opinión de sí mismos, ya que la tercera parte de la compañía considera este apoyo apenas lo suficiente, pero no lo califican como muy poco o no existente a excepción de dos personas.



En general, la perspectiva del 38% del personal es que las relaciones en el trabajo son buenas en su totalidad, un 28% opina que son muy buenas, y otro 30% considera que lo son apenas lo suficiente, el mismo porcentaje que sostiene el apoyo entre los compañeros de trabajo es de igual forma apenas el suficiente. Un 2%, que esas relaciones entre el personal de la empresa son muy poco favorables, y un 2% considera que no son para nada buenas, este 4% en conjunto es el mismo porcentaje que arrojó, que la existencia del apoyo entre compañeros de trabajo es nula o muy poca. En su totalidad es exactamente el mismo comportamiento que se demostró en el gráfico anterior, donde a pesar de las situaciones que se dan, se trata de mantener un ambiente menos pesado que no incida en otros eventos, y sostener la salud de las relaciones en la medida de lo posible.

Gráfico 33

SON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO CONSIDERADOS AMIGOS



FUENTE: Investigación Propia

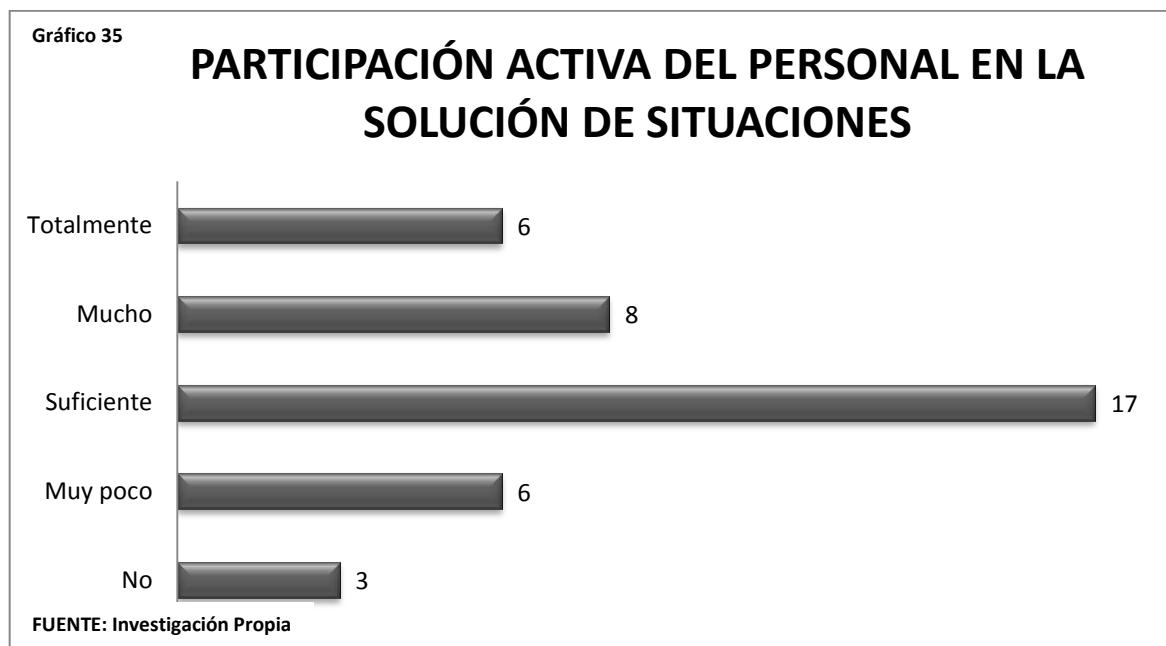
Para finalizar con el rubro de relaciones interpersonales en el trabajo, sólo un 15% considera a algunos de sus compañeros de trabajo totalmente como amigos, un 13% lo estima como muy amigos, un 35% que es el mayor grupo en esta sección, visualiza esta amistad como apenas la suficiente que debe haber, mientras que el 17% sostiene que esto se da en muy poca medida en la empresa, y el restante 20% manifiesta que de ninguna manera ve como amigos a ninguno de sus compañeros de trabajo. A diferencia de los dos gráficos anteriores donde el comportamiento en las opiniones fue idéntico, en este sí se marcó un contraste importante, y se debe posiblemente a que se entró por medio de la pregunta a otro nivel, donde el apoyo y las buenas relaciones que se tratan de mantener en medio del ámbito laboral, no son suficientes para alcanzar un apego de trascendencia.

V. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Mediante el ambiente que genera muchos de los factores del clima organizacional, sumado a las características de su personal, el comportamiento organizacional muestra a la organización como una unidad social, que responde de diversas formas a estímulos que se presentan en el día a día de la empresa, como alcanzar una meta en común o el mismo sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores hacia la compañía, se evidencia como un conjunto de conductas que se ven alimentadas por mucho de la personalidad de cada individuo que labora en la compañía, y sumando a su vez de forma recíproca los eventos que se le presentan a cada uno de ellos, afectándole sus deseos propios, sus necesidades, el ver cumplidas sus metas y expectativas, esto a su vez genera en buena medida su propia motivación e influye de forma total en su comportamiento, delimitando así su actuar en medio del entorno laboral y la interacción con los otros.



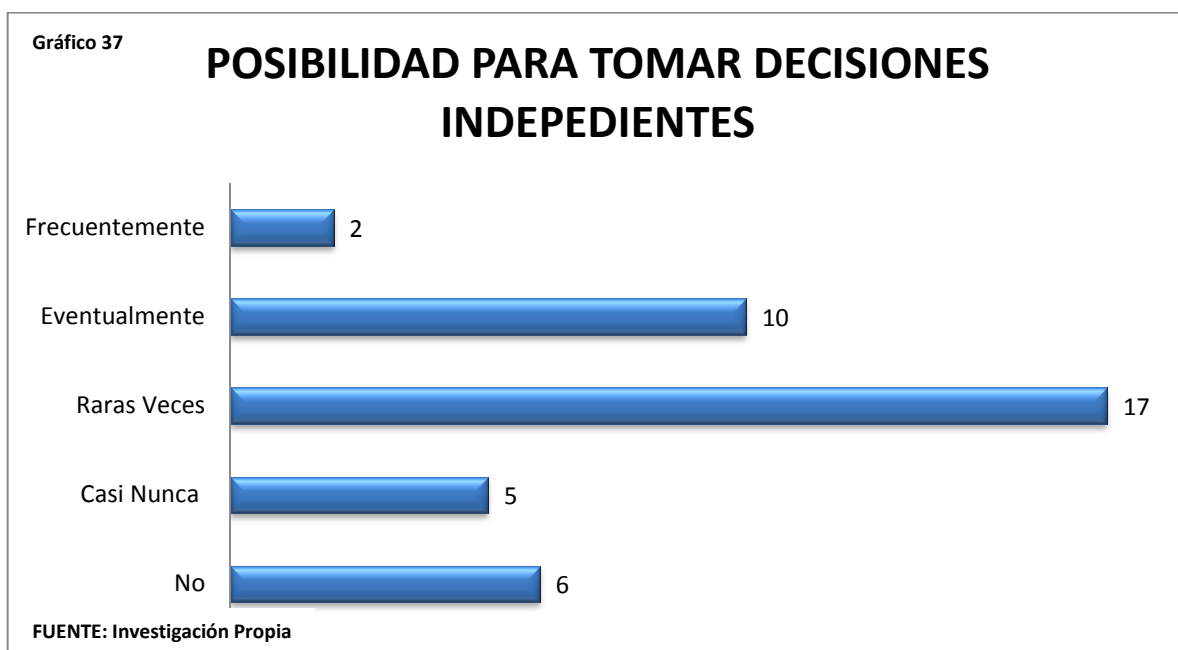
En la compañía lo que se refiere al trato basado en el respeto, 42% de las personas considera que el nivel que se da es mucho, sin embargo, entre el personal encuestado existe un 20% que lo estima apenas suficiente y un 10% que opina que este trato de respeto y el sentirse valorado se da muy poco, a razón de esto cabe resaltar que existe una oportunidad de mejora, para que el restante que señala que si se da el respeto, que es una cuarta parte del personal, vaya en aumento cada vez y mejore el entorno laboral.



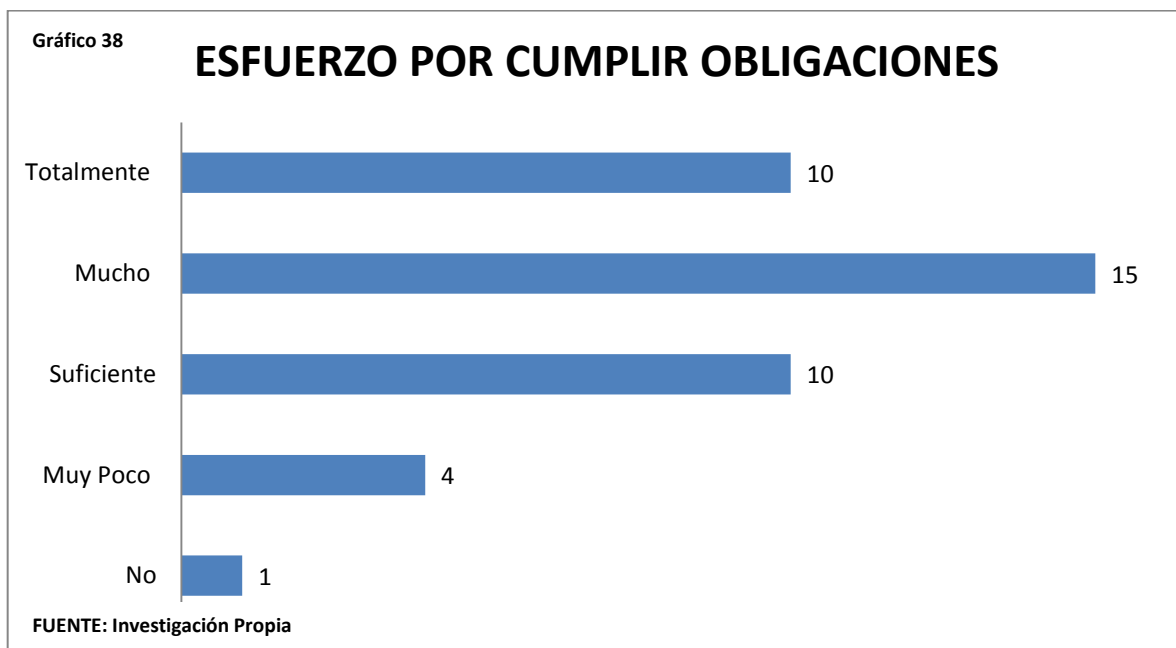
En toda compañía siempre existen situaciones que deben resolverse, ya sea retos, objetivos establecidos con anterioridad o situaciones que se presentan en el mismo momento, por lo tanto, resulta importante conocer qué tan activo es el personal para atender este tipo de escenarios de la mejor manera, en cuanto a este tema se puede observar que el personal de Todo a Plazo los resuelve en grado suficiente el 42% de las personas, seguido del 20% que considera que el personal de la empresa se muestra muy activo en la resolución de diferentes situaciones; un 15% de las personas cree que en la organización el personal participa activamente en la solución de cualquier reto totalmente; sin embargo, el 15% de los individuos estima que esta capacidad es muy poca en la compañía y el 8% que no existe dicha capacidad en la organización.



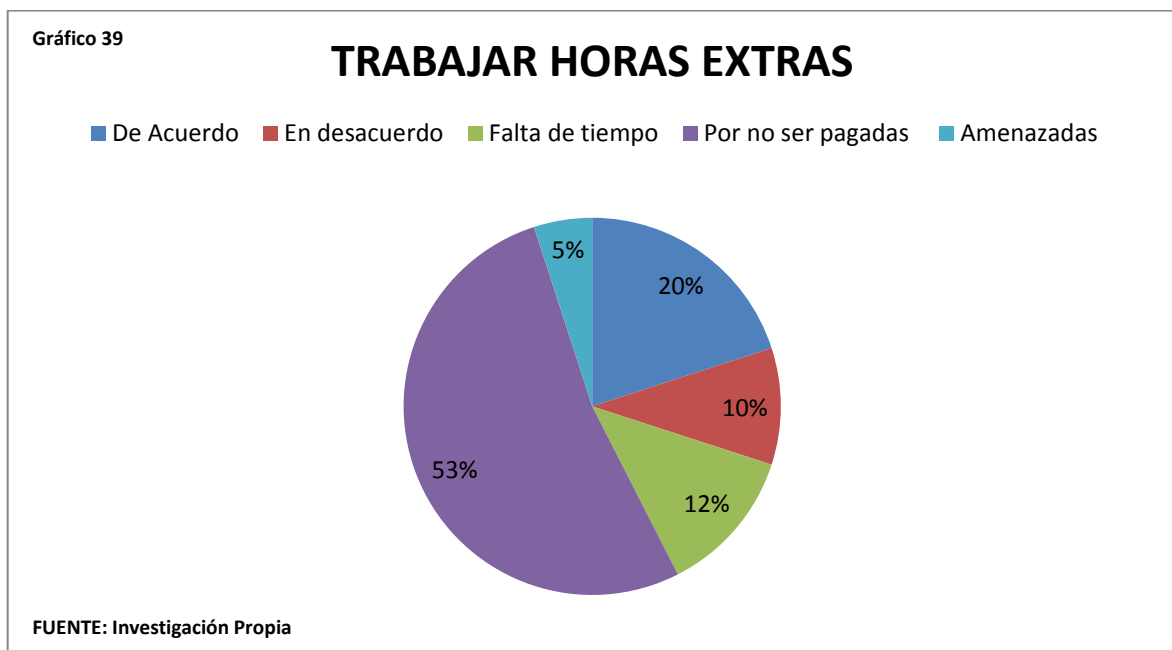
Entre los 40 encuestados, el 42% de las personas se consideran así mismos como que tienen una total responsabilidad de los resultados de la organización, y que parte del éxito o fracaso logrado depende de su trabajo, así mismo, el 20% se siente muy responsable; un 25% que apenas lo suficiente, sin embargo, para el restante grupo el sentido de pertenencia en la empresa no es muy notable y hasta existe un 8% de las personas que estima que no tienen ninguna responsabilidad ante tales resultados y un 5% que piensa que el grado de responsabilidad es muy poco, en ellos el sentido de pertenencia y compromiso laboral no está muy inculcado y debe estudiarse las razones de esta situación, igualmente se puede encontrar una conexión directa con el empoderamiento.



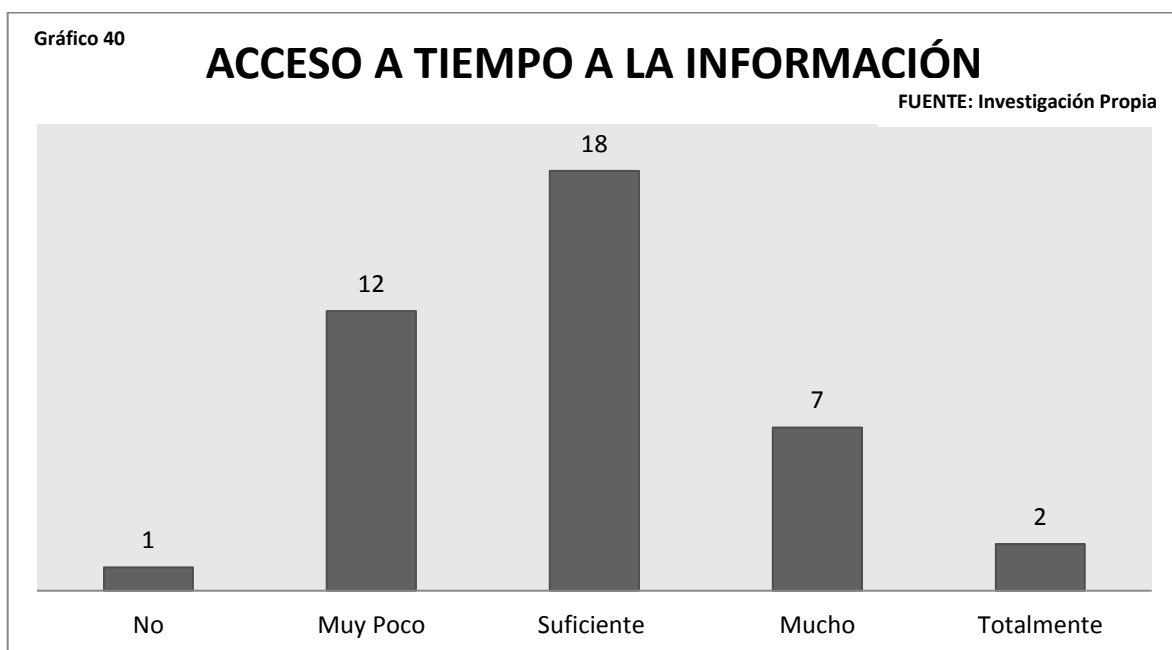
Quizás sea válido pensar que no es posible que el 100% de la población encuestada sienta la total responsabilidad del éxito de la compañía y que, por el contrario, exista un 13% personas que considera que no tienen ninguna responsabilidad o muy poca; pero esto de alguna manera podría estar sujeto al hecho de no contar con la posibilidad para tomar decisiones independientes, que refuercen ese sentido de pertenencia, y compromiso en las funciones desempeñadas por todos los trabajadores; y que, por lo contrario, se demuestre que el grupo con el mayor número de personas opina que este tipo de empoderamiento se da raras veces 43%, o casi nunca 13% o del todo nunca 15%, que les es permitido el tomar decisiones independientemente, sin la valoración de la jefatura inmediata. Es casi la tercera parte de la compañía la que manifiesta no tener algún tipo de poder de decisión.



Es fundamental rescatar que a pesar de lo anterior mencionado, no deja de existir un esfuerzo para cumplir las obligaciones laborales por parte de la mayoría del personal, un 25% considera a su punto de vista que todo el personal se esfuerza por cumplir estas obligaciones, un 38% que lo hace un mucha medida, otro 25% que lo vislumbra como suficiente y esto refleja que existe un interés en colaborar para que sus funciones sean un aporte en la obtención de resultados favorables para la empresa. Se puede, además determinar que es posible si existiera una mayor libertad para tomar algunas decisiones independientemente; quizás el esfuerzo sea en un grado mayor y hasta los resultados sean alcanzados con mayor facilidad y sobrepasadas las metas en muchas ocasiones. Sólo una décima parte de la compañía nota que este esfuerzo no se demuestra en la empresa.



Sin embargo, a pesar del esfuerzo que los trabajadores tienen en cumplir sus obligaciones y esto en mucho porque son ellos mismos los grandes beneficiados por su esfuerzo al depender una parte de su potencial salario de ese empeño en el trabajo, existe una negativa para laborar horas extras ya que el 53% de la población no lo hace a razón de no ser pagadas y únicamente el 20% sí, estaría de acuerdo, aunque signifique no recibir una retribución monetaria; siendo que la política de la empresa es no pagar horas extras, entre quienes las trabajan se encuentra un 12% que considera que no lo hace por falta de tiempo, otro 10% no están de acuerdo con trabajar horas extras, y un 5% que manifiesta que no les agrada hacerlas por percibir la solicitud en manera de amenaza a su trabajo, factor determinante en el estilo de dirección y sanas relaciones con las jefaturas, resultado que se convierte en un punto de oportunidad de mejora, para motivar a los trabajadores por laborar horas extras por medio de la influencia y no que sea por obligación o imposición.



Para los trabajadores de Todo a Plazo el acceso a tiempo a la información ha sido un poco interesante, ya que apenas un 5% considera que tiene totalmente un acceso a tiempo a la información sobre aquello que les afecta, otro 17% opina que tienen este acceso en un nivel satisfactorio, y el mayor grupo 45% estima que apenas lo suficiente, existe otro gran grupo de 33% de los empleados que hace la salvedad de que la información no es recibida en el tiempo requerido en muchas de las ocasiones, y lo cual es un punto que debe evaluarse para el alcance de los resultados en menor tiempo, aprovechando el esfuerzo que cada trabajador busca en aportar a sus labores; es bueno facilitar las herramientas para que sean aprovechadas de la mejor manera con base en la comunicación.



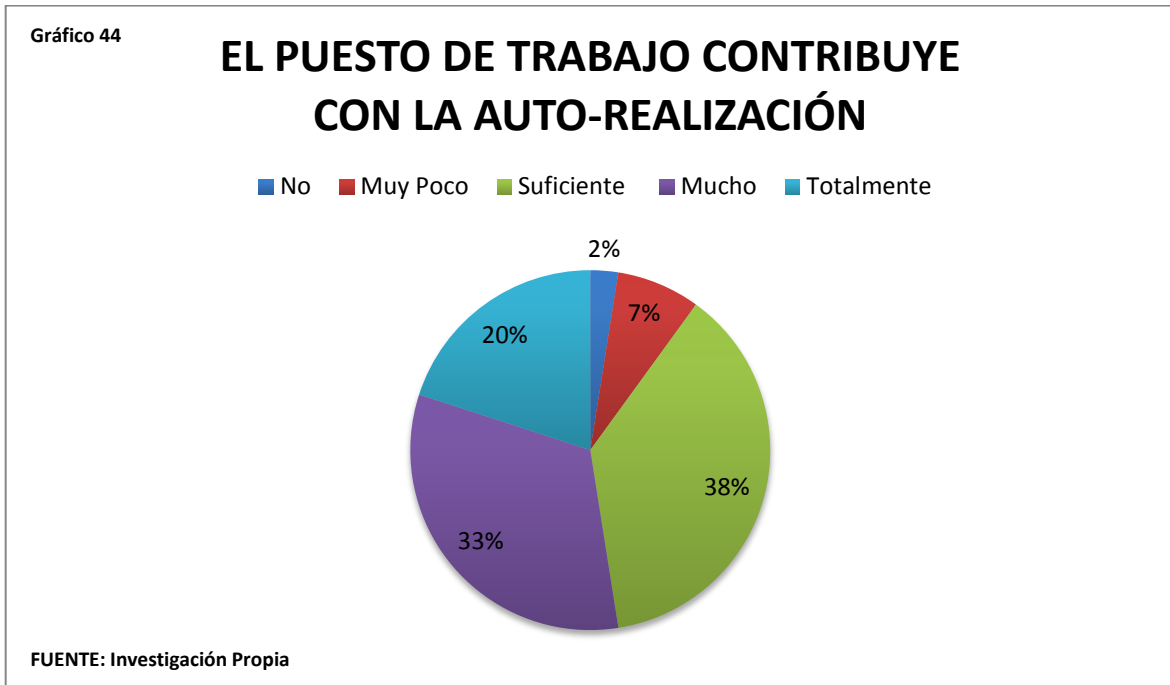
Un punto que quizás pueda equilibrar la balanza es con la mucha facilidad que consideran los trabajadores que pueden contactar a los demás compañeros de trabajo para solicitar alguna información, esto por cuanto el 45% de las personas estima fácil comunicarse entre los trabajadores y 25% opina que en su totalidad no le es difícil hacerlo; entonces a pesar que no se tiene el acceso a la información en el momento cuando se requiere, contactar al o los compañeros a cargo de esa información no se vuelve un obstáculo, y por el contrario, es un punto clave que facilita la solución de situaciones cuando así se necesita, sin embargo, existe otro 25% que valora que esto se da apenas lo suficiente y un 5% no.



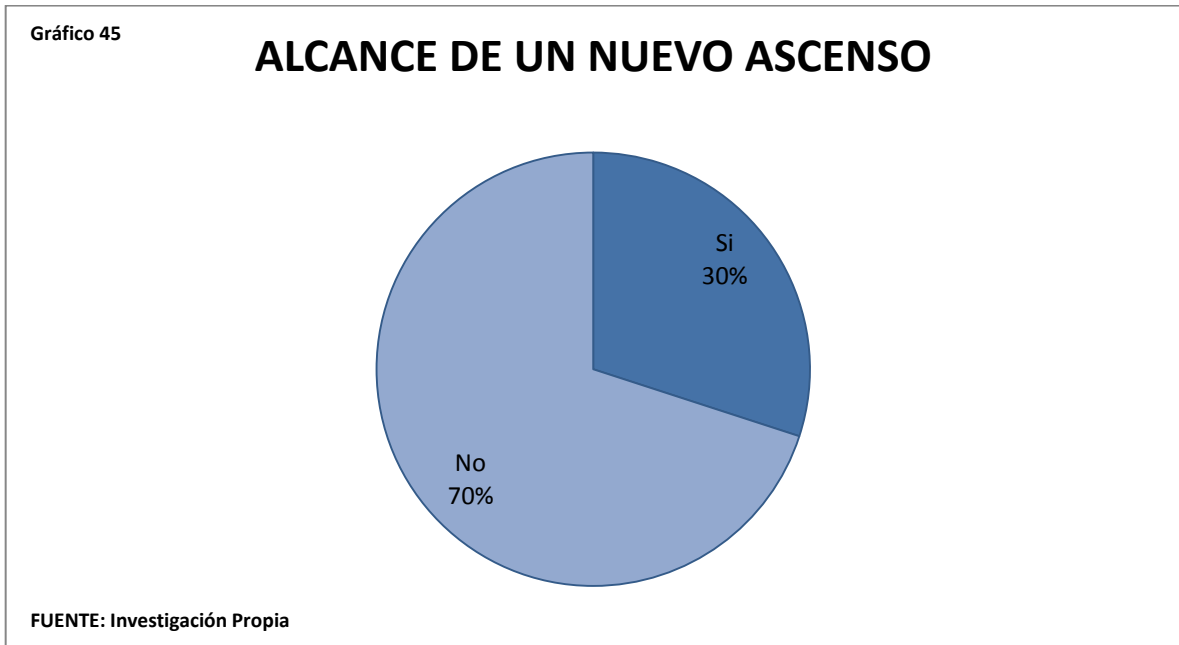
Es importante, además mencionar que para la mayoría de la población encuestada la comunicación de nuevos objetivos, cambios o logros en la organización es totalmente satisfactoria solo en 17%, en mucha medida el 22% y más que todo de suficiente en 28%, existe una cuarta parte de la empresa que manifiesta que este tipo de comunicación se da en muy poca medida, y para algunos otros del todo no existe 8%, por lo anterior, se vuelve necesario reforzar la comunicación de este tipo y mantener el acceso a la información actualizada para que el colaborador que la requiera pueda obtenerla a tiempo y con mayor facilidad y sobre todo con el objetivo de integrar a todo el personal a la consecución de objetivos de la empresa, a los propósitos que encara y a las metas que alcanza, esto ayudaría a mezclar al grupo, asociarse y combinar esfuerzos, compartir tareas, incrementar el sentido de pertenencia, fusionar los impulsos y vincular los logros.



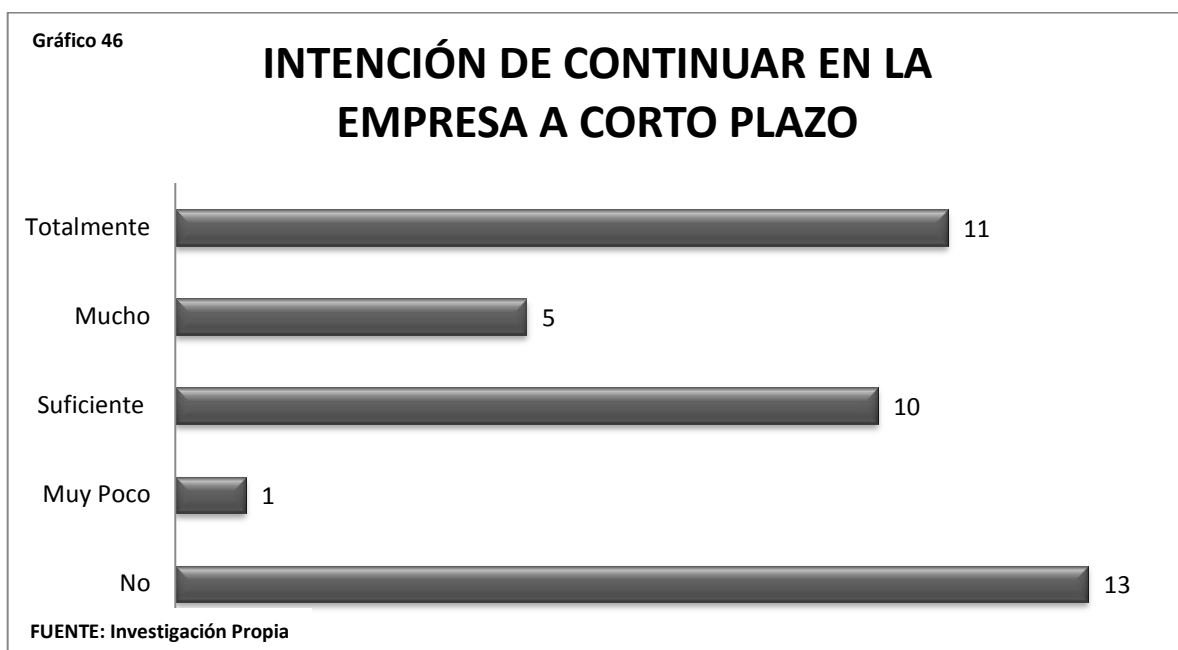
En cuanto al aspecto de la seguridad y estabilidad laboral que los trabajadores perciben en la empresa, el 43% de ellos lo considera apenas suficiente, y el 20% de las personas opina que es mucha al igual que los que estiman estarlo en su totalidad; sin embargo, para el 15% de las personas es muy poca la seguridad y estabilidad que sienten en la empresa y para el 3% del todo no existe; este aspecto debería ser percibido en los mejores escenarios como de mucha a una total seguridad y estabilidad laboral, lo anterior para obtener los mejores resultados del personal; alejando el sentimiento de una posible pérdida de trabajo y aumentando el nivel de motivación de los trabajadores.



Un 20% del personal ha encontrado en su puesto de trabajo la contribución total para sentirse autorrealizado, además un 33% considera que ha sido mucha y esto gracias a las funciones que desempeña en la compañía, por otro lado, un 38% del personal evaluado estima que debido al puesto de trabajo en el que se desempeña ha alcanzado un nivel de auto realización apenas suficiente, factor fundamental de motivación en toda labor que es desarrollada, esto se suma aunque en menor cantidad un 7% que opina que su trabajo ha contribuido de muy poca manera a este sentimiento y un 2%, que del todo su puesto no ha contribuido para su autorrealización, situación que sustenta la opinión de los colaboradores en lo referente al reclutamiento de personal.



Por otro lado, uno de los factores importantes que existe en una compañía para generar motivación en su personal es el saber que hay una posibilidad de ascender en un corto plazo, sin embargo, para los trabajadores de Todo a Plazo un 70% opina que esa posibilidad no existe y únicamente un 30% piensa que puede llegar a darse en algún momento algún tipo de ascenso, cambio de categoría o promoción en su carrera profesional, esto demuestra que los puestos en la compañía son muy rígidos y se podría decir especializados en cierta forma, el personal es contratado pensando en que realizará una sola tarea, es un poco alarmante que tres cuartas partes del personal de la empresa sostenga que no esperan un ascenso, promoción o cambio de categoría en la compañía.



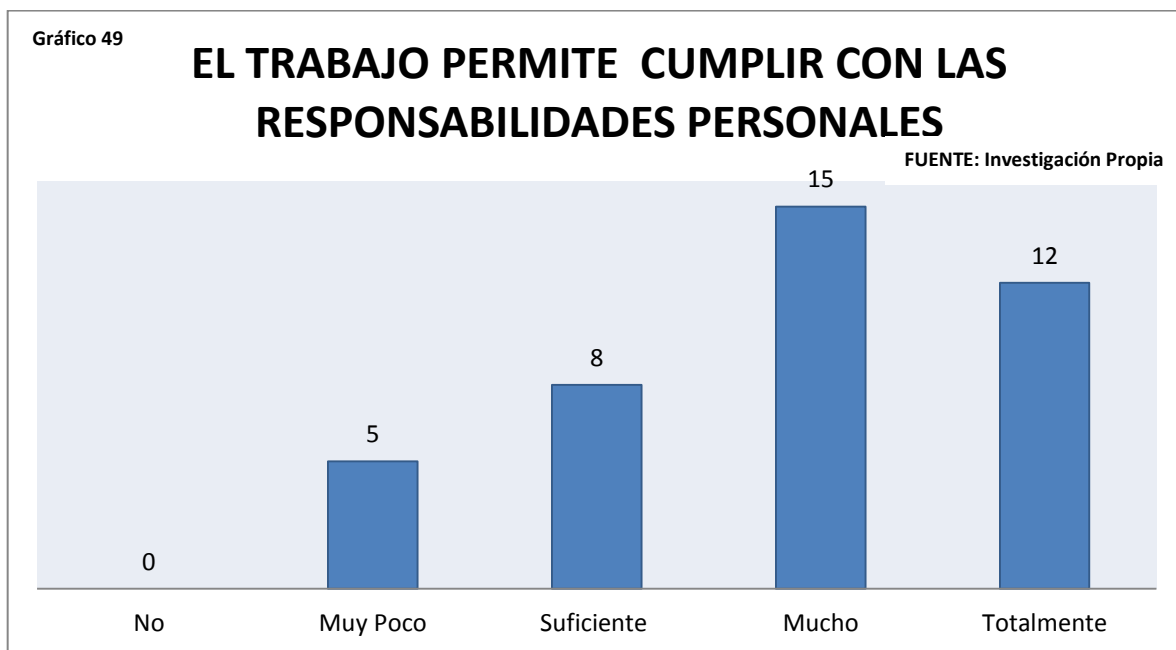
Muy probablemente ligado a los resultados analizados con anterioridad es que el 33% de las personas no tenga la intención de continuar en la empresa en un corto plazo, sumado a esto un 3% que lo considera poco probable y un 25% que lo ve apenas suficiente, y únicamente el 27% de los encuestados tiene en su totalidad la intención de continuar laborando para la compañía, por lo anterior, es necesario buscar donde radica la causa para aseverar tal criterio, y lejos de pasar por alto este veredicto, hay que buscar la manera de motivar a ese personal y al resto cuya intención es la misma, para inculcar el deseo de permanecer a tiempo indefinido laborando en la empresa; y así lograr evitar un aumento en rotación y alcanzar un personal de mayor experiencia con el pasar del tiempo.



Con todo, y a pesar de que existe una intención de no permanecer en la compañía a corto plazo, de no sentirse el personal autorrealizado en gran medida, de no esperar algún tipo de ascenso y no mantener plena seguridad y estabilidad en su trabajo, no quiere decir que la motivación no exista, como se demuestra en los resultados obtenidos, ya que para la mitad del personal la motivación es mucha, a esto se suma un 10% que manifiesta que es total la motivación, no así para el 30% del personal que lo es apenas suficiente, sin embargo, es válido determinar que la intención de irse no es por la falta motivación, si no que es posible que sea, por la búsqueda de un mayor nivel de autorrealización laboral y personal, mejorar sus destrezas acorde con sus capacidades, o hasta lo común, aumentar su retribución económica por las funciones realizadas. Por último, la muy poca motivación en el trabajo se refleja en un 7% del personal actual, y nula en el 3% del mismo.



Las expectativas laborales desde el ingreso de cada colaborador únicamente han sido cumplidas para el 22% de las personas de forma total, mientras que para el 30% de éstas muchas de las expectativas han sido cumplidas, para el 38% del personal han sido cumplidas apenas lo suficiente; sin embargo, en otro escenario 3% del personal considera que sus expectativas han sido muy poco superadas y para el 7% de los encuestados no lo ha sido de ninguna forma; cabe estimar que la mayoría del personal de nuevo ingreso en una compañía, se espera vaya aumentando el cumplimiento de sus expectativas conforme transcurre su tiempo de laborar para la empresa, por lo anterior, que solo para el 22% de las personas sus expectativas hayan sido cumplidas desde su ingreso, se hace interesante como punto clave para analizar cuáles de esas expectativas no lo han sido en su totalidad, y valorar la manera para que lo sean, por otro lado, el hecho de considerar que las capacidades individuales no vayan acorde con las tareas, es un factor que hace que ese cumplimiento de expectativas sea considerado como apenas suficiente por el 38% del personal, abonado a esto, el factor económico siempre influye en las expectativas de cualquier persona a la hora de ingresar en una compañía a laborar. Otro aspecto resultante de esta variable, es lo que manifestó el personal referente a la poca intención que tiene de continuar en la compañía a corto plazo, es un indicio que al ver sus expectativas no cumplidas o no del todo se quiera buscar otras opciones afuera.



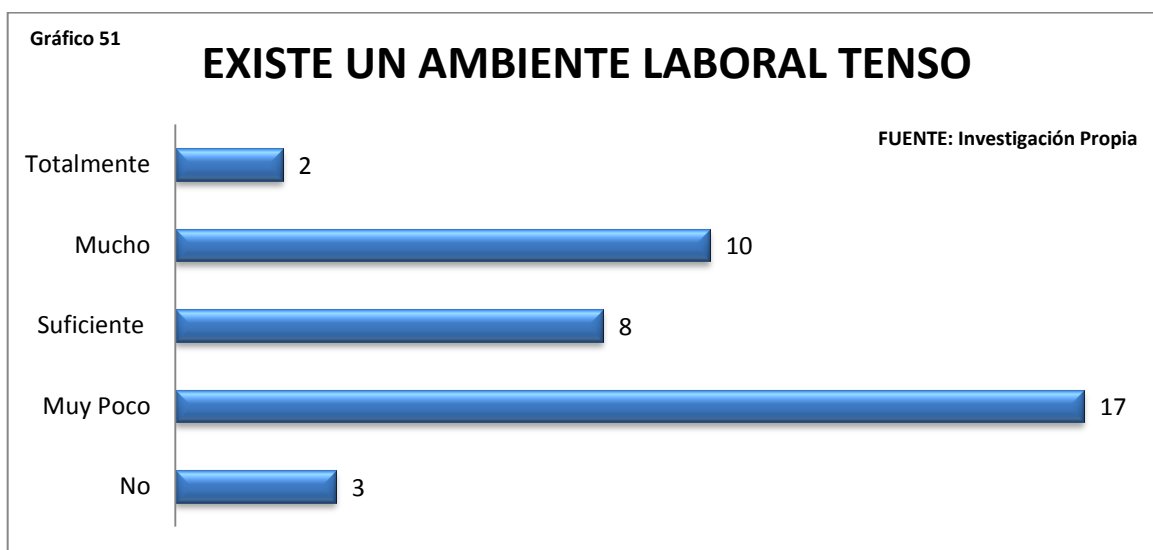
A pesar de conocer que para muchos de los colaboradores las expectativas no han sido cumplidas, al menos no de la forma esperada, es importante reconocer que un factor de motivación que un trabajo puede brindar es el garantizar la posibilidad de que se logre cumplir con las responsabilidades no solo laborales si no armonizar con las personales, lo anterior ya que el ser humano reconoce que a parte de la motivación monetaria, el poder integrarse con su familia, la sociedad y demás aspectos personales genera un sentimiento de realización mayor, esto lo demuestran las personas encuestadas quienes en un 30% aseguran que en su totalidad lo han logrado, mientras que para 38% de personal su nivel de cumplimiento es mucho, un 20% indica que logran cumplir con las responsabilidades personales en una medida apenas suficiente, sin embargo, siempre existirá para muchas personas un grado más difícil de complementar el trabajo con las responsabilidades personales, en este caso se refleja en un 12% que dice poder lograrlo muy poco.

VI. CULTURA ORGANIZACIONAL

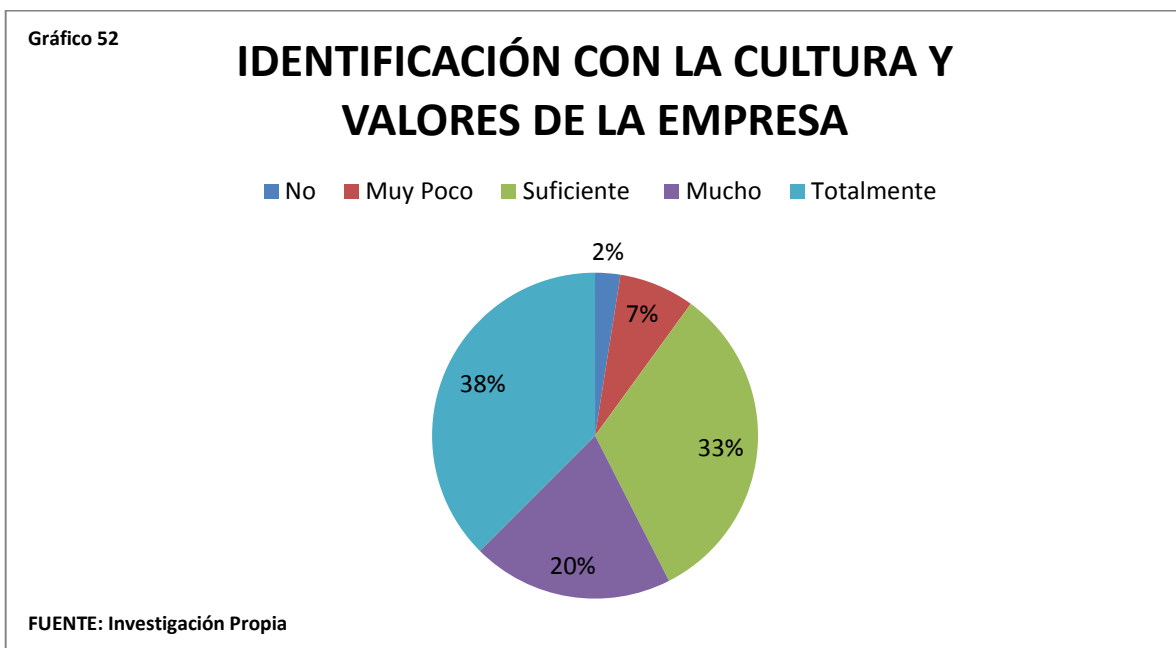
Como último tema de evaluación para la empresa, se tiene que estimar la cultura organizacional que es la que concreta todo lo que se ha venido analizando, ya que es el conjunto de percepciones, hábitos, creencias, normas, valores y tradiciones inherentes a la organización, que pueden facilitar o impedir desde la implementación de una estrategia hasta la realización de determinados objetivos por parte de la empresa, es la identidad de la compañía y lo que se refleja en el exterior y se percibe en el interior de la misma. Tiene que ver con lo que provoca e inspira la empresa a sus trabajadores y por consecuencia influye mucho en el comportamiento de los mismos, también es importante denotar como se aplica en todos los temas de gestión en la compañía, forma parte de lo que rige la empresa, de lo que establece e integra una organización, los valores que exhibe son la esencia de la cultura organizacional, como se comporta en medio de las circunstancias, y que transmite en medio de las decisiones, su tolerancia al conflicto y el manejo del mismo, la cultura organizacional ofrece una guía clara a sus colaboradores sobre el comportamiento y establece la ideología manifestando paradigmas en la organización.



Para la mayoría de los trabajadores de Todo a Plazo el nivel de estrés que manejan es mucho, esto lo señala la tercera parte de la compañía, mientras que para el 18% el trabajo es en su totalidad estresante, para 28% lo es lo suficiente y únicamente para 21% de las personas lo es muy poco; sin embargo, dado lo anterior a nivel general el trabajo no deja de ser de una u otra manera provocador de estrés en algún momento, y aunque esto en su mayoría se considera normal, no es muy recomendable que el grado de estrés vaya en aumento y por ello debe buscarse la manera de mejorar esos niveles, que al final afectarán en la motivación de cada individuo para ejercer sus funciones y la efectividad de éstas y por lo consecuente la estabilidad del personal en la empresa.



Cabe mencionar que, si bien, existe un nivel de estrés considerable para los trabajadores, esto no ha llegado a trasladarse en el ambiente, al menos no para todos ya que para el 42% de los trabajadores se labora en un ambiente muy poco tenso y 7% describe que del todo el ambiente no es tenso de ninguna manera; por otro lado, el 20% de las personas indica que el nivel de tensión es suficiente, o sea aceptable, pero para el 25% de los colaboradores lo considera en mucho el ambiente tenso y 5%, que el grado de tensión es total, por lo anterior, aunque a nivel general es apreciado como un ambiente llevadero, si la tensión sigue en aumento puede ser un factor negativo para el desempeño correcto de las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa.



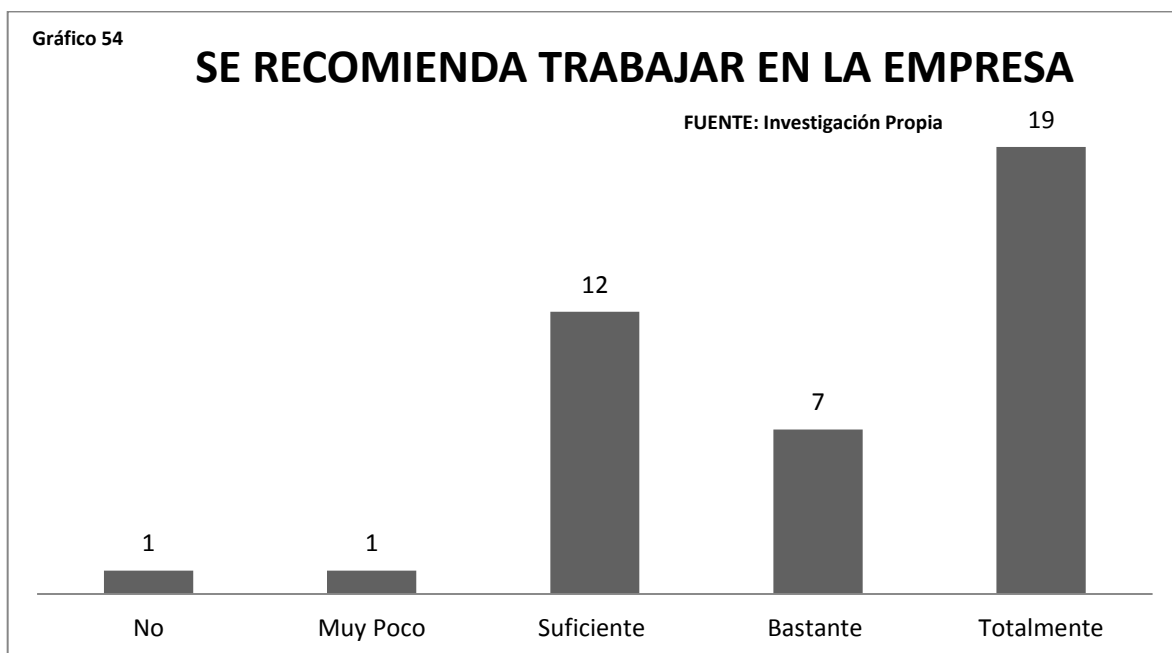
A pesar de todo lo mencionado anteriormente cabe resaltar que un 38% de la población encuestada se siente totalmente identificada con la cultura y valores de la empresa, mientras que un 20% está muy identificado, un 33% se considera lo suficientemente identificado, sin embargo, un 7% junto con un 2% estima que lo están muy poco o del todo no lo están respectivamente, es necesario que todo el personal se sienta integrado con la compañía y a pesar que es todo un proceso, a veces se deja de dar la importancia de presentar y sobre todo dar contenido de valor a la cultura de la empresa. Por lo anterior, se debe evaluar que clase de normas, hábitos y creencias está transmitiendo la compañía, si mantiene principios y si el personal lo está captando de la manera correcta, identificándose plenamente con la empresa, con su ideología, con su cultura y sus valores.

VII. SATISFACCIÓN LABORAL

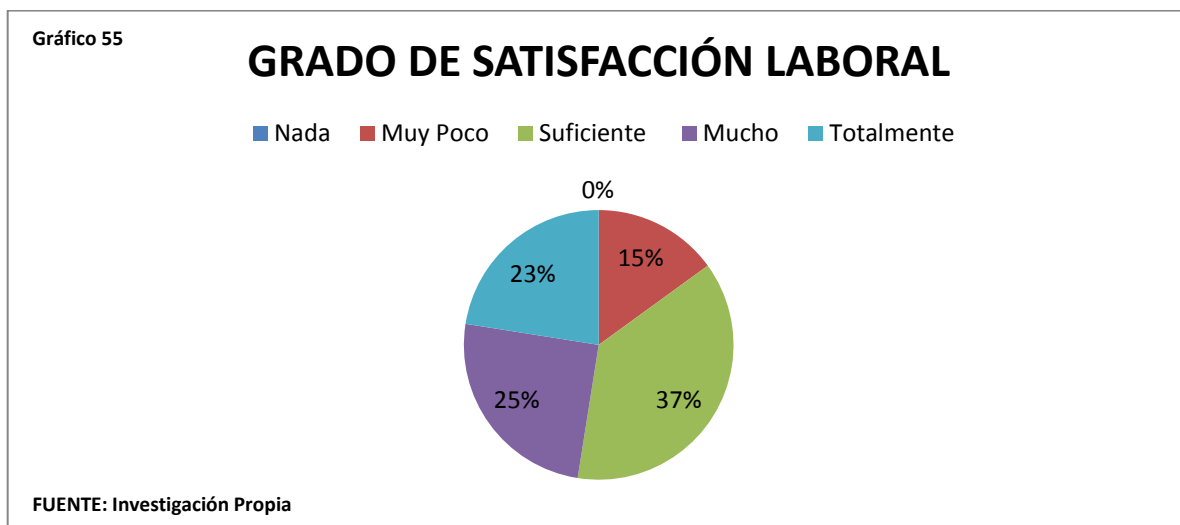
Para concretar la evaluación a nivel del personal, es oportuno condensar cada uno de los criterios que se han dado, para definirlos en el ámbito de satisfacción laboral, ya que traduce su preciso parecer sobre la labor que se desempeña y los aspectos que rodean su trabajo, lo que puede resultar en índices de productividad y por lo tanto desarrollo empresarial, como por el contrario puede tener un efecto adverso en caso de que el nivel de satisfacción en el personal no sea positivo. Las actitudes de los colaboradores cambian en función a su satisfacción laboral, se trata de una disposición psicológica del individuo hacia su trabajo, lo que piensa de el, ya que comprende las variables que se analizan en el comportamiento organizacional, en el trato que mantiene con sus compañeros, el estilo de dirección con el que tiene contacto, la remuneración que obtiene, el ambiente físico, el sentido de logro y de realización que le procura el trabajo, la oportunidad de aplicar sus conocimientos, y cada uno de los aspectos que tienen repercusión directa en su entorno.



En su mayoría los trabajadores de Todo a Plazo consideran que laboran en una organización que ofrece un buen lugar para trabajar, 30% de las personas lo confirma en su totalidad, mientras que 35% indica que es un lugar muy bueno y un 32% lo considera lo suficiente para desempeñarse, por último, un 3% no lo estima así, por todo lo anterior se ve reflejado con bastante claridad el grado de aceptación que tiene la empresa



En cuanto la empresa sea un buen lugar para trabajar, así mismo, será recomendada, un 47% de las personas afirma en su totalidad que si tuvieran que recomendarla no lo dudarían, señal que indica un grado muy aceptable, al ser sólo un 3% que definitivamente no lo haría y otro 3% que en muy poca medida lo haría, el 30% del personal considera que lo recomendaría apenas lo suficiente y un 17% que lo haría bastante. Siempre se mantiene una tercera parte del personal, que se reserva un poco en cuanto a la opinión sobre la compañía, en alguna medida este porcentaje fue directo y claro en cuestionar aspectos de evaluación anteriormente, en otros se mantuvo al margen o neutral, como lo es este caso.



Todo lo anterior se ve reflejado a nivel global en este último criterio de evaluación, y es que encierra el grado de satisfacción laboral que tiene el personal de la compañía por estar laborando en ella, esto muestra un 23% de satisfacción laboral total por parte del personal, un 25% del personal lo considera en mucha medida este grado de satisfacción, un 37% lo siente como apenas suficiente, y para un 15% es muy poca esa satisfacción. A nivel general durante casi todo el proceso de evaluación, se mantuvo en estos resultados un porcentaje cercano a la tercera parte del personal en desacuerdo con muchos de los aspectos que se cuestionaban, que aunque en algunos casos dio opinión neutral o manifestó apenas lo suficiente como en este caso, si en oportunidades fue firme y contundente en su percepción de la empresa, en aspectos como el estilo de dirección, oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, remuneración justa, capacidad profesional acorde con las asignaciones, el reclutamiento adecuado del personal, la toma de decisiones, el apoyo e interés de la jefatura, el trabajo en equipo, el empoderamiento, la comunicación, la seguridad y estabilidad laboral y hasta llegar a ser rotundos en no verse en el corto plazo laborando para la compañía, todo esto es trascendental para dar seguimiento y demuestra que falta trabajo por hacer en la compañía, es vital enfocarse en las debilidades para mejorar, ya que puede expandirse ante el resto del personal, o si se descuida, la alta rotación puede provocar que la empresa sea vista con otra imagen, mejorar la cultura es preponderante para incidir en un real fortalecimiento organizacional.

3.4.2 FODA

Fortalezas

Respeto: Los colaboradores desempeñan sus funciones bajo un ambiente de respeto entre sus compañeros, jefaturas y clientes externos, lo cual genera resultados positivos para la compañía.

Compromiso laboral: Los trabajadores de Todo a Plazo están comprometidos por gestionar sus responsabilidades laborales de la mejor manera, lo que ha generado un sentido de pertenencia que va en aumento, lo que permite que la compañía se vaya fortaleciendo con la ayuda de su personal en el mercado.

Localización: Uno de los principales puntos que mejoran el desarrollo de una función, es poder contar con la ayuda de los compañeros cuando se requiera. Por ello, lograr contactar a los compañeros de trabajo en el momento oportuno se vuelve un plus para garantizar la conclusión de las funciones.

Expectativas cumplidas: Los colaboradores manifiestan que sus expectativas desde el ingreso a la compañía han sido cumplidas, por lo que fortalece en gran medida la manera como las personas externas que participan en los procesos de reclutamiento, piensan de la empresa como lugar para laborar.

Responsabilidades laborales vs. Responsabilidades personales: El poder responder no solo a las responsabilidades laborales, sino a las personales hace que para la compañía esto se maneje como un plus, que se demuestra en los resultados, caso contrario, sucedería si un trabajador a razón de su puesto debe descuidar sus asuntos personales o viceversa, ya que provoca una desmotivación interna que puede resultar en un desequilibrio laboral y personal.

Esfuerzo: Cada colaborador busca aportarle a la compañía con gran esfuerzo y esmero a través de sus conocimientos y experiencia, lo anterior ligado al compromiso previamente comentado.

Ambiente poco tenso: A pesar de que el trabajo es un factor de estrés para muchos de los trabajadores, se han asegurado que no llegue a afectar el ambiente laboral, lo cual ha garantizado un espacio en donde laborar sea un factor positivo.

Identificación con la compañía: La cultura y los valores empresariales se han vuelto parte de los colaboradores, y con un apoyo mutuo se trabaja para mantenerlos constantes.

Lugar de trabajo: Quienes laboran en Todo a Plazo afirman que es un lugar agradable para trabajar y la mayoría lo recomiendan.

Oportunidades

Solución de conflictos: Existe un aspecto clave que brindará mayor positivismo a la empresa si se genera un mayor involucramiento por parte de todo el personal en la resolución de conflictos o situaciones que se presentan laboralmente.

Pago de horas extras: Si bien es cierto, que existe un sentido de pertenencia laboral en la compañía, es necesario considerar un cambio en las políticas internas con respecto del pago de horas extras, lo anterior porque aunque los trabajadores en su mayoría estén dispuestos a laborar por más tiempo, esperan le sean remuneradas esas horas y no trabajarlas por sentirse amenazados de perder su trabajo.

Debilidades

Toma de decisiones independientes: Este aspecto puede considerarse una debilidad por motivo de que muchas veces, se presentan situaciones de último minuto que requieren tomar una decisión en el momento y el no poder contar la autorización para hacerlo, puede generar pérdidas de clientes y negociaciones importantes.

Empoderamiento: En la empresa no existe un buen nivel de empoderamiento, las tareas importantes están muy concentradas en la figura del gerente, y usualmente no delega en otras personas ninguna labor significativa, ni decisión.

Coaching: A nivel de acompañamiento, tanto de manera laboral para el aprendizaje, como el tipo de mentoreo para el crecimiento dentro de la empresa, tanto personal como laboralmente, no es una práctica dentro del estilo de dirección de la compañía.

Estilo de dirección: Por el empirismo, o la falta de inteligencia relacional no se cuenta con un liderazgo sólido en la compañía, sino con una jefatura autosuficiente con serias deficiencias para atender, escuchar, apoyar e impulsar a las personas.

Reclutamiento y selección: Es una de las tareas más importantes en el proceso administrativo, y la compañía no cuenta con medidas apropiadas para manejar este tema de la manera correcta.

Relaciones Interpersonales: Como toda comunidad el roce siempre ha de existir, y en Todo a Plazo no es la excepción, ya que continuamente se identifican enemistades entre los colaboradores, falta de lealtad y apoyo entre ellos y no se trabaja en equipo.

Auto realización: Los trabajadores en su mayoría consideran que el lograr desarrollarse en una compañía y contar con un puesto de trabajo en cualquiera de sus condiciones, categorías o tipo de funciones es motivo de auto realización, pero no lo están experimentando en la empresa.

Motivación: Aunado a todo lo anterior es necesario constatar que los empleados no se sienten motivados, aún siendo conscientes del esfuerzo que hacen para mantenerse en el trabajo, no es la motivación el motor de permanencia.

Acceso a la información: Todo trabajador debe tener el acceso a tiempo a la información que le permita desempeñar mejor sus labores, ya que el no contar con esta información puede repercutir en su desarrollo, y hasta atrasar el proceso de respuesta no sólo externa si no internamente, afectando, además otras funciones que requieran de la misma información.

Comunicación interna: Sobre todo en cuanto al comunicar nuevos objetivos o cambios en la organización, Todo a Plazo debe mejorar, ya que cuando la mayoría de sus trabajadores considera que dicha comunicación es escasa o a veces no existe, puede generar confusión por el desconocimiento de nuevas metas por conseguir, y con ello hasta provocar un retroceso organizacional.

Satisfacción laboral: Existe a nivel general un grado de insatisfacción laboral que no permite que la compañía se mantenga con un clima organizacional adecuado.

Seguridad y Estabilidad: Existe incertidumbre que evita que el total de los trabajadores se sientan seguros y estables en sus puestos, por lo anterior, esto no solo llega a generar una rotación de personal inevitable en muchas ocasiones, si no también, una pérdida de motivación para desempeñar las funciones de la forma correcta.

Posibilidad de Ascensos: Al ser la compañía una empresa con puestos determinados, la posibilidad de ascender para los trabajadores es muy poca y en su mayoría nula, por lo anterior, se convierte en un factor de desmotivación interna.

Alta rotación del personal: Existe un aumento en la rotación del personal de la empresa, hay una intención muy pobre de permanecer en la compañía, las personas contemplan a Todo a Plazo como un lugar de paso, pero no como un lugar donde crecer y establecerse.

Trabajo estresante: Los mayoría de los colaboradores concuerda con que el trabajo y la cantidad que ejecutan en la compañía les produce un grado de estrés que a largo plazo si no se toman medidas necesarias para equipar funciones y mejorar quizás la distribución de cargas de trabajo podría llegar a perjudicar la salud de los funcionarios.

Amenazas

Renuncias: Algunos de los trabajadores manifiestan que su deseo no es quedarse en la compañía a corto plazo, por lo que es más tangible la amenaza de posibles renuncias y con ello un aumento en la rotación de personal.

Competencia: La amenaza de la competencia siempre sigue latente, al no ser la única empresa en el ámbito de los negocios como los que ejecuta Todo a Plazo.

Con todo el análisis que propinaron estos criterios de los colaboradores se logra condensar un material que sirve como insumo para dar propuestas de valor a cada una de las flaquezas que muestra la compañía a nivel organizacional, el análisis del contexto hace posible identificar las áreas donde la empresa no es fuerte y donde tiene que trabajar para establecer una mayor solidez en su proceso, es necesario reinterpretar experiencias y no sólo encerrarse con lo que la compañía cree que es correcto, sino nutrirse de la realidad y dar pasos que permitan un mayor desarrollo de la organización, incorporar nuevos conceptos que pauten la dinámica de la empresa y diseñar modelos y estructuras flexibles que se alimenten de cambios cuando sea necesario y que consideren a las personas como el bien inestimable de la compañía, como los individuos que son capaces de llevar a buen puerto a la empresa siempre y cuando la empresa pueda ofrecer esta reciprocidad, es seguro reinventarse mediante un camino que fue marcado por las mismas personas que laboran en la empresa y que no son ajenas del día a día de las vivencias, es oportuno proponer cambios que ayuden a mejorar la cultura y dar el fortalecimiento organizacional.

CAPÍTULO IV.

4.1 Propuesta de Fortalecimiento Organizacional

Toda empresa está integrada por un conjunto de variables que la hacen interactuar, tanto a nivel externo como a nivel interno. Mucho de la imagen de una compañía y su reflejo al exterior se fundamenta en la estructura interna de la organización, no sólo se trata de lineamientos y planificación, sino de los participantes que hacen que esa estructura tenga dinamismo, de los roles de sus miembros, de la estrategia de asociación, de la aplicación de fortalezas, de la capacidad de equipo, y de la inteligencia relacional. La importancia de contar con una empresa sólida es vital para su propio desarrollo, esta solidez se alcanza de adentro hacia afuera, una empresa como toda comunidad está integrada por un grupo social que condiciona y beneficia a la empresa a partir de sus esfuerzos puntuales, por lo que es trascendental que exista en la mayor medida un bienestar laboral, relacional y de satisfacción para los colaboradores. La propuesta de esta investigación, basa sus argumentos justamente en eso, a partir de identificar de la manera más clara posible las situaciones o circunstancias internas que de alguna manera atentan significativamente contra el nivel de salud apropiado para la empresa, diseñarles una propuesta de valor.

El aporte que se ha de realizar puede ser muy valioso para la compañía, ya que cuando se denotan los síntomas, es palpable la necesidad de una estrategia para fortalecer a la compañía organizacionalmente, se torna doblemente importante cuando se tiene al frente una compañía líder de su industria y en medio de un negocio tan nuevo e innovador como lo es el comercio electrónico, que a pesar de no estar en un país con una gran educación en cuanto a compras en línea, si se muestra con una proyección de amplio crecimiento. Partiendo de la investigación, la propuesta vendrá a tocar desde temas de administración de recursos humanos hasta aspectos relacionales y de satisfacción laboral que afectan internamente, con el fin de proponer diversas estrategias de fortalecimiento.

Acá es donde se necesita conocer cuál es la clave del éxito del negocio, ya que pese a las disyuntivas del mercado, en general, con que se tiene que lidiar, existen otros aspectos que forman parte de una responsabilidad total de la empresa, como cualquier otra compañía tradicional de venta de artículos o servicios, tienen la misma evidencia de éxito o fracaso, el servicio a los diferentes estratos de clientes; pero esto no es otra cosa que un reflejo de su forma interna de operar, de su esfuerzo o conformidad para brindar alternativas, de su creatividad para innovar, su capacidad para el cambio, saber cuándo y cómo reinventarse.

Se pretende desarrollar las capacidades de la organización, reordenando algunos de los aspectos en los que su análisis no fue favorable ante los ojos de sus miembros, pero esta vez, reconociendo el potencial de participación de las personas en la construcción del progreso de la empresa y hacerlo sostenible en el tiempo, afectando su propia cultura.

Este mapeo de los recursos, factores y elementos organizacionales, pretende identificar las áreas críticas y concretar a través de propuestas, de definición de aportes, de la aceptación de responsabilidades, del establecimiento de roles y de la participación conjunta, un planteamiento propositivo de consecución de objetivos y de metas.

Para ampliar el panorama es necesario que se estudien y verifiquen los supuestos, indagar las causas, rastrear el origen, y sobre todo interpretar certeramente mediante el conocimiento, y recomendar soluciones que fomenten el reordenamiento, proponiendo prácticas estratégicas a nivel organizacional para el progreso y la consolidación.

Es oportuno que, de alguna manera, los cambios más leves que, los cuales no requieren de mayor esfuerzo y trabajo, sean implementados lo más pronto posible para que estos beneficios puedan ser latentes en el corto plazo. Para la empresa, esto significaría un gran paso hacia el desempeño de la organización y se reflejaría como un bien en su servicio afectando de forma positiva la experiencia del cliente de la compañía, son pequeños cambios que podrían resolver la problemática planteada de forma práctica.

Este proyecto viene a beneficiar no solo a la compañía en términos de fortalecerla a nivel organizacional y, por consecuencia, en imagen y rendimiento, sino que viene a mejorar las condiciones de los mismos colaboradores, por crear un ambiente apropiado en el entorno laboral, por diseñar métodos que propicien el bienestar del personal, y establecer procedimientos de inclusión, para que los actuales colaboradores puedan gozar de mayor comodidad y conveniencia y los futuros individuos puedan ingresar conociendo un ámbito de sana convivencia, de seguridad, de estabilidad, y de oportunidades de desarrollo, en un contexto laboral gratificante y satisfactorio.

Además, el proponer crear un mejor lugar de trabajo permite evitar que los niveles de desmotivación aumenten y con ello lograr un nivel de rotación del personal mucho más bajo, esto es de suma importancia, ya que al contar con un personal sólido en la empresa, y que se mantenga con el tiempo no sólo favorece en la disminución de los costos de la compañía al evitar contrataciones innecesarias por razones de pérdida de personal y no por expansión de la compañía, si no que al contar con un personal con mayor experiencia permite que la empresa logre consolidarse en el mercado, ya que el personal que se mantiene tiene altos niveles de conocimiento y de respuesta ante situaciones que puedan llegar a presentarse en algún momento, garantizando con ello una rápida resolución de conflictos y mejores resultados para la empresa.

En fin, se trata del desafío de fortalecer a la empresa organizacionalmente para que pueda enfrentar el mercado como una empresa líder tiene que hacerlo, y así hacer valer el camino recorrido, establecer cambios pertinentes a nivel organizacional, para potenciar la compañía en cuanto a su misión, cultura y perspectiva. No cabe duda que ningún proyecto analizado puede surgir sin implementar un plan de acción para mejorar las debilidades que se evidenciaron en el momento de su estudio y potenciar las fortalezas con las que se cuenta. Es necesario establecer una reingeniería para continuar dando pasos firmes en medio del mercado, y a cada momento poder leer el entorno y conocer cómo actuar y que nuevos cambios proyectarse para que sirvan de plataforma para nuevos alcances y logros.

4.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta nace de la inquietud de fortalecer el ambiente laboral del personal de la compañía Todo a Plazo, con el fin de obtener mayores resultados en el desempeño de las funciones, tanto individuales como en conjunto, y además a través del mejoramiento continuo de la calidad de trabajo repercutir en la obtención de mayores ganancias y verlas reflejadas en las ventas alcanzadas y en los negocios concretados.

Por otro lado, la compañía ya ha conocido la crisis en sus labores y sus resultados, aun siendo líder de su industria en tan poco tiempo instaurada, ha pausado su aceleración y, por el contrario, ha mostrado un revelador decrecimiento en su desarrollo y es palpable una apatía en medio de su mercado habitual, esto se ha traducido en una baja significativa de las ventas; pero este comportamiento no se debe solamente a la típica crisis económica, sino que a nivel interno se han detectado diversos tipos de fallas a nivel organizacional, que han abonado a esta situación, entre ellos, el desconocimiento de los objetivos de la empresa y su visión, la no consecución de las estrategias o la ausencia de ellas, el manejo del personal, funciones no compatibles con las aptitudes, la improvisada asignación de tareas, faltante apoyo entre el personal, carente acompañamiento de las jefaturas, enfoque centralizado hacia resultados, deterioro en las relaciones, ausencia en alguna medida de seguridad laboral, aspectos generales del clima organizacional, la escasa nivelación de capacitaciones, baja motivación de los empleados, integración del personal entre sí y con la empresa, deficiente proceso de reclutamiento, mala comunicación interna, limitado estilo de dirección, no empoderamiento, la carencia de compensaciones o beneficios y reflejo en alta rotación del personal y en un decreciente servicio al cliente. Cada aspecto que rodea al colaborador de la compañía interfiere directamente en su estado anímico, capacidad, rendimiento, los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes, como autoestima, afiliación y respeto. Las empresas por su parte sufren una serie de problemas relacionados con el desempeño humano por esto.

4.3 Objetivos de la Propuesta

A partir del análisis de diversos factores en la empresa se espera ofrecer propuestas que permitan el crecimiento de la organización y que potencie las habilidades, destrezas competencias y capacidades de los colaboradores, así como las mejores cualidades para ayudar a los demás y convivir en la empresa de una manera sana y en un ambiente que fomente la oportuna comunicación, refuerce las buenas relaciones, favorezca el ingenio y la creatividad, impulse las virtudes, reafirme la confianza y fortalezca las cualidades.

Es proponer una estrategia de fortalecimiento organizacional mediante un análisis de situación interna y condición laboral que permita conocer los factores críticos que afectan el adecuado avance de la compañía y así determinar qué elementos tienen que ajustarse, aplicando rediseños de los procesos y reformas de las estructuras organizativas, para desarrollar de manera apropiada la marcha del negocio y la satisfacción de los individuos, manteniendo el liderazgo de la industria, siempre orientado al progreso y la innovación.

4.4 Definición del Público Objetivo

El mercado meta en el cual se implementará la propuesta es la población de colaboradores de la compañía, a ellos afecta directamente los cambios sugeridos, esta población está compuesta por personas en un rango de edad entre los 20 a los 58 años, sin embargo, la mayoría de la población se encuentra entre los 20 a 27 años, por lo anterior, el mercado meta se puede definir como personas jóvenes, con un grado académico de nivel moderado, que perciben ingresos económicos de 250 000 a 400 000 colones en su mayoría, y con una gran proporción predominante del género femenino.

4.5 Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de una propuesta, a partir de una investigación, es producto de un proceso de análisis y observación de las posibilidades con que cuenta la empresa no solo a nivel de recursos, sino de desempeño y capacidad, pero por sobre todo de reconocimiento y de disposición para optar por el cambio organizacional. Los aspectos que evidenciaron debilidad o revelaron cierta fragilidad son los sujetos de mejoramiento en su gestión y aumento de atención en el proceso de su implementación. A lo largo del análisis de los factores indispensables para lograr el fortalecimiento organizacional, el comportamiento que se dio muestra en una gran mayoría de los resultados en los aspectos de evaluación una tercera parte de la compañía en desacuerdo o neutral en sus opiniones, distribuyendo sus criterios en los rubros más bajos de valoración, lo que refleja una línea de disconformidad meritoria de interés, cuidado y observación, entre la materia sujeta de estudio se encuentra la administración de recursos humanos, el estilo de dirección, plan de compensación, varios aspectos del clima organizacional y de la cultura, el comportamiento organizacional y las relaciones interpersonales, incluidos aspectos personales como la motivación de los colaboradores y su satisfacción en la empresa.

El éxito o fracaso de una empresa depende de sus capacidades organizacionales, fuerzas que le permitan competir y crecer, estas capacidades no dependen de la cantidad de recursos que tenga, sino de la aplicación de estos, y es por medio de los individuos, mediante esta propuesta se desea alcanzar una mejoría en el área de la administración de recursos humanos, propiamente en lo que se refiere al establecimiento de orden, igualmente, reclutamiento y selección del personal, capacitación y compensación salarial. En la amplia extensión que abarca el clima organizacional el objetivo radica en lograr del ambiente laboral, el adecuado y apto para el personal de la compañía, que propicie el desarrollo de los colaboradores, el origen de relaciones sanas que brinden apoyo y lealtad y la oportunidad para evolucionar en trabajo de equipo, integración y satisfacción.

Manual de puestos: analizar las funciones, exigencias, aptitudes y capacidades de cada puesto que requiera la empresa, se trata de definir el perfil del individuo que demanda ese puesto y crear un documento en donde queden por escrito las funciones y tareas de cada cargo y, por lo consecuente, de cada empleado. Al definir el perfil del colaborador idóneo para la compañía repercute directamente en la adecuada selección de personal.

Objetivo de mejora: luego hacer de este manual el insumo por utilizar para contratar a las personas que se adecuen al perfil requerido por la empresa, esto afectaría en alguna medida el proceso de selección y reclutamiento solo mediante la elaboración de un manual de puestos para orientar a la compañía y, a la vez, al colaborador

Plan de acción: se propone elaborar a partir del mes de enero del año 2014 un manual de puestos para cada uno de los cargos ocupados en la empresa actualmente, y así también, para los cargos que pueden ser ocupados potencialmente, y se hace este manual por parte de la misma compañía en conjunto con los colaboradores para que se logre una prudente retroalimentación de sus verdaderas funciones nutridas de las expectativas de la compañía para cada puesto, es necesario que este trabajo lo haga el gerente general de la compañía que es quien lleva el norte de la empresa y el que visualiza y asigna las funciones de cada colaborador, es necesario hacer una agenda de reuniones para cubrir los doce tipos de puestos que rigen, actualmente, en la compañía, esto es necesario hacerlo en un lapso breve, es posible realizarlo en tres meses, por lo que una vez a la semana el Gerente se reuniría con cada colaborador o colaboradores que representen ese puesto y con previas ideas de las dos partes, se elaboraría el manual correspondiente al puesto en función, esto se sometería a futura corrección y revisión a nivel profesional.

Métricas de control: se contratará un servicio externo para que revise y contribuya a la redacción e implementación del manual de puestos, por lo que al final de cada mes se enviará lo que se ha logrado realizar, en este caso, los cuatro puestos por mes que se han designado oportunamente, para que sean corregidos en el caso de que haya que hacerlo y

se les dé el formato adecuado para que vaya complementándose como un manual de puestos general para toda la compañía en virtud de las expectativas y funciones reales.

Responsables: el Gerente General de la compañía y cada colaborador de la compañía por separado en una reunión, en el caso de los mensajeros que son tres lo harán juntos, así mismo call center de cobros que son dos y call center de ventas de tarjetas que son 26 personas, éstas harán la reunión juntas con el Gerente. De igual forma un profesional contratado para la revisión, formato y corrección del manual de puestos elaborado.

Manual de procedimientos: implementar un manual de procedimientos para mejorar la gestión de cada colaborador y la de la empresa. Este incluiría el quehacer del empleado en caso de presentarse diversas situaciones. En la actualidad, la empresa no cuenta con este tipo de orientación y es necesario para que los colaboradores conozcan el actuar y qué procesos seguir en medio de la ejecutoria de su trabajo.

Objetivo de mejora: este manual de procedimientos se entregará el primer día de trabajo a cada colaborador para que pueda analizarlo y conocer el proceso que establece la compañía para su puesto y también con respecto de la comunicación con las demás áreas, así estarán enterados del funcionamiento de la empresa y de su formalidad en el trabajo.

Plan de acción: se comenzará a elaborar en el mes de abril del año 2014, de igual forma un manual de procesos para cada puesto que esté vigente en la empresa, éste se confeccionará por medio de sesiones de trabajo con el personal involucrado en cada puesto en conjunto con el Gerente General, es necesario que se logre en el menor tiempo posible por lo que por medio de sesiones de trabajo semanales se logrará en 2 meses.

Métricas de control: es necesario evaluar mensualmente el avance realizado, de igual forma las sesiones semanales se harán con cada colaborador que represente un puesto específico, o lidere algún área, por lo que al cabo de las ocho sesiones propuestas, es decir, los dos meses de trabajo para la implementación del manual, se habrá terminado de

elaborar completamente, sin embargo, en el primer mes se mandará a dar formato y corregir a través de un profesional para que pueda ir avanzando con mayor eficiencia.

Responsables: el Gerente General de la compañía y cada colaborador responsable de su único puesto de trabajo, es decir, aquel puesto que no sea repetido en la compañía, es así como el Gerente por medio de sesiones de trabajo analizará los procesos de 6 puestos de forma individual, asistencia de gerencia, contabilidad, compras y logística, jefatura de ventas, diseño y programación, luego otra sesión más con el encargado de compras para los procesos del personal de mensajería y por último, con la supervisión y supervisión júnior de todo el área del call center que es conformado por 30 personas incluyéndolos.

Proceso de reclutamiento: este aspecto es trascendental para la compañía e interfiere en muchos otros, es muy significativo para la empresa mejorar los procesos de contratación de personal y estudiar el perfil del individuo de manera adecuada para el puesto a desempeñar, para esto el manual de puestos viene a orientar en mucho este proceso, y entre otras cosas eliminar la alta rotación, sin embargo, es necesario realizar esta función de forma profesional y no empíricamente, porque sus efectos no son minúsculos.

Objetivo de mejora: el efecto que produciría un adecuado proceso de reclutamiento en la empresa abarca muchos aspectos, entre esos afinar cuidadosamente la escogencia de aptitudes en los perfiles evaluados e incrementar el rendimiento de la empresa a través de las funciones asignadas en correlación con las capacidades de cada individuo estimado para un puesto. Por otro lado, es importante tomar en cuenta al personal existente para los nuevos puestos que surjan en la compañía, y así dar a los colaboradores oportunidad de desarrollarse y a nivel de la empresa validar el tiempo y conocimiento en la trayectoria.

Plan de acción: se contratará ocasionalmente, cuando sea el momento, a una persona especialista en selección y reclutamiento de personal para dejar esta labor tercerizada en una persona dedicada y profesional en la búsqueda de talento humano para las empresas.

Métricas de control: el trabajo propio de la persona profesional en el momento de la entrevista será respaldada por la supervisión del call center, quien apoyará, ya que es el área donde se hace más necesario aplicar este proceso de reclutamiento, y se ha de poder determinar y evaluar mediante la reducción de la rotación de personal y la mayor compenetración y desenvolvimiento de los nuevos empleados con su puesto de trabajo.

Responsables: la persona profesional en reclutamiento y selección de personal, el Supervisor del call center y el Gerente General de la compañía.

Capacitación: el tema de capacitación es uno de los más considerables a nivel de recursos humanos, es oportuno diseñar en la empresa un modelo de impartición de capacitaciones dirigidas y acorde con cada puesto de la compañía, para generar mayor conocimiento en el colaborador y mejorar la gestión en sus labores, esto tendría un efecto muy positivo en el rendimiento e imagen de la empresa, y a la vez, una distinta óptica a nivel interno por parte de sus colaboradores, ya que ellos mismos consideran que el esfuerzo de la compañía por proveerles de capacitación es mínima y no es una práctica que la compañía aplique, en ocasiones, la capacitación se torna necesaria no solo para la ejecución de las labores diarias del personal, sino para generar valor agregado en el colaborador.

Objetivo de mejora: contar con un equipo de trabajo mejor capacitado para la realización de sus labores y una mayor destreza en el desempeño de sus funciones, establecer una práctica en la búsqueda continua de formación y aprendizaje, de igual forma conceder al personal la oportunidad de crecer en la empresa y la conveniencia de aumentar su conocimiento, dando valor al colaborador y, a la vez, equipándoles de herramientas para mejorar su utilidad en la compañía y afectar de manera positiva su motivación en el trabajo, su satisfacción personal y llenando parte de sus expectativas.

Plan de acción: estas capacitaciones serán brindadas en dos vías diferentes, una donde se ofrecen las capacitaciones en la misma empresa con facilitadores externos que sean parte del grupo de aliados estratégicos para la compañía, éstas son capacitaciones de parte del

personal especializado de los mismos bancos que son clientes de Todo a Plazo, más que nada para el personal del call center, éstas se darían una vez por bimestre para cada grupo y, a la vez, se aprovecharía para la retroalimentación hacia el socio corporativo. También, algún especialista en software requerido por la empresa más que nada a nivel contable, se coordinaría sólo cuando se adquiriera un nuevo programa de actualización, las sesiones que sean necesarias, en esta misma rama el contador con que cuenta la compañía daría acompañamiento a la encargada de contabilidad de la empresa y la capacitaría en los temas más importantes dos veces al mes. Como segunda vía las capacitaciones más especializadas y que estén canalizadas hacia los enfoques de la empresa, los temas son, servicio al cliente, ventas, tecnología, ventas telefónicas, programación y manejo de software y redes sociales para el mercadeo, estas capacitaciones serían brindadas por diversas empresas especializadas en este negocio, donde los interesados acudirían al lugar donde se imparten por lo que es importante estar al tanto de estas capacitaciones, tener algún tipo de enlace con las empresas que las ofrecen, se proyecta que en cada tema se pueda contar con dos capacitaciones anuales, por lo que al ser 6 temas, se darían un total de 12 capacitaciones anuales a distintos colaboradores de la empresa, se pretende con esto dotar al personal de las mejores prácticas y actualización para la ejecución de sus funciones, sin embargo, estas capacitaciones se podrán evaluar a nivel del personal y designar cuáles son otros puntos de mejora y fortalecerlos mediante la capacitación, igualmente, realizar capacitaciones de actualización de los sistemas cuando se requieran e instaurar un entorno de retroalimentación para aumentar conocimiento entre el personal.

Métricas de control: se designa un calendario anual para capacitación, tanto para las impartidas dentro de la compañía, que en este caso sólo serían las que tienen que ver con contabilidad, como las impartidas fuera de la empresa en conjunto con las empresas externas que las oferten y coordinadas con el personal interesado en los diversos temas.

Responsables: La asistente de Gerencia sería la responsable de generar el contacto, tanto con los facilitadores que llegarían a la empresa a impartir la charla pertinente como con

las empresas facilitadoras de los talleres y conferencias de interés por parte de la compañía, también, sería la encargada de llevar el calendario anual de capacitaciones para distintos personeros de la empresa para que puedan recibir por lo menos dos capacitaciones por año, pero este calendario tiene que ser revisado previamente en conjunto con el Gerente General de la empresa para identificar los rubros que más se destacan como de interés para la proyección que toma la empresa en su crecimiento.

Remuneración: una gran parte de la compañía considera que la retribución económica no va acorde con las funciones o tareas asignadas, es necesario tomar en cuenta que todo el personal del área del call center tiene parte de su salario de forma variable, y que en el área del mall virtual aunque no sea así, sí hay una gran comitiva común que es el aumento de las ventas del sitio, por lo que su salario de alguna manera se ajusta a ese factor.

Objetivo de mejora: lograr que la totalidad del personal sienta que es bien remunerado por sus labores en la empresa alineando hasta donde sea posible la compensación salarial mediante un apropiado plan de retribución que brinde beneficios e incentivos a todos.

Plan de acción: es necesario analizar caso por caso, sin embargo, es pertinente manejar un plan de incentivos especial, no por cumplir metas solamente, sino por metas colectivas, trabajo en equipo, esfuerzo de cada uno y alcance de gestiones más que de resultados, compensar a través del logro de la compañía, y transmitir esa beneficio al colaborador.

Métricas de control: evaluar todos los meses los alcances individuales de cada colaborador, y el cumplimiento de metas, tanto individual como del equipo de trabajo previamente instaurado y compensar a partir del logro del equipo si alcanzó la meta establecida, de igual forma en el caso del call center medir la cantidad de llamadas hechas en el mes y compensar a través del esfuerzo y en el caso del área del mall virtual por medio del alcance colectivo de órdenes de pedido transacciones para así compensar.

Responsables: el Gerente General, en conjunto con la asistente de Gerencia para la revisión de los rubros que corresponden al área del mall virtual y con el supervisor del call center para los aspectos que corresponden a la evaluación del personal de esa área.

Estilo de dirección: un factor determinante en lo que a clima organizacional se refiere es el estilo de dirección, es el responsable de mucho del desánimo y de la disconformidad por parte del personal de la empresa, es necesario trabajar mucho en esa área porque de ella depende el éxito de la aplicación y consecución de las otras propuestas planteadas.

Objetivo de mejora: avanzar hacia un modelo de liderazgo y hacer conciencia a nivel gerencial sobre la importancia de su aplicación en la empresa, ampliar la visión de la Gerencia sobre la administración y crear así un clima organizacional agradable que contribuya a un manejo del personal más orientado a la cordialidad y a promover la participación de todos, de igual forma ofrecer una influencia positiva de liderazgo, que dé acompañamiento, que emita confianza y apoyo, y espacio para escuchar y para accionar.

Plan de acción:

-Asesorías profesionales: como parte del esfuerzo por llevar a la empresa un liderazgo de influencia, es pertinente proporcionarles a los mandos de gerencia y de supervisión la oportunidad para aprender cómo ser un líder positivo que ayude al logro de objetivos de una forma adecuada, facilitando las herramientas y motivando a favor de su personal, esto mediante temas que les ayuden a encontrar el valor de los colaboradores con que trabajan, estos talleres o charlas se ubicarían con base en temas de interés, identificados a través de las empresas facilitadoras por lo menos una vez bimestralmente.

-Apoyo de parte de las jefaturas: es importante mantener el apoyo al colaborador, en el área del call center donde se tiene que hacer un esfuerzo por cumplir una meta, es prudente tener un liderazgo de seguimiento y continua ayuda para no permitir desánimo. Es una sana práctica realizar sesiones de consultas en la empresa y complementarlas con una retroalimentación de parte de todos los colaboradores, esto se haría una vez al mes.

-Enfoque en las personas: debido a la clase de trabajo en el área del call center, que es por cumplimiento de metas y que incluso una gran parte de la posibilidad de incrementar el salario depende de eso, y por otro lado, no es muy diferente en el área del mall virtual donde la bonanza se enlaza a las ventas de los sitios, se tiende mucho en enfocarse en un interés solo en el desempeño y en los resultados y no en las personas como factor detonante de esos resultados, es una cuestión de actitud y es necesario cambiar de enfoque, es basar la dirección de la compañía en la importancia del personal para el alcance del éxito en conjunto, no en los resultados para que dependa la actitud.

-Coaching: dar seguimiento a los colaboradores para que las actividades realizadas se efectúen de manera correcta, acompañamiento en todos los procesos, informarle al personal la anuencia por contar con el apoyo del jefe inmediato, cuando así se requiera. Convertirse en mentor para el personal, se trata de influir más que imponer, trabajar de la mano y guiar al personal hacia el mejoramiento continuo, bajo un estilo de dirección participativo y no autoritario, de acompañamiento y amabilidad, no de exigencias.

-Empoderamiento: a través del análisis se demostró que de alguna u otra forma existe alguna medida de burocracia en la compañía, ya que la mayoría de las decisiones en la compañía tienen que ser consultadas, y no existe mucho rango de acción para determinar y actuar, esto trae a la compañía aparte de la dependencia a una sola persona, obstrucción, letargo y estancamiento, es necesario mostrar al personal la apertura por tomar decisiones individuales en temas determinados cuando así se requiera, por lo que se hace imperante comenzar a dejar inicialmente algunos temas que no son de mucha transcendencia, en manos de los colaboradores de mayor constancia y de suficiente conocimiento para que puedan decidir sobre estos aspectos en un rango de acción propio.

-Escuchar: es oportuno abrir espacios para escuchar al personal, son varios los aspectos a nivel de clima organizacional y de estilo de dirección, que pueden verse disminuidos por permitir escuchar a los colaboradores, hay mucha gente que tiene algo que decir e ideas creativas que pueden concretarse, por otro lado, es importante conocer la posición de las

personas con respecto de un evento o el trabajo y no encerrarse en que se tiene la razón, se propone por lo tanto, abrir este espacio exclusivamente para escuchar al personal con respecto de temas sobre el trabajo y su postura acerca del pensamiento de la compañía en diversos asuntos, de igual forma a escuchar ideas que aporten a los planes de la empresa.

-Toma de decisiones con base en las personas: de la misma forma que el enfoque de parte de las jefaturas debería de ser hacia las personas, la toma de decisiones tendría que ser basadas en el personal, en sus aptitudes y capacidades, en su forma de trabajar y su esfuerzo, no solo en su rendimiento, aunque es lógico que esta clase de trabajo dependa del rendimiento de los colaboradores por la necesidad de cumplimiento en las metas para así continuar con el contrato de trabajo con el cliente, también es importante valorar el desempeño mostrado por el colaborador, para que sientan que su esfuerzo es importante, y mantener en lo posible al personal motivado para que ejerza con mayor ánimo su trabajo, y ubicarlo en el puesto idóneo con respecto de la capacidad y en el área precisa.

-Conocer las necesidades y deseos del personal: es muy probable que por el enfoque que existe en la empresa hacia los resultados y rendimiento de cada colaborador, es que no existe mucho interés en conocer realmente al personal con que se está trabajando, el no conocer de verdad con quién se está trabajando puede traer varias deficiencias en la trayectoria laboral, y por el contrario, conocer a cada colaborador y darle la importancia necesaria como persona, puede traducirse en grandes ventajas que podrían cambiar muchos de los aspectos que se están dando en la compañía en este momento, y que se le tienen que dar solución a lo largo de estas propuestas, esto porque al saber y comprender a cada individuo, sus motivaciones y sus opiniones con respecto de los temas laborales, se podría valorar su criterio y hasta mejorar su condición, por consecuencia, su sentir con respecto de la compañía, sería más sencilla su adaptación y su entendimiento sobre diversos temas e incluso podría convertirse en un propulsor de buenos veredictos a favor de la compañía y de su cultura, se trata de hacer de cada colaborador un cómplice de la

empresa, pero para esto es oportuno interesarse primero en ellos como las personas que sacan adelante la empresa, en sus necesidades, en sus expectativas y deseos, en lo que buscan, en cómo se sienten, esto podría convertirse en un detonante primordial para resolver mucho de los problemas que se presentan hoy por hoy en la empresa, es importante destacar que la vida laboral es con la que más horas en el día se tiene contacto, por lo que es importante percibir ese tiempo no sólo como obligación y necesidad, si no donde se puede construir relaciones, establecer metas, cumplir sueños y sobre todo sentirse de la mejor manera posible en su estancia.

Métricas de control: en cuanto a la búsqueda de talleres y conferencias de asesoría profesional para el Gerente General y Supervisor del call center será la revisión bimestral la medición más apropiada, donde tendrán que recibir una inducción sobre diversos temas de interés que tengan que ver con un liderazgo efectivo por lo menos una vez cada dos meses. Es importante calendarizar las sesiones de consultas en la empresa donde también se da la retroalimentación con los colaboradores, esto se haría una vez al mes con fechas establecidas de antemano a convenir para las dos partes.

Para lo que se refiere al enfoque que se propone debería tener la compañía hacia las personas y el coaching o la existencia de un mentor en la figura del jefe, se considera apropiado medir ese cambio a través de la percepción de los interesados, es decir, los colaboradores, por medio de una evaluación escrita donde contenga preguntas encauzadas a los temas de interés, estas encuestas se diseñarán con la ayuda de un programa de software especializado en este tipo de evaluación, es una computadora apartada para ese propósito donde cada colaborador tendrá unos minutos para contestarla y se aplicarán trimestralmente para medir el cambio en el estilo de dirección.

Por otro lado, se identificarán aquellas acciones que se presentan diariamente para algunos colaboradores, donde tienen que tomar decisiones de menor riesgo para la empresa, para empezar a facultarlos por tomarlas por ellos mismos sin previa consulta, y así ayudar a eliminar la burocracia y encaminar a la compañía hacia la delegación de

funciones, donde paso a paso con respecto de la pericia de los colaboradores se pueda ir brindando aún más rango de acción e igualmente integrando mayor número de colaboradores a esta iniciativa de confianza y, a la vez, incrementando el sentido de pertenencia en el personal, por el aumento del uso en esta recomendable práctica.

Primordialmente, para la urgente necesidad de escuchar al personal, tanto si tienen algo que decir a nivel de disconformidad por algún asunto, como de aportación para ideas creativas que puedan concretarse, se propone abrir un espacio exclusivamente para escuchar al personal con respecto de temas sobre el trabajo y su posición acerca de la compañía en diversos aspectos, de igual forma a escuchar las ideas que aporten a los planes de la empresa y no encerrarse en que la dirección de la compañía siempre tiene la razón, dar oportunidad a los colaboradores para contribuir en el desarrollo de la compañía, para esto se propone realizar la retroalimentación en una sesión mensual dividida en las dos grandes áreas de trabajo de la empresa, ya que los temas por tratar son muy distintos.

Para el tema de las decisiones tomadas con base sólo en el desempeño del colaborador, es importante destacar que si es necesario prescindir de una persona por el rendimiento mostrado en su cargo, se puede pensar en primera instancia en una reubicación y no en el despido de forma concluyente, y si es imperante la exclusión, de ser posible colocarlo en otra función, debido a su escaso rendimiento en el puesto en el que se encuentra, visualizar otras cualidades de la persona para incentivar su permanencia y maximizar su capacidad, se trata de no tomar la vía fácil en algunas de las situaciones, por lo menos en las que sea posible hacerlo, esto contribuiría a la especialización, baja rotación e imagen.

Finalmente, uno de los asuntos de mayor importancia es el conocimiento de las necesidades y deseos del personal y de la posible confluencia que pueda existir con los intereses propios de la empresa, para esto es fundamental crear un espacio donde sólo sea para compartir sobre las expectativas, deseos y necesidades de cada uno de los colaboradores, sin caer en la incomodidad, comunicarles de previo como se sentirían si se

podiera abrir ese espacio o si lo desearían de otra forma si no les fuera cómodo compartir sobre esos temas, por lo menos de cómo se sienten con respecto de la compañía y sobre qué cosas podrían prever una mejora y plantear una propuesta en caso de tenerla a nivel personal. Es apropiado que la empresa conozca a sus empleados y entienda cuáles son sus metas e intenciones, así se podrá aportar para el diseño de un bien común y su logro.

Responsables: el Gerente General, el Supervisor del call center y la asistente administrativa, de igual forma a la hora de la sesión se podrá nombrar un portavoz de los colaboradores.

Reconocimiento: parte de la motivación y premio al esfuerzo es el reconocimiento de resultados, es apropiado mantener un clima de valoración al trabajo y de gratificación por las labores, es significativo para el colaborador que le reconozcan sus esfuerzos de alguna manera, actualmente, los colaboradores manifiestan que este tipo de motivación no existe en la empresa y al contrario el enfoque muchas veces es en los errores que se cometen. Siempre se torna necesario manejar una cultura de reconocimiento para incentivar e impulsar a todo el personal a dar lo mejor y cada vez con mayor fuerza.

Objetivo de mejora: incentivar a cada colaborador por medio de un clima adecuado que recompense el esfuerzo en el trabajo, creando una cultura de reconocimiento por las labores realizadas y, a la vez, motivándoles para que esto sea de ayuda en el aceptar ser parte de la empresa y luchar en conjunto por los objetivos planteados por la compañía.

Plan de acción: esto se realiza de distintas formas, una de ellas es anunciando mediante un correo que alguna o varias personas obtuvieron un reconocimiento por su esfuerzo y trabajo o por rendimiento, es necesario sumarlo a la iniciativa inicial que aborda el tema de compensación económica por distintos rubros, para que sea un solo esfuerzo y conocer cuando es permisible una remuneración monetaria o cuando lo es por medio de un reconocimiento de otra índole, otra vía es premiándole con un presente y realizar los reconocimientos de manera pública cuando algún colaborador obtenga un logro, esto

para conceder aprobación y aplauso, y es necesario promover un ambiente de estímulo en los demás para la búsqueda del cumplimiento de metas y de sana competencia laboral.

Métricas de control: evaluar mensualmente cada uno de los rubros por compensar, en este caso, se proponen para el área del call center, el cumplimiento de las metas establecidas a nivel de monto, el cumplimiento a nivel de plásticos colocados, la cantidad de llamadas hechas en el mes, el cumplimiento por monto a nivel de equipos de trabajo, y para el área del mall virtual la eficiencia en la gestiones, el servicio al cliente, mayor porcentaje de ordenes procesadas con éxito, menor cantidad de desatinos hacia los clientes y el cumplimiento de la meta establecida por mes en ventas por medio de los sitios virtuales.

Responsables: Asistente de Gerencia, Supervisora júnior y Supervisor del call center.

Comunicación: el tema de la comunicación se ha convertido en la compañía en un asunto que se extiende a varios sectores, es básico que en una empresa tan pequeña exista buena fluidez en la comunicación, para eso se puede hacer por diversos medios, pero sobre todo a tiempo, no solo es necesario comunicar lo que le compete a cada área de trabajo, sino aquellos cambios que pueden afectar de alguna manera acciones de algún otro departamento, de igual forma, es primordial para la integración de las dos grandes áreas de la compañía que haya comunicación de las actividades que se realizan y por último, es importante la comunicación de objetivos, cambios y logros de la empresa para lograr un sentido de pertenencia e integración del personal con la misma compañía.

Objetivo de mejora: promover un diseño de comunicación integral, que abarque a toda la empresa y no haga exclusión de ningún área, ni elección de temas por comunicar, sino tratar a la empresa como un todo en este aspecto, primordialmente, permitir la inclusión de todo el personal, comunicar con mayor pertinencia los asuntos que competen directamente con los procesos de trabajo y que afectan a cualquier miembro de la empresa, utilizando las formas que sean necesarias para dar fluidez a la comunicación.

Plan de acción: trabajar en tres grandes áreas de comunicación principalmente, una que tiene que ver con la comunicación sobre los aspectos que comprenden la operativa misma del trabajo de cada colaborador, para que ésta se dé justo a tiempo y no con rezago o ya cuando no se pueda realizar alguna modificación, el otro aspecto es el que tiene que ver con la comunicación de actividades, tanto sociales y de convivencia como laborales, para que haya integración de los dos grupos de trabajo y se pueda compartir en otro nivel y por último, la comunicación oportuna de los logros o metas alcanzadas por la empresa, esto para hacer partícipes a los colaboradores en el éxito de la compañía y, a la vez, promover en ellos un sentimiento de pertenencia hacia la empresa y sus alcances. Al ser una empresa tan pequeña no tiene porque haber problema con la comunicación, sin embargo, la primera vía será el correo electrónico, para esto ya existe una dirección de correo donde incluye a todo el personal de la empresa y es el que se utilizará para estos fines colectivos, como vía alternativa y complementaria se anunciará todo lo que sea pertinente en medio de las reuniones mensuales donde se tratan todos los aspectos de la compañía. Finalmente, se constituirá un comité donde participen personas de las dos grandes áreas de trabajo de la empresa, para que se encarguen de las actividades sociales y de celebración o festividad, y a la vez, comanden la comunicación sobre éstas.

Métricas de control: el mejor método de evaluación es el ambiente generado a partir de la implementación de la propuesta y la integración de los colaboradores en distintas actividades, sin embargo, esto puede verse tangible por medio de una evaluación del personal donde califiquen los aspectos en cuanto al mejoramiento o deterioro de la comunicación y sobre los métodos utilizados para hacer fluir esa información, estos aspectos se incluyen como otro factor por evaluar en la encuesta sobre estilo de dirección.

Responsables: el Gerente General, la asistente de Gerencia, el Supervisor del call center, el jefe de ventas, la encargada de tecnología y el comité de actividades sociales designado.

Integración: en cuanto a la integración de las dos áreas de trabajo, en las evaluaciones se presentó un fenómeno interesante en lo que respecta de la opinión del personal del área

del mall virtual en contraste con los criterios que presentaron algunos de los miembros del área del call center, es importante destacar este aspecto debido a que muchas de las debilidades que arrojó el análisis pueden tener su raíz en este factor, y es que sobre un mismo tema hay muy marcadas diferencias en las opiniones de los colaboradores de un área con respecto de otra, esto se debe a la diferencia que existe entre una y otra, al ser el negocio diferente en el mall virtual y trabajar todos de alguna manera dependiendo del otro lo hace diferente que el call center donde todos dependen de sí mismos para llegar a las metas establecidas, por otro lado, el área del mall virtual es la primera que se entera de las cosas, tanto del negocio como de actividades debido a que es el centro de planeamiento y donde se ubica el gerente, de cierta forma tienen todo en primicia, y pareciera darse la idea que arriba, tercer piso, es una mejor escala y posición para trabajar, se hacen actividades por aparte, tanto en el área del mall virtual como del call center, comparten de manera separada diariamente, los colaboradores del mall virtual reciben mayores beneficios, como capacitaciones y mayor libertad para hacer sus labores, de alguna forma se denotan como una parte privilegiada de la empresa, lo cierto es que existe una separación y ésta influye en muchos de los aspectos previamente evaluados.

Objetivo de mejora: fomentar, favorecer e impulsar la integración de las dos áreas de la empresa y de ser el caso sanar la indisposición que se ha venido presentando en la empresa y que se ramifica en muchos otros campos, identificando las causas y cerrando las brechas que se asentaron en la empresa por diversos orígenes y sobre todo afectar a partir de ahí de forma positiva para lograr alcanzar resultados en otros campos de acción.

Plan de acción: a todo esto, se propone una unificación categórica, las dos áreas forman parte de la misma empresa, y de seguir con este comportamiento, también se seguirá con estos resultados en algunos aspectos, esta integración se puede lograr haciendo reuniones con todo el personal de la empresa cada mes y se puede alinear con la reunión que se enfoca por conocer las necesidades y deseos del personal, compartiendo los alcances de las dos áreas entre sí, y haciendo parte a la otra de estos logros, como

empresa comunicar de igual forma, al mismo tiempo, tanto al área del mall virtual como del call center, también comunicar sobre los nuevos negocios, metas alcanzadas, objetivos y cambios de la empresa al área del call center para que se sientan parte de la compañía y no como marginados a ésta, de igual forma viceversa y disfrutar de actividades sociales como empresa en su totalidad, para lograr esta integración de manera general.

Métricas de control: dar seguimiento a los temas tratados en la reunión para concretar las propuestas planteadas y de igual forma evaluar a través de una encuesta direccionada a estos temas la calificación brindada por lo colaboradores juzgando su avance, esta encuesta se suma a la evaluación sobre el estilo de dirección y la comunicación asertiva.

Responsables: el Gerente General, la asistente de Gerencia y el Supervisor del call center.

Ambiente físico: en otro aspecto no menos importante para el buen funcionamiento de la empresa y mejor comodidad y tranquilidad para el colaborador, es oportuno pensar en el bienestar de todos los colaboradores en lo que se refiere al ambiente físico, propiamente en la temperatura del aire acondicionado en las oficinas que fue donde una buena cantidad del personal manifiesta molestia debido a la imposición de parte de la jefatura, y de una forma menos importante la provisión de recursos para la ejecución de las tareas.

Objetivo de mejora: proveer la adecuada comodidad en medio del ambiente físico para la apta realización de las labores cotidianas, que los colaboradores se sientan a gusto con las condiciones que le provee la empresa y no entren en altercados por situaciones de disconformidad, también es importante pensar a nivel colectivo, no desarrollar un ambiente egoísta y sobre todo interesarse en la opinión y comodidad de los demás.

Plan de acción:

-Mejorar la temperatura del aire: en el área del call center hay dos grandes máquinas que alcanzan a ambientar toda la sala donde se ubican las 30 personas de este gran departamento, todas tienen que ajustarse a la temperatura establecida del aire

acondicionado sin importar su condición, en ocasiones varias de las personas se encuentran continuamente afectadas de salud por este factor, y es necesario pensar en todos y no sólo en sí mismo, hablando propiamente de la supervisión quien, en este caso, es la encargada de esta área. No es muy diferente en el área del mall virtual donde el mismo aire acondicionado que se encuentra en la oficina del gerente y es manipulado por él, es el mismo que afecta la sala principal donde está la recepción, contabilidad y el lugar de paso para cualquier otra oficina, el otro generador de aire acondicionado se encuentra en la oficina donde está el resto del personal, donde se crea diariamente un informal y antojadizo interés propio para su manipulación, a conveniencia de cada uno sin pensar en el otro, sumado a eso, esta misma máquina alimenta la sala de juntas, por lo que cada vez que hay una reunión se presenta como obligación que esté encendido en temperatura baja, por lo que también resulta incómodo para las personas de oficina y hasta incurre en la salud. Es conveniente, en este aspecto, que por lo menos se puedan establecer horas específicas de encendido y apagado o en ocasiones turnar la temperatura a conveniencia de los interesados, siempre respetando la comodidad de los demás y sobre todo teniendo como máximo parámetro la salud y el bienestar de cualquier colaborador. Si es necesario reubicar a ciertas personas de lugar para que no se vean afectadas en salud o bienestar por la temperatura de éste cuando sea recurrente, se tiene que acudir a eso.

-Proveer de todos los recursos necesarios: para lograr hacer el trabajo de la mejor manera es necesario contar con cada uno de los recursos para realizarlo, aunque no fue mucho el porcentaje que concuerda con que no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo, sí sería aconsejable pasar revisión de este aspecto y preguntar si a alguno de los colaboradores le hace falta algún recurso para llevar a cabo su tarea con holgura, y abastecer a los que consideran que no, evaluando lo que piden, claro está.

Métricas de control: la forma de evaluar estos aspectos es monitoreando que las horas que se acordaron que esté encendido o apagado el aire acondicionado se respeten y que pueda existir alguien en cada oficina que regule este comportamiento cuando tengan que

hacerse cambios en la temperatura percibida por los integrantes de la oficina. En cuanto a la provisión de recursos la forma de medir es el mismo plan de acción, pedir que cada colaborador comunique cuando se le agote un insumo o cuando crea necesario obtener algún recurso, para evaluarlo y hacer el pedido, así para que cuando llegue entregarlo.

Responsables: La asistente de Gerencia, la Supervisora junior y el jefe de ventas.

Relaciones Interpersonales: en el gran apartado de las relaciones interpersonales, se encuentra una gran parte de la razón que pesa sobre el bienestar del colaborador en una empresa, es el sentirse parte de un grupo que establece a una persona en medio de una comunidad, y cuando se da lo contrario abona mucho al hecho de no querer continuar siendo parte de una compañía, sumado a esto, el trabajo se torna más incómodo cuando no se percibe lealtad entre los compañeros, es desagradable estar en un ambiente lleno de inseguridad y posible traición, es, por esta razón, que algunos de los colaboradores no ven amigos en medio de su trabajo, sino que lo perciben como un entorno molesto y de falsedad, únicamente, tratan lo indispensable y con reserva de hablar otras cosas para no verse afectado por la murmuración y los malos entendidos, por otro lado el apoyo no se da en medio de la empresa, este aspecto es percibido como bajo por parte de los colaboradores y sostienen que en alguna medida no encuentran apoyo en sus compañeros, esto es producto del tema de lealtad también, ya que precisamente, por esa deslealtad observada es que no se demuestra el apoyo, mucho es alimentado por el tipo de trabajo por cumplimiento de metas que se da en el área del call center, por lo que la individualidad sale a relucir y no el trabajo en equipo, e igualmente, en el área del mall virtual aunque todos trabajan en el mismo proyecto, cada uno se encuentra en su área propia de trabajo y no ejecutan sus tareas en conjunto para sacar adelante el cometido.

Objetivo de mejora: es necesario ordenar este aspecto, y la empresa debería ser pionera en este tipo de fundamento, en las relaciones del personal, la compañía tiene que intervenir en este asunto para bien y no para alimentar este comportamiento tratando de incitar a unos para que hablen de los otros y sacar provecho de unos y de la información

adquirida de otros, mucho menos usar la información para tomar decisiones con respecto de algunos colaboradores, hay que tener confianza en medio del entorno laboral y no esperar que la comunicación informal se haga parte de la cultura de la empresa, sino eliminar los rumores y la murmuración de la empresa que tanto daño le hace a las relaciones y al ambiente laboral, es oportuno incentivar la lealtad entre los compañeros y la compañía debería ser la más interesada en lograr este tipo de ambiente lejos de la insidia y la deslealtad, y procurar siempre el apoyo entre ellos, dentro de la empresa.

Plan de acción:

-Lealtad entre compañeros: si se puede lograr a través de espacios de retroalimentación, confrontando la realidad de lo que pasa y sobre todo trabajo diario para contribuir a que el colaborador se sienta acuerpado por sus compañeros a través de actividades hechas en complicidad o intencionadas y puedan sacar la tarea sosteniéndose en el proceso.

-Apoyo entre el personal: como parte de las relaciones interpersonales y de la sanidad de éstas, es recomendable mantener un ambiente de apoyo mutuo entre el personal de la empresa, aunque se da en alguna medida es posible incrementar su nivel a través de un ambiente de trabajo en equipo, así mismo, involucrar tareas que se hagan necesariamente en colaboración, espacios sociales para implementar actividades recreativas y competitivas que dependan enteramente del trabajo juntos, involucrando las dos áreas desde luego, así como salidas para instituir actividades de team building, y en el propio territorio laboral, propiamente el área del call center, implementar pequeños equipos de trabajo de cierta cantidad de personas, que roten de mes en mes para que todos puedan experimentar estar con diferentes personas, y que cada grupo luche por alcanzar la meta establecida designando un líder por equipo, de igual forma rotativo, de manera que todos lleguen a ser líderes en algún momento, y se establezcan estrategias para alcanzar lo propuesto y sobre todo trabajando en equipo para lograrlo. Para que esto sea una realidad y hacer de un trabajo netamente individual algo colectivo se podrían constituir algunos tipos de premios o reconocimientos cada mes, estas compensaciones podrían ser

económicas, por medio de presentes o el otorgamiento de días libres, enlazado, a la vez, con la estrategia recomendada antes. Todo esto para que el trabajo en equipo tenga una retribución sana y se pueda implementar con más vigor, de igual forma se determina, a su vez, un plan de incentivos a parte de los que ya están establecidos, por los que se puede luchar en grupo por obtenerlos y mejorar, tanto la condición económica como la laboral y sobre todo la relacional, por otro lado, también se crea una competencia sana dentro de la empresa y, consecuentemente, siempre recae sobre un mejor desempeño.

Métricas de control: la integración en sí misma de cada colaborador tanto en los grupos de trabajo, como en medio de los compañeros de la empresa, por otro lado es valioso tomar como medición el mismo cumplimiento de metas establecidas en el trabajo diario, ya que como se trabajaría en equipos de trabajo, mucho del éxito de lograr cumplir va a darse por el entendimiento y trabajo en equipo, de igual forma se evaluaría el criterio de cada colaborador con respecto a este tema por medio de un cuestionario aplicado cada mes.

Responsables: la asistente de Gerencia, la encargada de tecnología y el comité de actividades sociales designado.

Comportamiento Organizacional: como aspecto que tiene que ver con el comportamiento de la organización se encuentra el respeto, mucho del trato de las jefaturas entre sí, de las jefaturas con los colaboradores y de los colaboradores entre sí, se debe al ambiente que haya logrado instaurar la compañía de respeto entre el personal, esto depende de lo que se haya permitido hasta ahora, y forma parte del comportamiento de éste, tanto como empresa internamente en su organización y como imagen de ésta en su exterior. La organización no debe ser permisiva con este tipo de actitud, porque puede ser el inicio de muchas otras cosas que desencadena este comportamiento, incluso otros de los aspectos delicados que se evaluaron que es el hablar mal de la compañía, donde algunos de los colaboradores indicaron que este comportamiento se da, eventualmente, en la empresa, por lo que es adecuado que se sane por medio de los espacios de reunión y retroalimentación con el personal y que sea un tema que incite la compañía con el fin de

mejorar estos aspectos débiles y revertirlos con premura, por otro lado, una parte fundamental que fue calificada como un aspecto por mejorar, es cuando se presenta una responsabilidad para la organización, un reto que afrontar. Hasta qué punto todas las personas participan activamente en la solución de dicho reto, una gran cantidad del personal lo calificó con una nota baja alegando que no se veía la contribución o el esfuerzo de muchos por cumplir a cabalidad con sus obligaciones, y que a la hora de que se presenta una situación en la compañía, en muchos casos, no se percibe la respuesta colectiva para encontrar la solución, aunque esto tiene que ver con aspectos básicos de trabajo en grupo, la realidad es que es parte de un comportamiento a nivel organizacional.

Objetivo de mejora: lograr que el personal de la empresa obtenga fundamentos sólidos de cómo tiene que comportarse la comunidad como organización, se traten con respeto sin importar su posición y puedan afrontar las situaciones que se presenten como un equipo.

Plan de acción:

-Trato de los compañeros con respeto: por medio de las mismas actividades coordinadas en equipo, se podrá avanzar en el tema del trato con respeto, y sin dejar de lado el espacio que nuevamente se puede aprovechar, que son los grupos de retroalimentación.

-Retos para la compañía: es cómo se comporta el personal ante un desafío, por lo que se vuelve necesario aparte de los grupos para trabajar el equipo y el ejercicio del apoyo entre colaboradores, realizar un adiestramiento utilizando casos prácticos para la solución de problemas en grupo y cuál es la participación y campo de acción de los colaboradores involucrados, cómo pueden ayudar los otros y cómo hacer frente a estos retos y desafíos que se presentan a lo largo de la vida empresarial de la mejor manera.

Métricas de control: la evaluación de los grupos de trabajo, es posible tomar como medición el mismo ejercicio de resolución de casos prácticos, y de igual forma se evaluaría el criterio de cada colaborador con respecto a este tema por medio del cuestionario.

Responsables: la asistente de Gerencia, la encargada de tecnología y el comité de actividades sociales designado.

Motivación y satisfacción: la seguridad y la estabilidad laboral es definitivamente una ruta que dirige a la desmotivación de un colaborador. Un porcentaje importante del personal estuvo de acuerdo con que éste es un tema delicado en la empresa, al parecer la organización no transmite este sentimiento a sus miembros, ellos no sienten que haya seguridad en su puesto, independientemente, del tiempo de estarlo ocupando, igualmente, sienten que no se tiene estabilidad laboral, no se denota como una compañía para establecerse al largo plazo, por lo que es posible que no estén viendo a la empresa como un lugar propicio o adecuado para trabajar, sino como un lugar de paso solamente, esto no es casualidad debido a la alta rotación que ha presentado la compañía, pero en lugar de ser la causa de ello, más bien es el producto, es decir, esa falta de seguridad y estabilidad laboral es la misma empresa la que la ha generado. Además, resultado del mismo argumento y de algunos otros, parte del personal manifiesta de forma asombrosa su intención de no continuar en la empresa en el corto plazo, esto reafirma el hecho de que algunos de los colaboradores están visualizando a la compañía como un episodio y no como una compañía en la cual establecerse y desarrollarse, como una pasaje dentro de su trayectoria laboral, pero no como una empresa apta para su crecimiento, esto quizás sea el máximo problema que hoy por hoy afronta la organización, y lo que demuestra con mayor firmeza la necesidad de fortalecerse organizacionalmente, no hay un compromiso a largo plazo, esto influye directamente en el mismo desempeño del individuo en la empresa y en múltiples aspectos y finalmente este aspecto es el que viene a completar la trilogía del mal que mayormente acosa a la organización, es el resultado final de estos dos anteriores factores motivacionales y de satisfacción, pero también, de los muchos otros que se han observado a lo largo del análisis, ya que es donde se rompe el vínculo con la organización, es donde termina el ciclo para muchas personas y su compromiso con la empresa.

Objetivo de mejora: Fidelizar a los propios colaboradores de la compañía y hacerlos sentir seguridad en su trabajo, estabilidad laboral, conectar procesos a lo largo del periodo de permanencia del colaborador en la compañía para ampliar su compromiso con la organización, facilitándoles los beneficios adecuados, y logrando establecer en ellos el sentido de pertenencia, así mismo prolongar su intención de continuar trabajando con la compañía y reducir la alta rotación de personal que se viene dando en la organización.

Plan de acción:

-Seguridad y estabilidad laboral: En imperante a partir del establecimiento de políticas a nivel de reclutamiento de personal, dar seguimiento a los colaboradores en muchas de las estrategias antes planteadas, como capacitación y, demás para crear un ambiente de compromiso con el empleado, un interés que vaya más allá de los resultados, sino más bien, de la persona misma, y así cambiar la mala percepción que inunda la compañía, es todo un seguimiento de diversas tácticas lo que puede lograr que la empresa se posicione como una buena opción de trabajo y sobre todo depende del compromiso e inclusión mostrado esta vez de la empresa hacia sus colaboradores y no esperando que sea al contrario.

-Intención de continuar en la empresa: A través de la consecución de tácticas y procesos de la compañía, se les quiere proveer a los colaboradores de las herramientas que les permita el logro de objetivos y por lo consiguiente encaminarse hacia la realización para finalmente afirmar la idea de continuar en la organización.

-Baja rotación del personal: Para esto una vez más, así como se ha propuesto anteriormente, es imperante establecer compromiso a largo plazo con el colaborador, ver la contratación y visualizarla como el nuevo integrante del equipo que se seleccionó y se le va a integrar y hacer que sea parte de la organización, establecer un vínculo con cada colaborador, no se debe pretender esperar un compromiso a largo plazo de éste hacia la compañía, si la misma compañía brinda un vínculo que apenas llega al corto plazo hacia el

colaborador, hay que incentivar al personal, convenir en acuerdos, comprometerse como empresa, invertir en el personal, capacitarle en sus tareas, crear un ambiente propicio para su desarrollo personal, conocer de las necesidades y sus deseos, reconocer y escuchar, acompañar y saber comunicar, apoyar y procurar caminar percatándose que se tienen que cumplir los objetivos de cada parte, tanto de la empresa con la ayuda del colaborador y las metas y objetivos personales del individuo con la ayuda de la organización, para establecer el compromiso a largo plazo.

-Espacio de ideas para el mejoramiento: estos temas anteriores y muchos otros más pueden ser un recurso valioso en esta propuesta, ya que un espacio preparado y dirigido para que los colaboradores sugieran mejoras en diversos aspectos de la empresa, es muy considerable para la dinámica empresarial, ya que son los mismos colaboradores quienes están en el día a día en contacto con los procesos y con la marcha misma del negocio, por lo que no hay mejor parámetro que las ideas de quienes están en este tipo de contacto diario. Muy independientemente de la posición académica que tenga cada uno de los colaboradores, la pericia adquirida a través de la cotidianidad es un insumo de gran valía y utilidad para estimar, evaluar y, en algunos casos, hasta ejecutar en pos del bien de los procesos, esto puede ser revisado en una reunión trimestral y, a la vez, dejar campos abiertos para que cuando sobrevenga una idea de valor, se pueda transmitir a la brevedad

Métricas de control: la estadística de la rotación de personal habla por sí sola, sin embargo se evaluará mediante una encuesta el grado de motivación y satisfacción del personal. De igual forma mediante el espacio preparado y dirigido por los colaboradores para sugerir y aportar nuevas ideas, se valdrá una dinámica que traerá muchos beneficios e información.

Responsables: el Gerente General, la asistente de Gerencia, el Supervisor del call center.

Cultura Organizacional: la empresa no ha sabido transmitir de forma correcta lo que ha pretendido, más aún no ha tenido claro que es lo que intenta comunicar, por lo que la identidad de la compañía no es fácilmente reconocible, y tiene que buscar primeramente lo que quiere transmitir para contagiar a los colaboradores y tengan la misma idea.

Objetivo de mejora: es el objetivo de la propuesta, fortalecer la cultura organizacional, pero reinventarla con respecto de los correctos valores y acertados principios, para la presentación de ella ante los colaboradores, que se puedan contagiar de ésta y absorber lo que la empresa emana y tras esta integración esperar la satisfacción de su personal.

Plan de acción: elegir qué es lo que la empresa quiere que la identifique, sus valores, sus principios, sus costumbres, sus hábitos y creencias, y comenzar a caminar sobre lo escogido para la pronta transmisión y cobertura de la cultura organizacional a los demás.

Métricas de control: se evaluará mediante una encuesta sobre la cultura organizacional, el grado de transmisión de la misma y hasta que es lo que identifican en la cultura, que valores, que tipo de conducta empresarial, el actuar en los negocios y otras variables.

Responsables: el Gerente General, la asistente de Gerencia, el Supervisor del call center.

Una gran parte de la responsabilidad de la ejecución de las propuestas establecidas para fortalecer la organización recae sobre la compañía y principalmente sobre la gerencia, por lo que la ejecución seguimiento y control son desarrollados por las jefaturas, exceptuando las propuesta de comportamiento organizacional y relaciones interpersonales, pero de alguno u otra manera aunque hay variables que dependen de la perspectiva del colaborador si es la empresa la que facilita el entorno y promueve los espacios para la propiciación de la mejora de estas variables. En cuanto a las capacitaciones se proyectaría por lo menos para comenzar una capacitación anualmente de parte de una empresa o conferencia externa, y todas las posibles internamente, incluso llevando al facilitador a la misma empresa, este tiempo se determinaría con respecto a la conveniencia de la conferencia a asistir o la facilidad para impartirla en la empresa. Lo que refiere a espacios de convivio y team building, estos se realizarían una vez al año cada uno, igualmente la fecha a convenir tomando en cuenta la fecha acordada con la empresa facilitadora de las actividades de trabajo en equipo, esto propiamente con esta dinámica del team building.

Las demás propuestas son totalmente realizables en el corto plazo, y prácticamente cuando la empresa lo designe, pero no ocupan de grandes preparaciones para llevarlas a cabo, sino más bien de la búsqueda de espacios que faciliten el proceso y la dinámica.

4.6 Justificación Económica de la Propuesta

En cuanto a la justificación económica, se tiene que incorporar y aplicar un presupuesto anual pequeño, ya que la mayoría de las soluciones que se proponen para el fortalecimiento organizacional son parte de un plan de acción que requiere de esfuerzo, de mucho cambio, de actitud empresarial y del personal y sobre todo de un impacto en la cultura organizacional. Este pequeño presupuesto se debe a siete actividades de implementación fuertes para lograr el objetivo general, una se trata de capacitaciones al personal y a la gerencia, tanto de forma interna como externa en algunos temas especializados, por lo que es importante apartar un monto anual para este rubro e identificar las conferencias o exposiciones que pueden ser de ayuda y complemento para el objetivo que busca la compañía, y cubrir el costo que esto demande.

Por otro lado, uno de los mayores montos se debe a la contratación de un profesional para el reclutamiento y selección de personal para el área del call center, y también otras contrataciones que se cuentan como asesorías profesionales, otra actividad que requiere de presupuesto son los espacios semestrales de convivio social, como parte de un compartir para mejorar las relaciones interpersonales, y también las sesiones de trabajo programadas 2 veces al mes para la integración de los colaboradores, como también la actividad de team building para enriquecer el trabajo en equipo y el apoyo entre el personal, esta actividad se hace mediante la contratación de una empresa especializada en la construcción de equipos de trabajo, por lo que es necesario apartar este presupuesto anualmente tanto para la actividad de convivio como para el team building.

De igual forma, aunque no es parte de un presupuesto para capacitaciones, actividades o contratación de empresas externas, sí es fundamental en consecución de la resolución planteada para reconocimiento, premio y compensaciones a los colaboradores, apartar un monto para este tipo de gratificación y recompensa al personal por su labor y esfuerzo, tanto de forma individual como de trabajo en equipo y ayudar así en alguna medida a la

motivación del grupo, a la satisfacción laboral de los individuos, a la continuidad de los mismos en la compañía y al enfoque en las personas que es tan necesario en la empresa.

Evento	Periodicidad	Monto
Capacitaciones y Talleres	24 al año	¢ 900 000
Actividades de Convivio	2 al año	¢ 300 000
Plan de Incentivos	12 al mes	¢ 800 000
Sesiones de Trabajo	24 al año	¢ 300 000
Asesorías Profesionales	6 al año	¢ 700 000
Team Building	1 al año	¢ 400 000
Reclutamiento y Selección	6 al año	¢ 600 000
Tabla 2. Justificación Económica de la Propuesta	TOTAL	¢ 4 000 000

Es determinante en cualquier intento de fortalecimiento organizacional, la participación activa de la compañía como ente facilitador y predominante la disposición del personal en la implementación del cambio, de igual forma el personal funge como calificador y como parámetro de medición por su perspectiva del clima organizacional, por lo que es importante que los colaboradores mismos sean parte del vigor con que se realizan los cambios en la compañía y sean los actores principales que ayuden a la empresa por dar ese paso de concebir una cultura organizacional apropiada para el logro de los objetivos, y con todo esto incentivar el compromiso y el esfuerzo en la organización, y que el comportamiento del personal sea recíproco en la medida en que la compañía brinde estas oportunidades, que haya motivación para desempeñar las tareas de forma dedicada, y que alcance para consolidar en alguna medida lealtad y continuidad con la compañía.

CAPÍTULO IV.

5.1 Conclusiones

Toda empresa constituida sin importar el periodo cuando se fundó, o las condiciones en que fue establecida debería asumir los cambios que el entorno le dicta de forma ágil, aún cuando el empirismo haya sido su tutor, es necesario detectar los requerimientos que se originan en la marcha del negocio, y asumirlos con premura para poder perseverar en el mercado en donde se encuentre, a esto se le debe de sumar un dinamismo inteligente y vigilante cuando se trata de temas organizacionales que son en ocasiones los más delicados y a los que menos importancia se les brinda, pero sin lugar a dudas, pueden ser los causantes de la pérdida de capacidad de la empresa y repercuta en el alcance de nuevos negocios y en la relación con los clientes que se mantienen activos.

Los inconvenientes que se suscitan a nivel interno de la organización son para tratar con sumo cuidado, ya que la empresa depende enteramente del ingenio, capacidad y disposición de los colaboradores, y si no se le da la significancia que tiene o no se maneja minuciosamente, puede pasar a convertirse de un contratiempo a un impedimento real, a un problema que obstaculiza los procesos de la compañía y su desarrollo en la marcha del negocio, le puede mermar su crecimiento e incluso anular su progreso.

La satisfacción y la motivación de los colaboradores son aspectos muy determinantes para el derrotero de la compañía, la mayor parte de las veces no se les ofrece una atención inmediata, pero de ellos depende mucho el éxito interno y externo de la empresa. Los colaboradores no son el recurso más valioso de una institución, sino los protagonistas que hacen que con los recursos todo sea posible, por lo que el trato y las condiciones que se les brinde deben de ser propicias para el adecuado desempeño de sus funciones y para su crecimiento personal, no sólo por aprendizaje o aptitud, sino por el ambiente promovido.

La administración del personal no es un tema que se pueda tomar superficialmente, de hecho es el alma de todo proceso, desde su reclutamiento, su selección y adiestramiento hasta su crecimiento dentro de la empresa son de vital importancia para la compañía. La escogencia del personal debe de ser intencional y conforme con los objetivos de la empresa, no de forma egoísta y con mentalidad de sacar provecho, sino con la firme idea de establecer una relación de trabajo perdurable y armoniosa, brindando una propuesta seria y ajustada al perfil que concienzudamente se seleccionó, estableciendo las condiciones pertinentes y plantear claramente las circunstancias, labores y compensación que se le asignará por su trabajo, no haciendo ambiciosas promesas edificadas en un escenario ficticio y alentando aspiraciones proyectadas en lo irrealizable y abstracto.

El liderazgo es una tesis con contenido muchas veces ilusorio, pero lo real es que es una cualidad carente en medio de las gerencias empresariales, no se trata de pretender un idealismo, pero sí de una dirigencia con capacidad, carácter y madurez, que pueda afrontar no solo los enigmas comerciales y empresariales, si no los conflictos que se suscitan con el personal, del trato que se le brinda a éste, de la empatía con sus condiciones y del acompañamiento que deberían de recibir en sus labores y dificultades.

Es necesario volver a colocar al personal de las empresas en la posición de privilegio en que deberían estar, considerándolo no como un recurso, sino como personas de alto valor, atendiendo las situaciones que les incomodan, estimando de importancia lo que tienen que decir, mostrándoles respeto y dándoles el lugar que merecen como colaboradores de un objetivo común, equipándoles de conocimiento y capacitándoles para desempeñar de manera más eficiente las funciones que se les asignaron.

Los temas de clima y cultura organizacional son fundamentos para la permanencia del personal en la compañía y, a su vez, para el éxito de la empresa en medio de su mercado, en trascendental reflejar de manera entusiasta y transparente el estilo de la empresa, los valores que guiarán a la organización, lo que la dirección espera de sus empleados, pero sobre todo impregnar por medio del ejemplo el correcto comportamiento organizacional.

5.2 Recomendaciones

-Es importante ahora que la empresa ha profundizado, sobre sus alcances en el mercado, su potencial para las negociaciones, y que ha conocido su pericia en ciertas áreas, que elabore un documento que contenga la misión de la compañía, la visión de ésta y los valores que considera deberían de ser su soporte para la ejecución de las tareas, esto para brindar cierto formalismo a la empresa en términos de presentación y desarrollo.

-Es necesario que la compañía se establezca a sí misma objetivos, tanto general como específicos, para modelar así los esfuerzos y encaminarlos a una meta con propósito, y no realizar tareas mecánicamente sin conocer el fin de las acciones en conjunto del personal.

-Con la firme intención de brindar apoyo a la gerencia en la decisiones de la organización, es sumamente importante que la junta directiva de la empresa, los accionistas tengan un poco más de injerencia en los asuntos corporativos y no sólo que reciban informes mensuales o trimestrales de los resultados del negocio, tienen la experiencia, la capacidad y el sentido común para aclarar temas organizacionales, encaminar la senda de la empresa y clarificar dilemas que la gerencia quizá no puede atender con imparcialidad y prudencia.

-Delegar muchas de las funciones que hoy están amparadas donde la tutela del gerente general a distintas personas o a alguno de los accionistas para descargar de tantas responsabilidades a la dirección y velar por la transparencia y el buen uso de los recursos.

-Evaluar el servicio que se le brinda al cliente, a través de instrumentos como encuestas, llamadas telefónicas y demás, para corregir aquellos aspectos que se manifiesten como preponderantes y procurar un cambio en ellos y así mejorar la ejecutoria de la compañía.

-Lograr una alianza más profunda con los socios comerciales y obtener mayor penetración en las empresas donde se encuentran los clientes potenciales, para lograr rentabilidad a partir del público cautivo que, en la actualidad se tiene y no sólo de negociaciones nuevas.

-Desburocratizar la compañía para lograr hacer las tareas de forma más expedita, sin esperar vistos buenos en asuntos de poca importancia, bajar el nivel de supervisión y continuo permiso para la realización de los trabajos cotidianos, es una empresa pequeña.

- Buscar siempre la parcialidad y objetividad, tratar de mantener siempre las ideas o mandatos primarios y si estos cambian, notificar con tiempo y por escrito las nuevas ideas, cambios o reglas para no afectar el trabajo de los demás y no dar campo a la informalidad.

-Contar con "Plan B" para los momentos en que alguno de los colaboradores se ausente por un corto o largo tiempo de sus funciones y de la compañía, para no tomar por sorpresa a nadie y aumentar sus labores, o tener que prescindir de ellas por un tiempo.

-Respetar los derechos que por ley ya están escritos, como la libertad de culto, tendencia política y otros, esto para no incurrir en discusiones y tomando en cuenta que no se debe insistir, convencer, coaccionar, ni obligar a nadie a algo, tomando ventaja de una posición.

-Es importante además, mantener siempre el ambiente laboral balanceado recordando y siendo parcial con las emociones, dejando afuera los problemas personales y más aún cuando por la posición que se tiene en la compañía, se puede afectar a otros por el trato.

Bibliografía

Libros

Álvarez Fernández, M. (2009). *Cuadernos Monográficos del ICE*. España: Universidad de Deusto.

Álvarez González, R. (2003). *Introducción a la administración de ventas*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México, D.F.: Thomson Editores S.A.

Dolly Tejana, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Domingo Asún, W. (2003). *Apuntes de Mercadotecnia para la microempresa rural*. Santiago de Chile: Promer.

Editorial Vértice. (2006). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. España: Publicaciones Vértice S.L.

Fernández, E., Junquera, B. & Del Brío, J. *Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Fernández Guell, J. (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona, España: Editorial Reverté S.A.

Gitman Lawrence, J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Granados Martin, A. (2008). *Liderazgo Emprendedor. Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México, D.F.: Edamsa Impresiones S.A.

Jiménez, J. (2007). *Mercadeo.com*. Caracas, Venezuela. : Gráficas Acea.

Longenecker, J., Moore, C. & Petty, W. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La libertad sindical*. Ginebra, Suiza: OIT.

Padín Fabeiro, C. & Caballero Miguez, I. (2006). *Comercio Internacional. Una Visión General de los Instrumentos Operativos del Comercio Exterior*. España: Ideas propias Editorial.

Pineda Loredo, M. & Rodríguez Herrera, J. (2011). *Excel 2010 de la mano*. México: Cocardin S.A.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Tacsan Chen, R. (2007). *Comercio Internacional*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Wayne, R. & M. Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Artículos de la Web

Banca Fácil. (2005) *¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?* Recuperado de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2000000000000017&idCategoria=3>

Banco Central de Venezuela. (2005). *ABC Económico*. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>

Barquero, D. (2009). *¿Quién se ha llevado mi cliente?* Recuperado de <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/marketing-de-clientes/>

Camacho, L. (2011). *¿Qué es el Branding?* Recuperado de <http://mercadeoglobal.com/blog/branding/>

Negocios Electrónicos. Biz. (2013). *Que es e-Marketing*. Recuperado de http://negocioselectronicos.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=218

Rodríguez Olivera, N. & López Rodríguez, C. (2012). *El comercio*. Recuperado de <http://www.derechocomercial.edu.uy/respcomercio01.htm>

Anexos

Encuesta

Te agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en rellenar esta encuesta, te pedimos que des tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con independencia personal y mental.

Igualmente, se garantiza que la información que se suministre es de carácter confidencial y no será utilizada para evaluar las variables a favor o en contra del colaborador, sino para tener un marco de referencia de la situación actual y así poder llevar a cabo la investigación pertinente, por tanto, se te agradece la sinceridad en las respuestas de este cuestionario.

INDICACIONES GENERALES

Lea cada una de las preguntas y seleccione la opción que considere se ajusta más a su criterio personal.

I Parte. Información Básica Laboral

1. ¿En cuál puesto se encuentra laborando en la compañía?

2. ¿En cuál rango de años de servicio se ubica?

- Menos de 6 meses
 Entre 6 meses y un año
 Entre 1 año y 2 años
 Más de 2 años

II Parte. Factores de Fortalecimiento Organizacional

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE PUESTOS

3. ¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?

Si

No

4. ¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?

Si

No

5. ¿Considera que su capacidad profesional está acorde con las tareas y responsabilidades que se le asignan?

No

Muy poco

Suficiente

Mucho

Totalmente

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

6. ¿Cuándo hay un puesto vacante, primero se busca un candidato (a) dentro de la oficina?

Si

No

7. ¿Considera que la selección de personal es adecuada?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

8. ¿Considera que los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

9. ¿El perfil del personal contratado es el apto para el desarrollo de la organización?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

CAPACITACIÓN

10. ¿Tiene oportunidades de incrementar su desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

11. ¿Al ingresar, se le proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y actividades de su puesto y políticas de Todo a Plazo?

Si

No

12. ¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?

Nunca

Casi nunca

Raras veces

Eventualmente

Frecuentemente

13. ¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo?

Nunca

Casi nunca

Raras veces

Eventualmente

Frecuentemente

14. ¿Piensa que está apto para desempeñar su trabajo?

No

Muy poco

Suficiente

Mucho

Totalmente

REMUNERACIÓN

15. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

No

Muy poco

Suficiente

Mucho

Totalmente

16. ¿Su trabajo es evaluado en forma justa?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

17. ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

18. ¿Considera usted el salario un factor motivador para realizar sus tareas?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

COACHING

19. ¿Su supervisor(a) tiene interés activo en su trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

20. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

21. ¿Cuándo llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente y le informa de manera adecuada?

- Nunca
- Casi nunca
- Raras veces
- Eventualmente
- Frecuentemente

22. ¿Su jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en usted como persona?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

CLIMA ORGANIZACIONAL

AMBIENTE FÍSICO

23. ¿La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

24. ¿La temperatura del aire acondicionado en el lugar donde labora es apropiada?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

25. ¿El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

26. ¿Considera que su equipo de cómputo funciona excelentemente?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

27. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

28. ¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

ESTILO DE DIRECCIÓN**(Califique a ambos jefes en caso de contar con ellos)**

29. ¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

30. ¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

31. ¿Su jefe le trata con amabilidad?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

32. ¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

33. ¿Considera que su jefe es justo con sus decisiones?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

34. ¿El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

35. ¿Su jefe está comprometido con su trabajo y con ustedes?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

36. ¿Su jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar?

Gerente

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

Supervisor

- No
 Muy poco
 Suficiente
 Mucho
 Totalmente

RELACIONES INTERPERSONALES

37. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

38. ¿Se siente acuerpado (a) por sus compañeros de trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

39. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

40. ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

41. ¿Considera a sus compañeros de trabajo como sus amigos?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

42. ¿Es tratado(a) con respeto y es valorado (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia) en su trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

43. ¿Cuándo hay un reto para la organización todas las personas participan activamente en la solución?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

44. ¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos de su departamento?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

45. ¿Con frecuencia sus compañeros hablan mal de la organización?

- No
- Casi nunca
- Raras veces
- Eventualmente
- Frecuentemente

46. ¿La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

47. ¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

48. ¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?

- No
- Casi nunca
- Raras veces
- Eventualmente
- Frecuentemente

49. Generalmente, cuando se va a hacer algo, su departamento es el último en enterarse?

- No
- Casi nunca
- Raras veces
- Eventualmente
- Frecuentemente

50. ¿En su área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

51. ¿Cómo se siente sobre trabajar horas extras? ¿por qué?

EMPODERAMIENTO

52. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

- No
- Casi nunca
- Raras veces
- Eventualmente
- Frecuentemente

53. ¿Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

COMUNICACIÓN

54. ¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

55. ¿Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

56. ¿Está oportunamente comunicado (a) sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

57. ¿En Todo a Plazo se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

58. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena y adecuada?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

MOTIVACION DEL PERSONAL

59. ¿Tiene seguridad y estabilidad en su trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

60. ¿Su puesto de trabajo contribuye con su auto realización y auto estima?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

61. ¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de Todo a Plazo en igualdad de condiciones, se quedaría donde está?

- Si
- No

62. ¿En el tiempo que lleva en la empresa ¿ha alcanzado un cambio de categoría o promoción en su carrera profesional?

- Si
- No

63. ¿Tiene intención de seguir en esta empresa a corto plazo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

64. ¿Se encuentra motivado en este trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

65. ¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

66. ¿Su trabajo le permite conciliar responsabilidades personales con laborales?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

CULTURA ORGANIZACIONAL

67. ¿Qué tan estresante es su trabajo?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

68. ¿El ambiente que se respira en esta organización es tenso?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

69. ¿Aquí únicamente están pendientes de los errores?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

70. ¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

71. ¿Existe un clima de confianza y transparencia?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

SATISFACCIÓN LABORAL

72. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

73. ¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Bastante
- Si

74. ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

75. ¿Le gusta el departamento en donde trabaja actualmente?

- No
- Muy poco
- Suficiente
- Mucho
- Totalmente

76. ¿En qué grado su trabajo le resulta satisfactorio?

- Nada
- Muy poco
- Suficiente
- Bastante
- Totalmente

III Parte. Información Personal

77. ¿Cuál es su rango de edad?

- De 20 a 27 años
- De 28 a 35 años
- De 36 a 43 años
- De 44 a 51 años
- De 51 a 58 años

78. ¿Cuál es su nivel académico?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Bachillerato universitario
- Licenciatura

79. ¿Cuál es su sexo?

- Femenino
 Masculino

80. ¿Dentro de cuál rango salarial se ubica?

- De 250 a 400 mil
 De 401 a 550 mil
 De 551 a 700 mil
 De 701 a 850 mil
 Más de 850 mil

Muchas gracias!!!