



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**La Motivación e Incentivos al Personal de la empresa IRVIX
S.A. como medios para incrementar la productividad**

**Tesis de grado previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial**

Autora: Soraya Contreras Barreto

Director: Ing. Humberto Jaramillo G.

Cuenca, Ecuador

2015

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
CAPÍTULO 1.....	6
EL PROBLEMA	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Importancia del tema.....	6
1.3 Justificación del Tema.....	7
1.4 Problemática.....	8
1.4.1 Formulación del Problema	9
1.5 Objetivos.....	10
1.5.1 Objetivo General.....	10
1.5.3 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD	11
2.1.1 Antecedentes históricos de la motivación.....	11
2.1.2 Definición de la Motivación	12
2.1.3 Definición de la Motivación Laboral.....	12
2.1.4 Teorías de la Motivación Laboral	13
2.1.5 Clasificación de las Teorías	14
2.1.6 Importancia de la Motivación Laboral	17
2.1.7 Impactos de la Motivación Laboral	18
2.1.8 Clasificación de la motivación laboral	20
2.2 LOS INCENTIVOS	22
2.2.1 Definición de Incentivo	22
2.2.2 Objetivos de los Incentivos en la empresa	23
2.2.3 Características de los Incentivos	24
2.2.4 Importancia de los Incentivos	26
2.2.5 Clasificación de los Incentivos	26
2.3.1 Definición de Satisfacción Laboral	28
2.3.2 Factores de la Satisfacción laboral.....	28

2.3.3	Importancia de la Satisfacción Laboral.....	29
2.3.4	Ventajas de la Satisfacción Laboral.....	30
2.4	Desempeño Laboral.....	30
2.4.1	Definición de Desempeño Laboral.....	30
2.4.2	Importancia del Desempeño Laboral.....	31
2.2.3	Impactos de la evolución del Desempeño Laboral.....	33
CAPÍTULO 3.....		35
LA EMPRESA IRVIX S.A.		35
3.1	Historia.....	35
3.2	Estructura Organizacional.....	35
3.3	Objetivos.....	37
3.4	Filosofía Corporativa.....	37
3.4.1	Misión.....	37
3.4.2	Visión.....	37
3.5	Valores.....	37
3.6	Productos que ofrece.....	38
3.7	Clientes.....	40
3.8	Análisis FODA.....	41
CAPITULO IV.....		43
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		43
4.1	Investigación interna.....	43
4.2	Metodología para la investigación.....	43
4.3	Diseño de herramientas.....	43
4.3.1	Diseño de encuestas para el personal y análisis de clima laboral....	43
4.4	Análisis de los resultados de las encuestas.....	45
4.5	Políticas existentes de Recursos Humanos.....	61
4.6	Horarios de trabajo.....	62
4.7	Manual de funciones.....	62
4.8	Manual de procedimientos.....	83
4.9	Situación actual de la empresa en relación al clima laboral, motivación e incentivos.....	101
CAPITULO 5.....		103
PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS.....		103
5.1	Introducción.....	103

5.2	Esquema de aplicación del mejoramiento de la motivación e incentivos de la empresa IRVIX.....	103
5.3	Objetivos del Plan de Motivación e Incentivos	105
5.4	Definición e implementación del manual de funciones y procedimientos.....	106
5.5	Implementación de políticas empresariales para el recurso humano 106	
5.6	Capacitación.....	108
5.6.1	Capacitación a la gerencia y jefaturas	108
5.6.2	Capacitación al personal.....	109
5.7	Plan de incentivos	111
5.8	Participación del personal en decisiones	113
5.9	Socialización y puesta en práctica de la motivación e incentivos. ...	113
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES	116
	BIBLIOGRAFÍA.....	117
	Anexos	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teorías de la Motivación Laboral	13
Tabla 2 Clasificación de las Teorías	14
Tabla 3 Clasificación de las Teorías según Herzberg, McClelland, Alderfer ..	16
Tabla 4 Impactos de la Motivación Laboral	18
Tabla 5 Clasificación de la motivación Laboral	20
Tabla 6 Otro tipo de clasificación laboral	21
Tabla 7 Objetivos de los Incentivos en la empresa	23
Tabla 8 Características de los Incentivos	25
Tabla 9 Clasificación de los Incentivos	27
Tabla 10 Importancia de la Satisfacción Laboral	29
Tabla 11 Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado	30
Tabla 12 Desempeño Laboral	32
Tabla 13 Evolución del Desempeño Laboral	33
Tabla 14 Análisis FODA Empresa IRVIX	41
Tabla 15. Edad	46
Tabla 16. Estado civil	47
Tabla 17. Área de trabajo	48
Tabla 18. Tiempo de trabajo	49
Tabla 19. Preguntas de 1-4	50
Tabla 20. Preguntas de la 5-8	52
Tabla 21. Preguntas de la 9-12	53
Tabla 22. Preguntas de la 13-16	55
Tabla 23. Preguntas desde la 17-20	57
Tabla 24. Desempeño personal	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Importancia de la Motivación Laboral.....	18
Gráfico 2	Definición de Incentivo	22
Gráfico 3	Tipos de Incentivos en la empresa.....	24
Gráfico 4	Técnicas Motivacionales	25
Gráfico 5	Importancia del Desempeño Laboral	32
Gráfico 6	Impactos de la evolución del Desempeño Laboral	34
Gráfico 7	Estructura Organizacional IRVIX S.A.	36
Gráfico 8	Esquema de aplicación del mejoramiento de la motivación e incentivos de la empresa IRVIX.....	104

INTRODUCCION

En la actualidad y desde hace varias décadas, los estudiosos de las empresas han dado a conocer la importancia que tiene el talento humano dentro de las compañías.

El motor que hace posible cualquier actividad económica es el ser humano, de allí la gran relevancia que implica que este ser humano se sienta satisfecho en el ambiente en el cual se desempeña laboralmente.

El objetivo de las empresas es, sin duda alguna, la obtención de utilidades como rédito a su inversión de capital. La alta dirección de las empresas conoce hoy en día la compleja tarea de establecer, y llevar a cabo como política permanente los dos retos como son: la motivación y la fijación de incentivos para el personal. Estas importantes políticas, deben generarse comprometidamente desde la Gerencia, darse a conocer a los mandos altos - medios y vivirse día a día en todos los ámbitos de la empresa.

El presente trabajo hace un análisis de la situación de la empresa IRVIX S.A., y sugiere la implementación de varias políticas, procedimientos, reglamentos, un plan de incentivos y de motivación a fin de posibilitar que el recurso humano esté motivado e incentivado, y de este modo llegar a cumplir los objetivos empresariales. Se considera también que, un cambio en la actitud laboral incidirá positivamente tanto en el bienestar del empleado, el ambiente laboral y en la consecución de los resultados de la empresa.

Es importante destacar que el recurso humano es la clave para que las actividades sean realizadas de manera eficaz, generando acciones que contribuyan a la cabal realización de las tareas diarias, considerando al ser humano como parte importante de la empresa, haciéndolo partícipe en las decisiones. De este modo, se pretende generar un cambio en la actitud laboral, que incidirá positivamente tanto en el bienestar del empleado, como en los resultados de la empresa.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado como un homenaje póstumo a mi Madre, quien con su apoyo siempre incondicional, fomentó en mí el deseo de superación y facilitó la culminación de mi carrera universitaria. Su ejemplo permanente de valor, tenacidad y constancia dejaron en mí grandes enseñanzas.

A mis hijas Camila Alejandra y Sofía Carolina por ser las flores de mi vida y mi inspiración para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida que me ha dado, por la alegría de aprender y por la posibilidad de que con este aprendizaje pueda servir a la sociedad.

A las empresas en las que he trabajado, a sus directores y a mis compañeros de labores por la riqueza de experiencias que pude obtener.

A todos los profesores de mi vida estudiantil, a los maestros de la Universidad del Azuay, y especialmente al Ing. Humberto Jaramillo Granda, profesor guía de este trabajo.

RESUMEN

El objetivo del presente estudio ha sido: Preparar un Plan de Incentivos y Motivación al Personal para incrementar la productividad de la empresa IRVIX S.A., que permita optimizar los recursos humanos, económicos y materiales.

La investigación se inicia con el desarrollo de un marco referencial donde se ha estudiado varios autores en relación al tema de la motivación, los incentivos y su relación con el desempeño laboral. Se concluye que la motivación e incentivos son una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial, además que el mejoramiento en los recursos humanos, es un compromiso de la gerencia y de todas las jefaturas para apoyar al desarrollo conjunto de la empresa.

El estudio se adentra en un diagnóstico de la empresa, para lo cual se realizó una encuesta interna, la misma que principalmente analiza los ámbitos de clima laboral, desempeño, motivación e incentivos. La investigación mostró que existe un grupo importante de empleados desmotivados, así como la carencia de incentivos en la empresa, lo cual ha generado la necesidad de realizar una intervención, que se desarrolló en base a los resultados de la investigación.

La implementación propuesta en el estudio considera varios aspectos y su plan de acción, donde entre los principales puntos planteados se encuentra el establecimiento de objetivos, el desarrollo de un manual de funciones, la implementación de políticas, diseño de un plan de capacitación, un plan de incentivos, y la integración del personal en las decisiones empresariales. Con ello se prevé que se logre un recurso humano motivado, productivo, en favor del desarrollo empresarial.

ABSTRAC

The aim of this study is to prepare a plan of incentives and motivation for the staff, aimed at increasing the productivity of IRVIX S.A Company.

The investigation begins with the development of a framework which includes the study of several authors on the issue of motivation, incentives and their relationship to job performance. A diagnosis of the company is done through a survey that analyzes the work environment. The paper concludes with a proposal to be implemented, which considers various aspects and an action plan including among the main points, setting goals, developing a functions manual, implementation of policies, designing a training plan, incentive plans, and the participation of staff in business decisions. This is intended to achieve motivated and productive human resources in favor to business development.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Definición y Ubicación: La empresa Irvix S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, con una sucursal en Guayaquil. Su objetivo es importar y comercializar artículos para hoteles, restaurantes, clínicas, hospitales, en particular vajillas, cuberterías, menaje y equipamiento de limpieza institucional. Sus operaciones se iniciaron en Quito en el año 1988.

La empresa objeto de estudio tiene veinte empleados en total, entre personal administrativo y de ventas.

1.2 Importancia del tema

La importancia del tema seleccionado será descrita partiendo desde dos puntos de vista:

- **Personal:** que me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi vida estudiantil universitaria, así como aportar con mi experiencia dentro de la empresa objeto de estudio y otras compañías a lo largo de mi vida laboral en lo relacionado a la Administración de Empresas a fin de obtener el título de tercer nivel en Ingeniería Comercial.
- **Empresarial:** Mediante este trabajo de tesis, la empresa objeto de estudio, tendrá una herramienta para medir el desempeño individual de cada empleado y la aplicación de incentivos que promuevan una mayor productividad en cada área de trabajo.

1.3 Justificación del Tema

La justificación del tema se basa en los siguientes criterios:

Criterios Teóricos: El presente trabajo de investigación se realizará utilizando como materia básica la Administración, que aportará los conceptos administrativos para establecer una manera de incentivar al personal, adicionalmente se tomará información teórica y metodológica que servirá de base para el desarrollo y planteamiento de acciones en pro de la empresa IRVIX S.A.

La recopilación de información permitirá argumentar el desarrollo de la tesis y dará bases sólidas para el análisis y la determinación de acciones que se realizarán para incrementar la productividad de la empresa IRVIX S.A a través de la motivación e incentivos al personal.

Criterio Institucional: Este tema compete y corresponde a la Dirección de la empresa, por ser la encargada de ejercer la Administración de la misma para un mejor funcionamiento general.

El aporte del desarrollo de la tesis beneficiará a la empresa IRVIX S.A por que le permitirá conocer la situación interna de la empresa y que parámetros son usados para incrementar la productividad, a su vez se plantearán soluciones y se propondrán alternativas que se alinean al objetivo actual.

Criterio Personal: La investigación servirá para incrementar los conocimientos, lo cual fortalecerá mi experiencia para el ejercicio profesional y por lo tanto se podrá aportar con posibles soluciones que permitan mejorar la empresa objeto de estudio.

El tesista podrá aportar su conocimiento, sus criterios para evaluar y establecer acciones que mejorarán la productividad de la empresa demostrando así sus habilidades, conocimiento y aptitudes que han son adquiridos a lo largo de la etapa de estudio.

Criterio Operativo: La empresa en la que se desarrollará el tema del presente trabajo, brindará todo el apoyo y apertura para el correcto desenvolvimiento

de la investigación. En particular, la gerencia general y ejecutivos de mandos altos y medios de la empresa prestarán toda la información, recursos materiales, recursos humanos, y técnicos para que el estudio se lleve a cabo de la mejor forma.

El aporte de quienes forman parte de la empresa será elemental para conocer la situación real de la empresa, y a su vez comprometerlos a mejorar paulatinamente para alcanzar niveles de productividad altos en donde intervenga la calidad y la efectividad.

Impacto: La elaboración de este trabajo tendrá un impacto en las áreas Administrativo y Comercial de la empresa ya que permitirá aplicar las técnicas correctas a través de la motivación e incentivos que mejorarán la productividad. Por tanto, las operaciones dentro de IRVIX S.A. mejorarán y se obtendrá un óptimo clima laboral, incremento de ventas, y en general un mayor beneficio económico para sus accionistas y el personal que labora en la misma.

Dichos resultados se podrán evidenciar con el transcurso del desarrollo de la tesis a través del planteamiento de acciones y directrices que se modificarán en el departamento de recursos humanos en beneficio de los empleados quienes deberán ser productivos para alcanzar los incentivos que se pretende implementar.

1.4 Problemática

- La empresa no cuenta con un plan de incentivos al personal.
- No existe una política clara sobre el pago de bonificaciones sobre ventas.
- El clima laboral se ha visto deteriorado debido a que actualmente las bonificaciones se manejan de manera confidencial y el empleado no conoce con certeza las condiciones a cumplir para hacerse acreedor a los incentivos.

De lo antes mencionado, se señalan los siguientes problemas:

1.4.1 Formulación del Problema

La empresa IRVIX no cuenta con un plan de Incentivos al personal, originando de este modo dificultades al momento de calcular las bonificaciones y de aplicarlos acorde al cargo y responsabilidades de cada empleado, a raíz de este problema se han generado fraudes y abusos de confianza en donde se ha registrado malversación de información que no concuerda con los datos establecidos en cada área de trabajo.

Esta problemática ha perjudicado a la empresa y a la imagen institucional ya que el personal realiza actividades en beneficio propio y no en beneficio de ambas partes dejando en claro la falta de profesionalismo y valores, sin embargo son problemas que se han identificado de manera general, pero que requieren de acciones correctivas para evitar que exista mayores abusos de confianza.

Adicionalmente a estos problemas se han asociado problemas secundarios que están inmersos a la productividad y a problemas internos dentro de los cuales se puede mencionar que por la falta de una administración interna no se ha establecido políticas, normas y procedimientos que regularicen acciones en cuanto a los incentivos y a la motivación laboral que deben tener todos los empleados. Es evidente que no existe una adecuada coordinación entre la dirección y el staff, factores que provocan malestar entre los empleados ya que las bonificaciones de ventas y el cumplimiento de metas alcanzadas en las diferentes áreas no alcanza las expectativas de los empleados a pesar de realizar un trabajo continuo. Una mala planificación perjudica a los empleados y promueve a que exista mayor rotación de personal provocando gastos innecesarios que podrían utilizarse y orientarse a mejoras internas, capacitación entre otros.

Otro factor que está inmerso dentro del proceso es el desconocimiento de los empleados en cuando a sus funciones, es decir que se improvisa en la asignación de responsabilidades, la distribución inadecuada de funciones provoca tensión y desconformidad por parte de los empleados, por ende el personal no cumple con las metas establecidas y designadas en cada puesto de trabajo, los índices de rendimiento y productividad son bajos y no alcanzan

mayores niveles, perjudicando el crecimiento de la empresa a futuro. Siendo que la falta de directrices y de liderazgo en las operaciones internas estimula a una administración empírica, recia al cambio que mantiene estándares fijos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Preparar un Plan de Incentivos y Motivación al Personal para incrementar la productividad de IRVIX S.A., que permita optimizar los recursos humanos, económicos y materiales.

1.5.3 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de IRVIX en lo relacionado con sus Recursos Humanos.
- Preparar un manual de descripción y análisis de puestos de la empresa.
- Elaborar un Plan de Incentivos y Motivación al Personal como medio para incrementar la Productividad.
- Proponer los mecanismos de aplicación y los medios para socializar el plan para conocimiento de todos los trabajadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD

2.1.1 Antecedentes históricos de la motivación

Existen varias corrientes psicológicas y filosóficas que buscan explicar la motivación. Uno de los primeros pensadores que buscó tratar y entender el tema de la motivación fue Aristóteles, quien declaraba que la motivación es la razón por la cual las personas realizan sus acciones que les resultan placenteras o que les causan felicidad (González, 2010).

Por su parte, Maslow indica que la motivación de la conducta humana se encuentra en la satisfacción de las necesidades, para ello Maslow explica a través de la pirámide motivacional, donde coloca como base las necesidades fisiológicas como comer, dormir, luego ubica las necesidades de seguridad, luego de amor. En un siguiente nivel ubica la autorrealización de la persona y como último las condiciones que le permitan satisfacer sus necesidades estéticas y cognitivas (González, 2010).

Sin embargo, según Müller recién en la mitad del siglo XX se plantearon enfoques cognitivos dentro de la psicología motivacional. Dentro de los primeros investigadores de este desarrollo, fue Jean Piaget, quien “en sus estudios expuso que los niños piensan diferente a los adultos debido a que a la par de la maduración biológica, se da una evolución del pensamiento” (González, 2010).

Tras el análisis de los conceptos anteriores se puede comentar que los autores usan este tipo de proceso con la finalidad de poder definir la respectiva motivación en base la necesidad de equilibrio debido a un desequilibrio producido al interior del medio físico, social lo cual genera una serie de

principios para crear nuevos esquemas de comportamiento ante la presencia de una diversidad de situaciones.

2.1.2 Definición de la Motivación

La motivación es el motor para el ser humano, con lo cual puede influir significativamente en las actividades y funciones que realizan, siendo un factor fundamental que se refleja en la conducta de las personas y que puede ser direccionado para alcanzar metas específicas en pro de la empresa.

Para Espada (2010) menciona que la motivación:

“Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación”.(p. 28)

Analizando los conceptos anteriores se puede comentar que la motivación se considera como un medio el cual procura movilizar, orientar, regular las actuaciones de los individuos los cuales buscan el poder satisfacer las respectivas carencias que se generan con el fin de estimular la actuación del mismo y alcanzar las metas en el desarrollo de las respectivas tareas cotidianas sin apatía, un sobreesfuerzo adicional.

2.1.3 Definición de la Motivación Laboral

De acuerdo a Madrugá, (2010) se menciona que:

"Motivación hacia el trabajo" como un factor orientador de la conducta y la labor como un elemento capaz de incitar, mantener y dirigir dicha conducta. Se podría decir en otras palabras, que se trata de hacer del trabajo un fin, sin embargo, es evidente que para la mayoría de las personas el trabajo representa un medio. Por lo que es común ver que se actúa en primer lugar para satisfacer las necesidades personales.

Tras el análisis de los conceptos anteriores se puede comentar que la motivación laboral se la conoce como el proceso en el cual se busca el poder orientar, dinamizar, con la finalidad de poder obtener un comportamiento idóneo en los individuos para la concreción de los resultados esperados.

2.1.4 Teorías de la Motivación Laboral

Existen muchas teorías sobre la motivación laboral, las cuales Ramírez (2008) cita de la siguiente manera:

Tabla 1 Teorías de la Motivación Laboral

Autor de la teoría	Descripción
Según Campbell, Dunnette y otros (1970)	Se enfoca en describir los aspectos, factores específicos que influyen en la motivación de las personas para el trabajo, además identifica a las necesidades las cuales son innatas, aprendidas las cuales requieren de potenciar, dirigir para generar una conducta de trabajo.
En Locke (1986)	Se ha detectado que existen diferencias entre las teorías en base a las necesidades, valores, y las que se enfocan en las metas y la obtención de la autoeficacia.
Kanfer (1992)	Señala que existe un modelo heurístico de tipo constructor además de las teorías motivacionales las cuales agrupan a los factores centrales en la motivación como lo son las necesidades intereses, motivos, intensiones, autorregulación etc.,

Fuente: Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, (2008), La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero

También existen algunos modelos integradores en base a varias teorías en un enfoque parcial que no son contrapuestos, en base a una misma realidad, a un concepto integrador el cual genera una suposición de este tipo de parcialidad, por lo cual se debe generar una explicación más concreta sobre la motivación laboral (Ramírez, 2008).

De tal forma se puede considerar que las teorías más significativas se han generado en los años 50, pero también se debe considerar a la clasificación según Campbell, la cual se expone a continuación:

2.1.5 Clasificación de las Teorías

Los elementos o factores que impulsan a las personas a trabajar según las siguientes teorías se van a citar a continuación:

Tabla 2 Clasificación de las Teorías

<p>Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)</p>	<p>En esta teoría se puede evidenciar que cada persona posee una jerarquía en base a sus necesidades las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Fisiológicas</u>: Relacionada con aspectos tales como el alimento, agua, temperatura vivienda, etc. • <u>De seguridad</u>: Aspectos tales como la estabilidad personal, presencia de amenazas. • <u>Sociales</u>: Se evidencia en los aspectos tales como la amistad, afecto, interacción, vinculación social, etc. • <u>Estima</u>: Relacionado con el autoestima, reconocimiento externo. • <u>Autorrealización</u>: Relacionado con la capacidad de ser de una forma continua.
<p>Teoría X-Y de McGregor (1960)</p>	<p>Según la teoría X, existen 4 premisas que los gerentes adoptan los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados en una forma inherente no les gusta trabajar y hacen lo posible por evitarlo. • Ya que no les gusta trabajar deben ser amenazados, contralados, reprimidos para alcanzar las metas. • Los trabajadores evitan tener responsabilidades por lo cual buscan dirección formal cuando sea posible. • Un alto porcentaje de los trabajadores ponen la seguridad por encima de todo y de los factores asociados con el trabajo por lo cual muestran poca ambición. <p>Según la teoría Y McGregor identifico a 4 aspectos básicos positivos los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores perciben al trabajo como algo natural. • Las personas desarrollan la autodirección cuando tiene compromiso con los objetivos. • Las personas aprender a aceptar y buscar la responsabilidad. • La capacidad de tomar decisiones se encuentra en todas las personas y no solo en los que tienen puestos gerenciales.

Fuente: Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, (2008), La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero

La clasificación de las teorías expresadas en este apartado están orientadas a las necesidades establecidas por Maslow en donde se destaca que cada nivel depende de las necesidades que tienen el ser humano, La jerarquización permite dar un nuevo enfoque a dichas necesidades en donde se promueve la motivación y el logro de metas, siendo un factor positivo y de alto impacto para el análisis.

La teoría X-Y es un mecanismo utilizado para desarrollar la autodirección que están inmersos con los objetivos y metas que se establecen en las empresas, la responsabilidad y la capacidad de cada empleado es evidente en todas las actividades.

Son dos teorías que permiten motivar al persona para realizar un trabajo de forma eficiente y productiva sin embargo es necesario analizar los aspectos positivos y negativos antes de aplicar cualquier cambio en el esquema actual.

De igual forma se va a mencionar tres teorías que han sido utilizadas por empresas para establecer planes motivacionales, con la finalidad de garantizar que el trabajo sea reorientado a mejorar las condiciones de los empleados y a mejorar constantemente el ambiente laboral óptimo que debe ofrecer la empresa para lograr el cumplimiento de la metas.

Tabla 3 Clasificación de las Teorías según Herzberg, McClelland, Alderfer

<p>Teoría biofactorial de Herzberg (1959)</p>	<p>Este autor señala que la satisfacción e insatisfacción en el trabajo son considerados como dos puntos no aislados de una sola variable ya que también existen otros dos factores los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El factor satisfacción-no satisfacción tiene influencia por los factores motivadores en el trabajo los cuales son la responsabilidad, promoción, trabajo en equipo, reconocimiento, y el éxito. • El factor insatisfacción-no insatisfacción tiene una influencia de los aspectos tales como la higiene o la ergonomía los cuales contribuyen a la disminución de la insatisfacción también se debe considerar a los aspectos tales como las políticas, los reglamentos, el estilo de liderazgo, los salarios, el clima laboral.
<p>Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951,1961)</p>	<p>La motivación laboral, según McClelland, se basa en la consideración de tres aspectos tales como el resultado del aprendizaje y estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalidad de alcanzar el éxito, mantener lejos el fracaso y poder generar un desarrollo en base a un modelo. • Necesidades de obtener poder con la finalidad de poder generar influencia en los demás y ejercer un modelo de control sobre ellos. • Requerimiento de generar relaciones de tipo impersonal afectivo. <p>Atkinson y Feather, 1966 sostienen que las personas que tienen un mayor motivo de logro son aquellas que tienen las siguientes características.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El resultado depende del esfuerzo propio. • Que exista un grado de dificultad moderado y riesgos. • Debe existir la presencia de acciones de retroalimentación concreta sobre la ejecución de las acciones.
<p>Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)</p>	<p>Clayton Alderfer, en base a las necesidades identificadas según Maslow identifico que existe una jerarquía conformada por tres niveles de necesidades los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de existencia en las que se incluye a los aspectos fisiológicos y seguridad. • Requerimientos de relación en los que se evidencia los de tipo social y de reconocimiento de carácter externo. • Requerimiento de crecimiento en el cual se incluye a la autoestima y autorrealización.

Fuente: Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, (2008), La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero.

Las teorías están inmersas en satisfacer las necesidades de los empleados y motivar a que se realicen planes motivacionales que promuevan prácticas justas a las actividades que realizan los empleados.

Las tres teorías tienen enfoques diferentes pero se relacionan entre sí en búsqueda de mejorar las condiciones de los empleados al determinar cuáles son sus necesidades y como potencializarlas para lograr metas específicas que en muchas de las ocasiones están orientadas a incrementar las ventas, la rentabilidad de la empresa entre otros aspectos.

La aplicación de una teoría en el desarrollo del proyecto será fundamental para establecer directrices que mejorara dos aspectos la productividad y el nivel de satisfacción de los empleados. Una combinación de las teorías citadas es la que se aplicará en el desarrollo del trabajo.

2.1.6 Importancia de la Motivación Laboral

De acuerdo a Martínez, (et al, 2010) se ha identificado que:

"la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. " (p. 243)

Pero González, (2010) argumenta que: "los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo"(p. 64).

Tras el análisis de los conceptos anteriores se va a completar señalando que la motivación laboral se considera como una práctica de vital importancia de la empresa ya que a través de esta técnica se busca el poder mantener a los empleados con alto estímulo, con la finalidad de que puedan desplegar actitudes positivas lo cual contribuya a mejorar el desempeño en el trabajo.

Gráfico 1 Importancia de la Motivación Laboral



Fuente: comuniquemonosub, (2013), La importancia de la motivación

2.1.7 Impactos de la Motivación Laboral

La motivación laboral es una técnica que genera una serie de beneficios los cuales se van a citar a continuación:

Tabla 4 Impactos de la Motivación Laboral

Creatividad	La gente motivada piensa con mayor claridad. Dedicar más recursos intelectuales a su proyecto actual y el resultado es una mayor creatividad.
Energía	Cuando se está motivado se necesita menos sueño, no porque se está constantemente secretando adrenalina sino porque se tiene una emoción genuina y energizante.
Flexibilidad.	La motivación hace descubrir que la flexibilidad es una habilidad que se puede desarrollar y que no depende de las circunstancias.
Salud	Las personas con sentimientos positivos sobre su vida y su potencial, tienen razones para estar y mantenerse saludables. Han experimentado la diferencia que hay en materia de salud y energía cuando pasan por momentos de desmotivación, prefieren estar motivadas
Magnetismo.	Una vida motivada es interesante y la gente motivada tiene cierto magnetismo. Las personas se sienten naturalmente atraídas por los ganadores, que generan energía por hábito , por naturaleza

Ímpetu.	La motivación se perpetúa a sí misma. Va ganando velocidad en su paso por oficinas, hogares, comunidades. Vivir motivado se facilita pues se convierte en un hábito.
Multiplificación	La motivación es contagiosa: se propaga, se multiplica. A la gente que rodea a una persona motivada "se le pega" esa motivación.
Reconocimiento.	Las personas motivadas sobresalen. Los demás las respetan por sus logros, admiran sus agallas, les ofrecen su ayuda, pues desean tener alguna relación con gente ganadora.
Optimismo.	Un individuo motivado descubre que el optimismo abre más puertas que el negativismo. Aprende a encontrar el potencial que hay en todas las cosas. El cambio no los saca del camino. Le ve a todo el lado bueno.
Productividad.	La gente motivada hace más cosas, es más activa, asume las tareas con entusiasmo. Se mueve rápida y deliberadamente y siempre quiere tener la actitud de sentir que puede hacer las cosas.
Estabilidad	Al estar motivados existe concentración, no existe distracción, alejamiento del destino, y se genera una sintonización con el objeto resultado de la motivación.

Fuente: de ganadores, (2015), La Motivación y el Éxito: ¿Cuáles son los Beneficios de Estar Motivado?

Como podemos ver en los cuadros anteriormente expuestos, los impactos de la motivación laboral son innumerables y proporcionan el éxito de la empresa, ya que el personal trabaja en objetivos y metas alcanzables que pueden ser medidos a través de indicadores que corroborarán el compromiso, además de la adaptación de funciones, políticas, procedimientos y normas que les permitirán alcanzar contribuciones monetarias.

La motivación laboral es un mecanismo de acción con el cual se puede identificar la satisfacción que tiene el empleado en la empresa y como esto puede influenciar en su conducta, este factor beneficiará a la empresa IRVIX S.A ya que se incrementará la productividad y se mejorará el entorno y ambiente laboral a través de correctivos e incluso planes integrales.

2.1.8 Clasificación de la motivación laboral

La clasificación de la motivación laboral es diversa ya que a lo largo de la historia han aparecido teorías de autores los cuales hablan de la motivación, de tal forma que en los últimos tiempos la motivación al ser aplicada en el sector de las empresas y negocios se puede evidenciar que los empleados paso a paso van adquiriendo un peso estimado en el desarrollo de las actividades.

Según motivación gerencia, (2011) se ha identificado la siguiente clasificación, la cual se detalla a continuación:

Tabla 5 Clasificación de la motivación Laboral

Tipo de elemento	Descripción del Elemento
Motivación Interna	Es aquella motivación que se realiza de forma espontánea, es decir, surge internamente.
Motivación Externa:	Se establece como una motivación en la cual los factores externos al individuo, es decir, el medio ambiente
Motivación Negativa	Es aquella motivación que ve su origen en amenazas y castigos.
Motivación Positiva:	Surge por una necesidad y deseo constante, que impulsa directamente a las personas a mejorar sus capacidades.
Motivación Intrínseca	Es aquella en la cual las personas se fijan en un interés específico, buscando superar así mismo
Motivación Extrínseca:	Son aquellas motivaciones que ocurren por obligación, pues la misma ofrece ciertas ventajas directas para el individuo a la larga.

Fuente: motivación gerencia, (2011), Clasificación de la Motivación

La clasificación de la motivación laboral es basta y puede ser usada dependiendo de los requerimientos, además de los parámetros que se establezcan en la empresa, sin embargo se debe establecer un plan motivacional que parta del diagnóstico empresarial, determinando cuáles son las actuales falencias relacionadas a la motivación y de acuerdo a ello establecer el tipo de motivación a utilizar.

En este sentido la información establecida en este estudio será relevante para plantear acciones en pro de la empresa y se orientaran estrategias como apoyo al desarrollo de la motivación.

Mientras que en motivación empresa (2012) se ha identificado que otro tipo de clasificación en el cual se evidencia los siguientes elementos:

Tabla 6 Otro tipo de clasificación laboral

Tipo de elemento	Descripción del Elemento
Motivación de logro.	Es el impulso que tienen algunas personas de superar retos y obstáculos para alcanzar metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito.
Motivación de afiliación.	Consiste en fomentar relaciones sociales con la gente. Si se compara a los trabajadores motivados por el logro con los motivados por la afiliación.
Motivación por la competencia	Se basa en realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo,
Motivación por el poder	Es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo.

Fuente: motivación empresa (2012), Tipos de motivación

De igual forma los tipos de motivación pueden estar orientados al logro y la competencia desde otra perspectiva como el poder o la filiación que le permitan establecer una forma de motivación dinámica y activa, por ende se deben establecer parámetros que permitan establecer y controlar cada uno de estos tipos de motivación.

En el desarrollo de la investigación si bien es necesario entender los diferentes enfoques de motivación, la investigación de campo sumada a la teoría permitirán enfocar de mejor manera la investigación, sin embargo la motivación que mayormente se ajusta a la necesidad de la empresa está dada por la motivación interna, es decir la que surge espontáneamente de una serie de factores como son los incentivos, la comunicación, la integración con las metas de la empresa, como principales factores para la motivación del personal, aspectos que a su vez permitirán incrementar la productividad.

2.2 LOS INCENTIVOS

2.2.1 Definición de Incentivo

Sherman, Bohlander & Snell, (2011) señalan que:

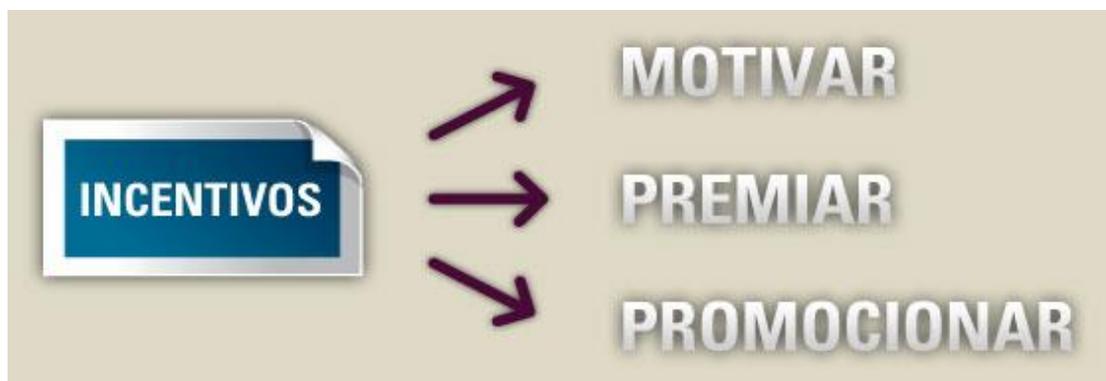
“El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos” (p.235).

(Laffont y Mortimer, 2012) señala que: “El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo”.

Además Town (et al., 2010) argumenta que:” Es la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta”.

Después de analizar a los conceptos anteriores se va a completar señalando que el incentivo se enfoca en el tipo de estimulación que se otorga a un individuo considerando su buen desempeño en cualquier ámbito ya sea este de tipo laboral, afectivo con la finalidad de que la persona genere un compromiso de esfuerzo para poder conservarlo, lo cual se considera como una recompensa.

Gráfico 2 Definición de Incentivo



Fuente: multiviajes(2006), Incentivos

2.2.2 Objetivos de los Incentivos en la empresa

Cuando las organizaciones usan correctamente los pagos de los incentivos, llegan a tener una serie de beneficios como resultados de la aplicación de este tipo de técnicas; las cuales son:

Tabla 7 Objetivos de los Incentivos en la empresa

N.	Descripción del objetivo
1	Aumentar el volumen de la producción, Que son cuando los gastos se distribuyen entre mayor cantidad de unidades producidas.
2	Fomentar que la producción se acerca a los niveles teóricos óptimos, obteniéndose un mayor nivel del rendimiento del capital invertido.
3	Estimular al trabajador para que se desarrolle adecuadamente en el trabajo. Así pues la simplificación de métodos, se aprovechan para aumentar la producción.
4	Mejorar las remuneraciones de los trabajadores, con los que su nivel de vida será mejor. Como consecuencia de lo anterior, existirá una mejor estabilidad de los empleados y su relación con la empresa será más productiva.
5	El papel que desempeñan los incentivos es apoyar esta motivación básica e impulsar en una dirección que facilite la ejecución de las estrategias.

Fuente: eumed, (2013), La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores

Se deben plantear objetivos de incentivos para establecer directrices y guías, las mismas que serán útiles para saber qué beneficios obtendrán a futuro, además de conocer que parámetros pueden ser usados como medios para establecer incentivos, y como estos a su vez pueden mejorar el ambiente laboral hacia la productividad.

Gráfico 3 Tipos de Incentivos en la empresa



Fuente: ingeniería-comercial (2007), Nuevos sistemas de Objetivos e Incentivo

Los tipos de incentivos van a depender del área o departamento y de los objetivos que se planten. En este sentido se ha considerado un ejemplo que puede aplicarse a la empresa, en el caso de la productividad comercial los parámetros y objetivos que pueden ser analizados son el diagnóstico comercial, sistematización de la oficina, sistematización zonal, el valor del cliente como eje central hacia el crecimiento, carterización, acciones comerciales que permitan el logro de objetivo, indicadores que demuestren el cambio y mejoramiento de las acciones.

2.2.3 Características de los Incentivos

Los incentivos poseen una serie de características las cuales se van a enumerar a continuación:

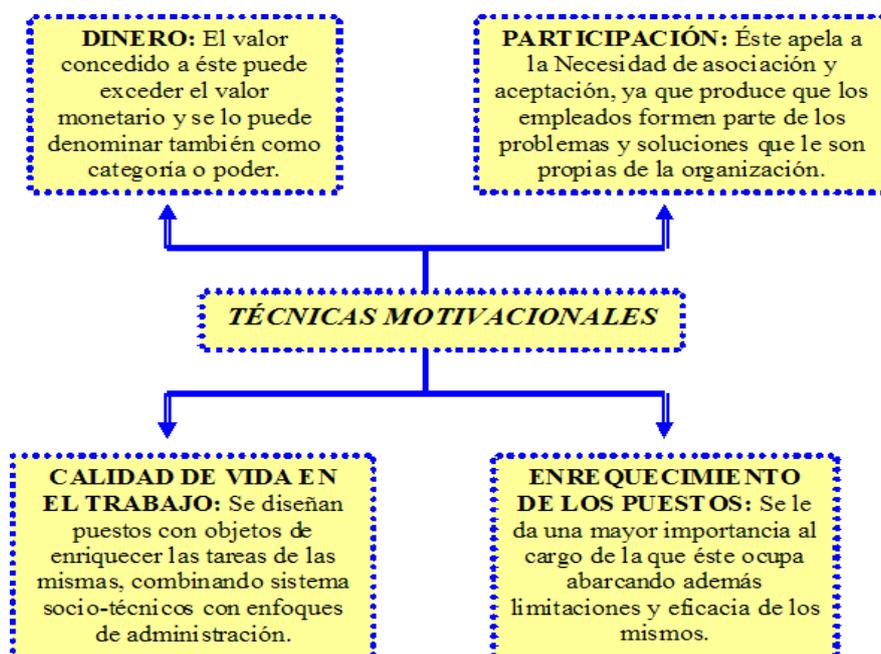
Tabla 8 Características de los Incentivos

N.	Descripción de las características
1	El incentivo motiva a los trabajadores en la labor realizada en sus respectivas actividades.
2	El incentivo deberá beneficiar tanto a la empresa como al trabajador.
3	Los planes deben ser de fácil entendimiento para los trabajadores.
4	Deben motivar al empleado fomentando el aumento de su productividad.
5	Los planes deben incluir el control de la producción de la empresa.
6	Deben ser capaces de retener a los trabajadores competentes y de atraer a las personas disponibles en el mercado con grandes capacidades.

Fuente: descuadrando (2003), Incentivo laboral

El determinar características para los incentivos será un elemento de apoyo para establecer qué acciones se deberán plantear en cuanto al desarrollo de incentivos y lineamientos, desde diferentes concepciones como se plantean en el siguiente gráfico.

Gráfico 4 Técnicas Motivacionales



Fuente: gestiopolis, (2008), Los incentivos y la motivación

Las características pueden establecerse por el dinero, la participación, la calidad de vida en el trabajo y el enriquecimiento de los puestos. Dichas técnicas permitirán focalizar a donde se va a direccionar la empresa, y que beneficios se obtendrán con la motivación.

Establecer las técnicas adecuadas para la motivación permitirá cumplir con una serie de procedimientos y normas con lo cual se obtendrán resultados evidentes, que ayudarán a la empresa IRVIX S.A para incrementar la productividad.

2.2.4 Importancia de los Incentivos

Los incentivos, son importantes porque enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, en donde los pagos se convierten en costos variables que se otorgan a los empleados por el logro de resultados y el rendimiento. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. Por ende, si se cumplen los objetivos de operación (calidad, cantidad o ambas), se impulsa el trabajo a través de los incentivos y de objetivos alcanzado el éxito esperado. (Gestiopolis, 2010).

2.2.5 Clasificación de los Incentivos

Existe una diversidad de incentivos los cuales se clasifican de la siguiente forma:

- Según su naturaleza; son los estímulos extrínsecos o intrínsecos los cuales tienen relación con el diseño del trabajo, también los premios de tipo formal e informal.
- Según el campo de aplicación existen los destinatarios los cuales son de tipo individual y grupal.
- Según el nivel jerárquico es decir los incentivos para gerentes, obreros, técnicos etc.
- Según los procedimientos de cálculo existen los de tipo simple y los de tipo complejo.
- También existen los de tipo monetario, no monetario los cuales son los que más se emplean en las organizaciones y los que son los más esperados por parte de los empleados.

- Según la forma también existen directos cuando el pago es en efectivo, los indirectos son los que tienen relación con la movilidad, pago de capacitaciones, las primas y beneficios ocasionales.

En el caso de los incentivos monetarios y no monetarios, son los más utilizados por los directivos de las organizaciones y lo más esperados por los empleados, se pueden aplicar de diferentes formas para complementar el salario base buscando los objetivos determinados. Estos pueden ser directos cuando se pagan en efectivo, o indirectos cuando se pagan los gastos de movilidad para asistir a congresos o matriculas para asistir a capacitaciones, los incentivos indirectos generan gastos indirectos de algún tipo y otros incentivos monetarios son las primas y las bonificaciones ocasionales. (Eumed, 2013).

En este sentido hay que considerar que la mejor contribución que se debe realizar, es la directa e indirecta por el pago y por el enfoque que puede establecerse hacia el empleado puesto que con los recursos, se planificarán y destinarán ya sea a la capacitación, beneficios, movilidad entre otros aspectos. No obstante es uno de los procesos que debe ser analizado por la empresa antes de establecer los parámetros de incentivos.

Tabla 9 Clasificación de los Incentivos

Premios Informal	ELOGIOS: Retro alimentación, elogio privado o público, reconocimiento público de la empresa. RECONOCIMIENTO PROFESIONAL: Placas/trofeos, títulos, certificados, premios de asociaciones. PREMIOS DE BAJO COSTO: Reconocimientos de bajo costo, dinero, comida, ropa, flores, etc. FIESTAS: Celebraciones, reuniones, fiestas, almuerzos.
Premios por Logros	Premio al mejor empleado Premio a la productividad Premio por buen servicio al cliente Premio por seguridad Premio por trabajo en equipo
Premios Formales	Concurso, competencias, programas formales de premios, promociones, aniversarios, beneficios.

Fuente: eumed, (2013), La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores

Los incentivos pueden plantearse ya sea de forma intangible o tangible, el enfoque dependerá de los requerimientos de los empleados y de la disponibilidad de la empresa.

2.3 Satisfacción Laboral

2.3.1 Definición de Satisfacción Laboral

López (2013: 56) menciona que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.

Stephen (2011:70) señala que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.

Después de analizar a los conceptos anteriores se va a completar señalando que la satisfacción laboral se conoce como la perspectiva de tipo favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre el desarrollo de su trabajo el cual se expresa en base del grado de concordancia que existe en las expectativas, relaciones interpersonales y sin dejar de lado al estilo de gerencia que se ejecuta.

2.3.2 Factores de la Satisfacción laboral

De acuerdo a Pérez (2012):

La satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar de un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en el problema central para la investigación de las organizaciones. Así la satisfacción laboral es uno de los elementos de la calidad laboral que ha captado mayor interés. (p.72)

García (2012: p. 85) señala que: “obtienen cuatro factores, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos”.

Tras el análisis de los conceptos anteriores se va a comentar que en la actualidad la satisfacción se encuentra en las organizaciones en los diversos sectores en el desarrollo de sus actividades por lo cual es importante que se generen acciones que permitan mantener felices a los trabajadores lo cual va a permitir que los objetivos de las organizaciones se cumplan.

2.3.3 Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral genera una serie de impactos al interior de las organizaciones por lo cual es de vital importancia el poder comprender como influye la satisfacción laboral en 8 de 10 los trabajadores que son totalmente satisfechos.

Tabla 10 Importancia de la Satisfacción Laboral

Tipo de Impacto	Descripción de impacto
Rotación de empleados	Para poder entender la importancia de la satisfacción laboral, se deben tener en cuenta los factores económicos. El costo de perder o reemplazar un solo empleado puede ser bastante alto.
Moral	Los empleados insatisfechos que no están contentos con su trabajo pueden causar un descenso en la productividad general. Pero a medida que ese empleado comience a contagiarle su insatisfacción al resto del personal, puede hacer que el estado de ánimo entre ellos baje.
Capacitación	Los empleados satisfechos con sus trabajos quieren conservar su trabajo lo más posible. Cuando la empresa ofrece capacitación para mejorar el conocimiento de los empleados en relación a sus tareas, los empleados satisfechos la aceptan.
Reclutamiento	Los empleados satisfechos intentarán reclutar personas que conozcan y tengan la experiencia necesaria para ayudar a la empresa. Es más fácil reclutar talentos nuevos cuando el personal actual está satisfecho y habla bien de la organización.

Fuente: George n. root iii, (2012), La importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción de los empleados es fundamental en cualquier empresa y se debe tener en consideración algunos aspectos que se mencionan en este

apartado, y que en muchas de las ocasiones no son tomados en consideración por las empresas.

2.3.4 Ventajas de la Satisfacción Laboral

Cuando los trabajadores son conscientes generalmente están dispuestos a generar un compromiso constante, en el cual se evidencia el nivel competitivo en cualquier ámbito. Por lo cual cuando existe un alto nivel de satisfacción genera una serie de ventajas en las organizaciones las cuales son:

Tabla 11 Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

Tipo de Ventaja	Descripción de la Ventaja
Satisfacción y productividad	Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
Satisfacción y Ausentismo	Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
Satisfacción y Rotación	Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros.

Fuente: .luismiguelmanene, (2012), Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías

2.4 Desempeño Laboral

2.4.1 Definición de Desempeño Laboral

El desempeño laboral según Johansen, (2010: p.140), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

El desempeño laboral según Robbins (2011) señala que:

“Complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”. (p. 256)

Blázquez (2014) plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p.145).

Tras el análisis de las anteriores definiciones se va a comentar que el desempeño es el comportamiento que las personas al interior de la organización tienen con la finalidad de poder ser evaluados para así poder generar una adecuada búsqueda del cumplimiento de los objetivos fijados.

2.4.2 Importancia del Desempeño Laboral

Algunas de las organizaciones creen que cuando contratan a un equipo de trabajo eficiente es suficiente, pero no basta contratar al personal que posea un mejor currículum y que evidencie las mejores habilidades según el perfil del puesto. Esta creencia muchas veces no es cierta, ya que a nivel interno de las organizaciones siempre se va a requerir la medición del desempeño de los trabajadores en la ejecución de las actividades; lo cual permitirá identificar el nivel de compromiso.

Tabla 12 Desempeño Laboral

N	Descripción de los factores de importancia
1	Estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas
2	Permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos, como los denominados In-Company.
3	las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas
4	La empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización
5	La evaluación de desempeño ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas para que sean acorde a las metas logradas.

Gráfico 5 Importancia del Desempeño Laboral



Fuente: Perdomo Rosales, (2011), Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional

La evaluación de desempeño es importante siempre y cuando se determine objetivos y metas, ya que a través de este mecanismo se obtendrá información relevante para el análisis de aspectos internos que servirán de base para plantear acciones positivas que mejorar el desempeño del empleado hacia la productividad.

Este proceso de evolución lo realizara la empresa con la finalidad de determinar qué factores y hechos afectan el ambiente laboral de sus trabajadores y que cambios deben realizar o mantenerse.

2.2.3 Impactos de la evolución del Desempeño Laboral

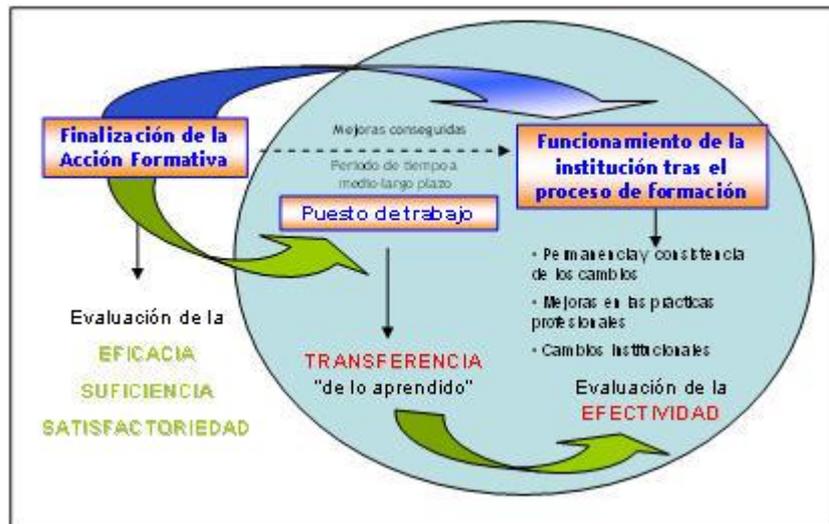
La evaluación del desempeño se considera como el proceso en el cual se busca estimar el rendimiento global del empleado, ya que un alto porcentaje de los empleados busca obtener información sobre el nivel de cumplimiento del desarrollo de sus actividades que tienen a su cargo, también busca generar un desempeño individual con el fin de poder obtener información sobre las acciones que deben tomarse. A continuación se va a proceder a mencionar los respectivos impactos de la evaluación del desempeño en la organización:

Tabla 13 Evolución del Desempeño Laboral

N.	Descripción del Impacto
1	Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2	Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3	Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
4	Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5	Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6	Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos
7	Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Fuente: Sales, Matías, (2002), Evaluación del desempeño

Gráfico 6 Impactos de la evolución del Desempeño Laboral



Fuente: redie.uabc, (2007), La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones

La evolución de desempeño debe establecerse de forma periódica para lograr la efectividad en los procesos y procedimientos, sin embargo es un proceso que no se desarrolla ya que genera gastos adicionales, No obstante, la empresa deberá realizar planes de apoyo, como la evaluación del desempeño si quiere garantizar el crecimiento de la empresa y el incremento de la productividad, a través de la motivación.

CAPÍTULO 3

LA EMPRESA IRVIX S.A.

3.1 Historia

La empresa IRVIX S.A. se estableció en la ciudad de Quito el 23 de Junio de 1981, contando con cinco socios fundadores. Dedicó inicialmente sus actividades a la importación y comercialización de equipos, implementos y menaje para las empresas hoteleras, hospitalarias y gastronómicas, brindando soluciones integrales para sus clientes. A inicios de 1985 el principal accionista Roberto Vela, adquiere la totalidad de las acciones de la empresa y emprende similares actividades.

Los principales clientes de IRVIX son: hoteles, restaurantes, hospitales, empresas de catering, supermercados, cafeterías, comedores institucionales, etc., brindando un completo servicio que va desde el asesoramiento, selección, dotación y la entrega con reposición garantizada de vajilla, cristalería, cubertería, utensilios para cocinas profesionales y demás relacionados.

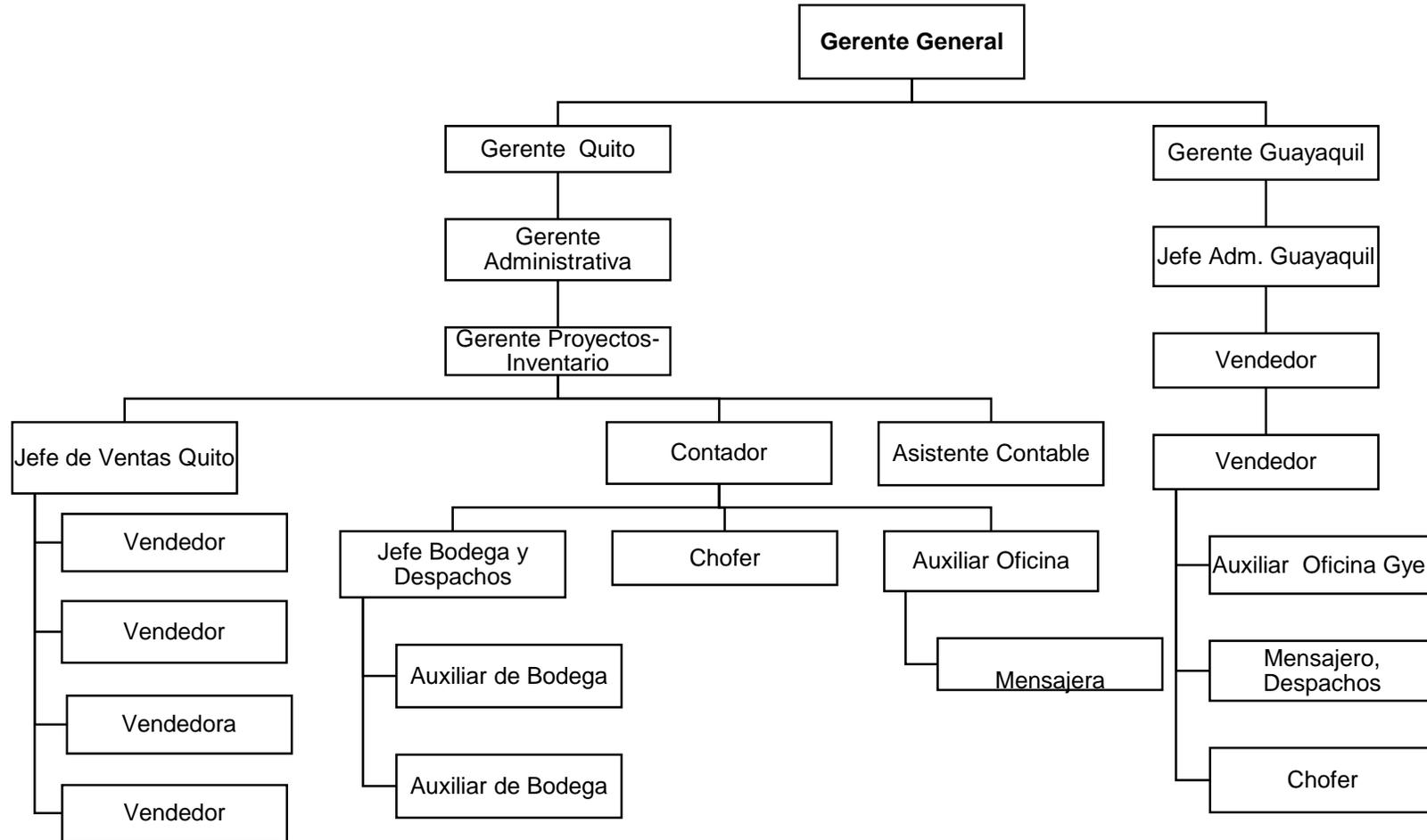
Actualmente IRVIX cuenta con una oficina principal en Quito, una sucursal en Guayaquil, una sucursal en Cuenca y varios representantes y varios distribuidores a nivel nacional en las ciudades de Manta, Ambato, Santo Domingo.

El grupo humano de la empresa está conformado actualmente por veinte y tres personas, con tendencia a un incremento significativo en el mediano plazo (Empresa IRVIX S.A., 2015).

3.2 Estructura Organizacional

La empresa IRVIX cuenta con una estructura organizacional formal, la cual establece niveles jerárquicos diferenciados que se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 7 Estructura Organizacional IRVIX S.A.



Fuente: Empresa IRVIX S.A. (2015)

3.3 Objetivos

En la empresa IRVIX S.A. (2015) se ha identificado que los objetivos son:

- “Proveer a los clientes de los productos de la mejor calidad y duración.
- Brindar asesoramiento y garantía en todas las marcas que distribuimos.
- Generar satisfacción y tranquilidad a nuestros clientes para la realización de las actividades de la industria de la gastronomía y hospitalidad.
- Garantizar el desarrollo de nuestro talento humano, mediante la capacitación y motivación adecuada.
- Promover la cultura de la calidad”.

3.4 Filosofía Corporativa

3.4.1 Misión

“Ofrecer productos de alta calidad, brindar asesoría en el proceso de compra y ofrecer un excelente servicio post venta. Asegurando la continuidad de las líneas de productos.” (IRVIX, 2015)

3.4.2 Visión

“Consolidarnos como el mejor proveedor a nivel nacional de menaje de mesa y cocina, junto con productos para buffet y limpieza. Ofrecer productos innovadores provenientes de las mejores marcas del mundo” (IRVIX, 2015)

3.5 Valores

Los valores de la empresa IRVIX S.A. (2015) son:

- “Orientación al cliente: Nuestro afán es satisfacer al cliente, brindando soluciones de calidad.
- Conducta ética: Nos basamos en el profesionalismo, integridad moral, lealtad y respeto a las personas y cumplimiento de leyes y reglamentos.

- Personas: Fomentamos las oportunidades de desarrollo basándonos en el mérito y aporte profesional.
- Trabajo en equipo: Integramos a todos los colaboradores para que sean partícipes de los objetivos, aportando positivamente a la consecución de los mismos y siendo socios del negocio.
- Orientación a resultados: Todas nuestras acciones están encaminadas al cumplimiento de objetivos empresariales y en pro de la rentabilidad para los accionistas”.

3.6 Productos que ofrece

IRVIX es el representante para el Ecuador de muchas marcas a nivel mundial, a continuación se detallan:

- RUBBERMAID COMMERCIAL PRODUCTS: Artículos elaborados en polietileno de alta, media y baja densidad. Fabricación en Estados Unidos. Entre los productos Rubbermaid se cuenta con: contenedores de basura, sistemas de recolección de desechos sólidos, coches trapeadores, mopas de limpieza, escurridores, limpiadores de ventanas, pisos, etc, contenedores de gran capacidad para disposición final de basura, estaciones de reciclaje, recipientes para uso con alimentos, etc. Todos los productos Rubbermaid disponen de las certificaciones ISO, NSF, Oshas.
- CAMBRO MANUFACTURING: Productos elaborados en policarbonato, polietileno, fibra de vidrio y derivados del plástico, para la industria alimentaria, hospitales, clínicas, etc. Fabricación en Estados Unidos y China. Cambro ofrece: vajilla en policarbonato, utensilios, dispensadores de bebidas, coches mantenedores de alimentos, coches transportadores de alimentos, bandejas gastronorm, bandejas de comida rápida, sistemas para alimentación de pacientes de hospitales, sistemas de calentamiento de platos, sistemas de almacenamiento de vajilla, estantería, recipientes y cajas para ingredientes. Cambro cuenta con certificaciones de calidad como NSF que determina la idoneidad de los artículos Cambro para uso con alimentos.

- RAK: Vajilla en porcelana, alta dureza. Fabricación: Emiratos Árabes. Esta marca dispone de gran variedad de diseños, acordes a las tendencias modernas, ofrece durabilidad y gran calidad para uso pesado o alto tráfico como lo requieren los hoteles, restaurantes, barcos, hospitales, empresas de catering, etc.
- SCHONWALD Y BAUSCHER: Vajilla en porcelana, gran elegancia y durabilidad. Fabricación: Alemania Estas dos marcas líderes a niveles mundiales y reconocidos como las primeras en el ámbito de la elegancia y diseños de vanguardia, nos ofrece las más bonitas piezas de vajilla con diferentes modelos y complementos.
- PORVASAL: Vajilla en porcelana. Diseños exclusivos conocidos como “platos de autor”, elaborados por diseñadores internacionales. Fabricación: España. Porvasal es la marca española que lidera el mercado de vajillas para hoteles de nivel medio, ofrece modelos sobrios y precios accesibles.
- UPDATE INTERNATIONAL: Utensilios y menaje en general para mesa y cocina. Fabricación: China Esta marca elabora gran variedad de utensilios, desde una cuchara mezcladora, pasando por artículos de bar como alfombras antideslizantes para copas, cafetería y restaurante.
- OXO: Artículos para hogar, especialmente pastelería y decoración. Fabricación: Estados Unidos. Oxo se distingue por su elegancia y durabilidad, con utensilios novedosos para la cocina moderna.
- LIBBEY: Cristalería y complementos de mesa. Fabricación: Estados Unidos y China. Los productos Libbey incluyen copas, vasos, jarras, ceniceros, decantadores, floreros, etc. Dispone de varias líneas o modelos que se adaptan a las necesidades de los más exigentes clientes.
- ARCOROC: Vajilla y accesorios de mesa de vidrio templado. Fabricación: Francia. Los artículos Arcoroc ofrecen gran durabilidad y economía, es una vajilla clásica y de bajo costo ideal para empresas de catering.
- GET: Vajilla y menaje de melamine. Fabricación: Estados Unidos Esta marca ofrece colores y modelos muy vistosos fabricados en melamine. Por su

durabilidad son apreciados por hospitales, colegios, locales de comida rápida, etc.

- WNK y WMF: Cubertería y accesorios de buffet. Fabricación: China Los modelos de cubertería y accesorios de buffet de estas marcas son bastante extensos, cubriendo las necesidades de los elegantes hoteles cinco estrellas y de restaurantes tipo familiar o de comida rápida (IRVIX, 2015)

3.7 Clientes

Los clientes de IRVIX están divididos en los siguientes grupos:

- Hoteles, resorts.
- Restaurantes.
- Cafeterías.
- Bares, discotecas.
- Hospitales, clínicas.
- Empresas de Catering.
- Colegios, Escuelas, Universidades.
- Comedores Institucionales.
- Sector Público: Ministerios, Hospitales, etc.
- Amas de casa – Hogares.
- Barcos, cruceros, spas.
- Empresas de limpieza institucional.
- Comedores institucionales.
- Fábricas de alimentos (IRVIX, 2015).

3.8 Análisis FODA

Tabla 14 Análisis FODA Empresa IRVIX

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • IRVIX cuenta con prestigio y buen nombre a nivel nacional, logrado por más de treinta años de trabajo honesto. • La experiencia adquirida en el negocio de la provisión de menaje profesional. • Cero endeudamientos, manejo adecuado de las finanzas. • Baja cartera vencida, ventas a crédito a muy pocos clientes. • Alta calidad de las marcas que distribuimos. • Garantía de reposición de nuestros productos. • Locales propios y buena proyección a mediano plazo para apertura de nuevos almacenes. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cultura gourmet, enfocada al rescate de la cocina y la gastronomía nacional e internacional. • El despunte a nivel nacional y local de los restaurantes familiares, ejecutivos, de lujo, de comida rápida, etc., así como de hoteles tipo resort, planes vacacionales tipo todo incluido. • Fomento del turismo por parte del gobierno. • La normativa legal vigente en relación a la calidad de los artículos utilizados para preparación de alimentos, y la exigencia sobre el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) en las industrias procesadoras de alimentos, restaurantes, plantas de elaboración de lácteos, cárnicos, etc. • La nueva tendencia de las familias a salir a comer fuera de casa, tanto entre semana como en fines de semana, permite que los restaurantes tengan cada vez más acogida y por lo tanto un crecimiento de sus requerimientos de vajilla, cristalería, menaje de cocina, etc.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser una empresa familiar, las decisiones importantes son aplazadas en función del tiempo y responsabilidades de cada uno de los miembros del directorio (accionistas), y no son realizadas prontamente. • La Administración está a cargo de personas que no son parte de la familia de accionistas y sus decisiones estratégicas están supeditadas al visto bueno de los dueños, quienes dilatan las mismas. • Se ha contratado personal de puestos medios y bajos que también son familiares entre ellos, generando una camaradería negativa y utilizada de acuerdo a la conveniencia. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente una amenaza es la restricción a las importaciones como disposición del gobierno en base a la nueva matriz productiva. • La competencia de IRVIX en lo relacionado a la porcelana (vajillas) es la cerámica de producción nacional, la cual no cumple los estándares de calidad internacional ya que no dispone de la durabilidad y dureza requeridas para el trabajo de alto tráfico como es el caso de los restaurantes, hoteles, barcos cinco estrellas, etc.

<ul style="list-style-type: none">• La falta de un objetivo claro y la falta de comunicación al personal involucrado en su consecución.• Improvisación y cambios en los procedimientos operativos que generan demoras, pérdida de tiempo, trabajo en exceso para un grupo de trabajadores.• No existe un esquema claro ni constante de premios-bonificaciones y sanciones al personal en base al cumplimiento o resultado esperado.• Una debilidad es la imagen de IRVIX como una empresa que ofrece productos costosos. Esto nos ha posicionado en un nicho de mercado de nivel medio y alto, dejando de lado a la gran cantidad de clientes potenciales en los otros niveles.• La poca o inexistente publicidad sobre los productos que se ofrece.• La poca participación de IRVIX en las compras del sector público (SERCOP).• El poco compromiso del personal, la falta de motivación e incentivos.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Elaborado por: La Autora

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 Investigación interna

El presente trabajo se realizara mediante la intervención directa a la empresa objeto de estudio, debido a que se puede obtener acceso a la información generada en el día a día de la compañía.

4.2 Metodología para la investigación

El método que vamos a utilizar en la realización de este trabajo de investigación de campo se va a proceder con el desarrollo de una encuesta aplicada al personal, quienes son los involucrados directamente y actualmente inmersos dentro de la problemática, para establecer un diagnóstico situacional.

4.3 Diseño de herramientas

4.3.1 Diseño de encuestas para el personal y análisis de clima laboral

DISEÑO DE INSTRUMENTO

Objetivo

Realizar un diagnóstico de la situación actual de IRVIX en lo relacionado al clima laboral y motivación de su recurso humano.

Datos Informativos

Edad: Estado Civil:

Área/Dpto. donde labora

Tiempo de trabajo.....

Preguntas	Opciones				
	Totalmente	Bastante	Medianamente	Poco	Nada
1. Intento mejorar mi desempeño laboral					
2. Me gusta trabajar en competición y ganar					
3. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
4. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
5. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas					
6. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
7. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo					
8. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
9. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
10. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)					
11 En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.					
12. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo					
13 Estoy motivado en mi trabajo					
14La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante					
15 Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.					
16. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo					
17. Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.					
18. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.					
19. En el trabajo, mis opiniones cuentan.					
20. La empresa me ofrece los incentivos necesarios para el trabajo que realizo					

21. Considero que mi desempeño personal en la empresa es:

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

La encuesta fue diseñada con varios criterios:

- En base a los objetivos de la investigación.
 - Considerando las preguntas requeridas por la investigación.
 - Midiendo la motivación del personal desde varios puntos de vista.
 - Midiendo el nivel de incentivos de la empresa.
- Considerando encuestas aplicadas, orientadas a motivación del personal.
- Analizando el nivel de desempeño y/o productividad del personal en base a su propio punto de vista.

La encuesta fue diseñada por la autora con soporte de un asesor experto en recursos humanos y el análisis respectivo realizado.

Las preguntas serán realizadas al personal de la empresa, siendo un total de catorce empleados, de la oficina Matriz Quito, a quienes por ser una población finita se realizará a la totalidad.

4.4 Análisis de los resultados de las encuestas.

Después de realizado la encuesta al personal de la empresa IRVIX S.A., se obtuvieron las siguientes respuestas:

Datos Informativos:

- **Edad**

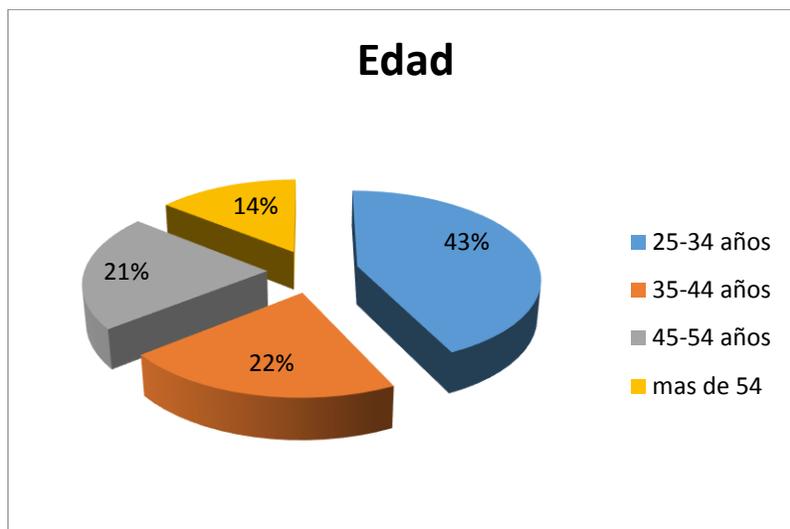
Tabla 15. Edad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
25-34 años	6	43%
35-44 años	3	21%
45-54 años	3	21%
Más de 54	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 1. Edad



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

En la empresa IRVIX S.A. la edad, del personal se encuentra con un 43% de entre 25 a 35 años siendo considerado como el personal más joven, sin embargo con un 22% se encuentra personas que tienen edades de entre 35 a 44 años. El grupo de personas entre 45 a 54 años son el 21%, y apenas con un 14% existe personas que tienen más de 54 años, considerados como personal de más experiencia dentro de la empresa.

- Estado civil

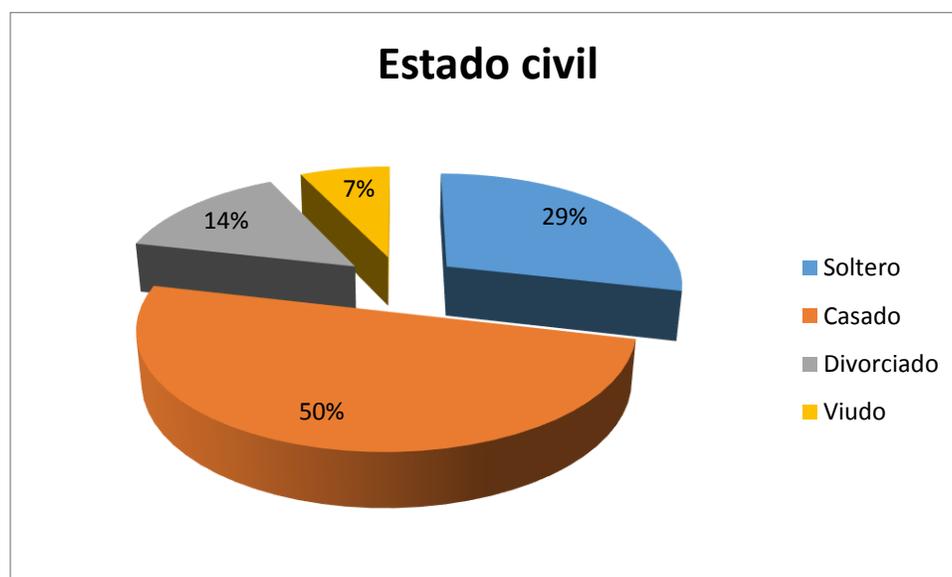
Tabla 16. Estado civil

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	4	29%
Casado	7	50%
Divorciado	2	14%
Viudo	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 2. Estado civil



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

Se puede ver, que en el personal existen varias personas que son solteras, representadas por un 29%, el 50% del personal es casado, con un 14% existen personas que son divorciadas, y el 7% del personal es viudo, por lo que se puede analizar que existen personas con diversos estados civiles.

- **Área de trabajo**

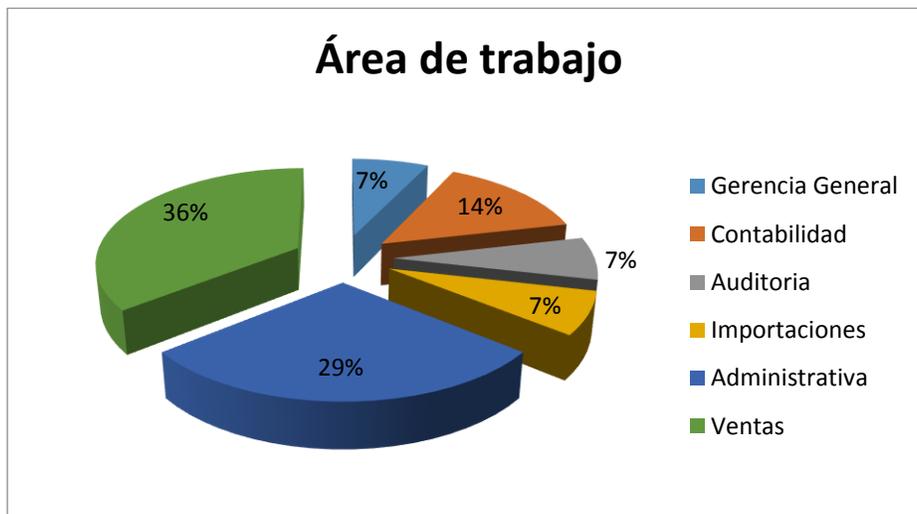
Tabla 17. Área de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia General	1	7%
Contabilidad	2	14%
Auditoria	1	7%
Importaciones	1	7%
Administrativa	4	29%
Ventas	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 3. Área de trabajo



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

La encuesta se realizó en todas la áreas que tiene la empresa, sin embargo con el 36%, que representa al departamento de ventas, es donde existe la mayor cantidad de empleados, con el 29% representa al departamento administrativo, que es donde

también existe gran parte del personal, con un 14% representado por el área de contabilidad y con un 7% representan las áreas de Gerencia General, el departamento de auditoría y el área de importaciones respectivamente.

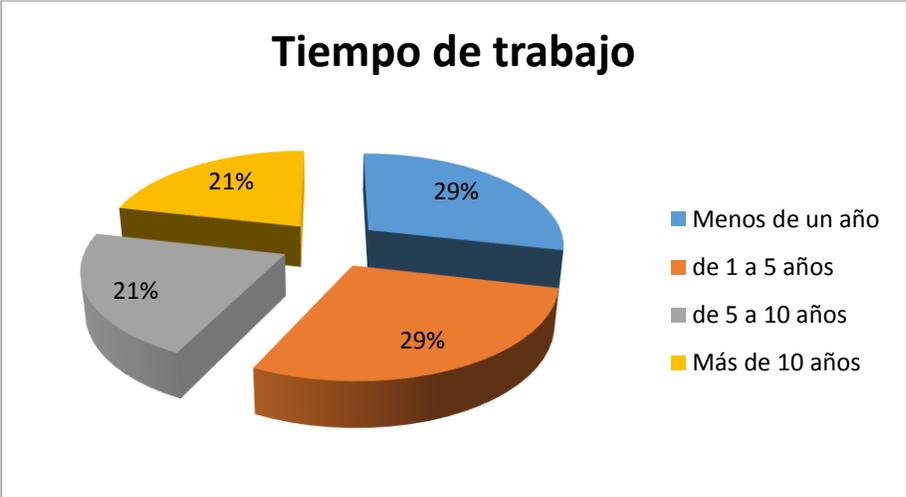
- **Tiempo de trabajo**

Tabla 18. Tiempo de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	4	29%
de 1 a 5 años	4	29%
de 5 a 10 años	3	21%
Más de 10 años	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Investigación propia
Elaborado: La autora

Gráfico 4. Tiempo de trabajo



Fuente: Investigación propia
Elaborado: La autora

Análisis:

A lo que se refiere al tiempo de trabajo, con el 29% hay personas que han trabajado menos de un año, también han trabajado de 1 a 5 años que se representa igualmente con un 29%, sin embargo existe, varias personas que han trabajado de 5 a 1 años y más de 1 años representados con un 21% respectivamente, por lo que

se puede proveer que existe experiencia y nuevas ideas representadas por la gente nueva.

- **Preguntas**

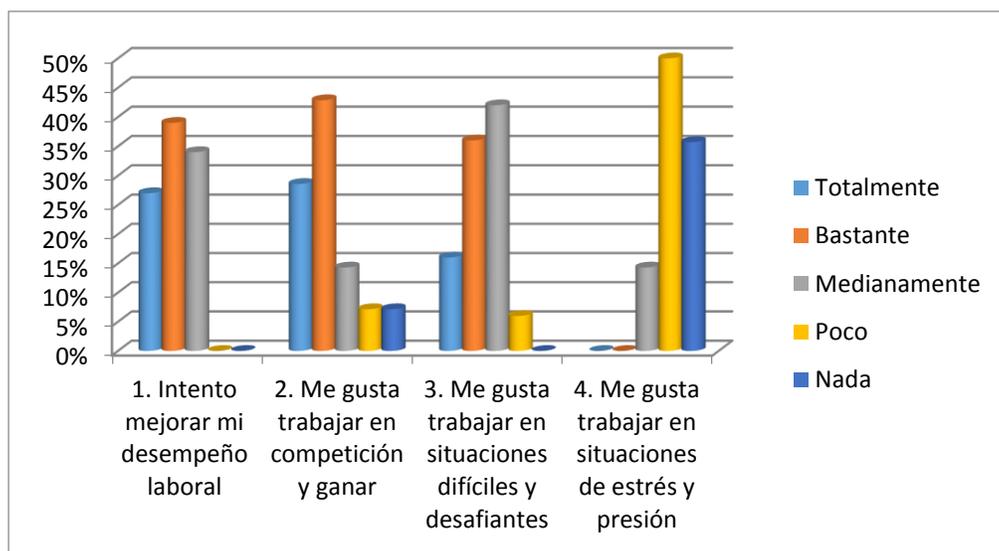
Tabla 19. Preguntas de 1-4

	1. Intento mejorar mi desempeño laboral	2. Me gusta trabajar en competición y ganar	3. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	4. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión
Totalmente	27%	29%	16%	0%
Bastante	39%	43%	36%	0%
Medianamente	34%	14%	42%	14%
Poco	0%	7%	6%	50%
Nada	0%	7%	0%	36%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 5. Preguntas de 1-4



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

Se puede ver que el personal de la empresa al realizarles la primera pregunta, con un 39% bastante intentan mejorar el desempeño laboral, con un 34% lo hacen medianamente y con un 27% totalmente están enfocados en mejorar en este punto,

por lo que se puede decir que el personal se encuentra comprometido con la organización, aunque no totalmente como lo indica el resultado.

También se puede ver que con un 43% a los empleados de la empresa les gusta bastante trabajar en competición y ganar, con un 29% que se encuentra totalmente de acuerdo con competir sin embargo con un 14% se encuentra medianamente de acuerdo y con un porcentaje de 7% poco y nada respectivamente les gusta trabajar de esta manera. Esto implica por una parte un riesgo, ya que la competencia entre el personal puede ser desleal, al momento de intentar ganar, por lo que puede suscitarse que cada uno vea por sus propios intereses dejando de lado los intereses de grupo por lograr los objetivos empresariales.

Al responder la tercera pregunta se puede interpretar que el 42% del personal medianamente le gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes, con el 36% bastante le gusta trabajar en esta situación, el 16% totalmente le gustaría y el 6% poco le gustaría trabajar con estas condiciones, por lo que puede representar que las personas al momento de exigirles o plantearles otro puesto el cual requiera se trabaje en estas condiciones, la mayoría de las personas estarían dudosas en desempeñar ese cargo, lo cual representaría que se debería buscar otra persona fuera de la empresa que realice este tipo de trabajo.

Y al contestar la pregunta cuatro se puede ver que con el 50% poco les gustaría trabajar en situaciones de estrés y presión, con el 63% opinan que nada les gustaría trabajar en estas situaciones y con el 14% medianamente les gustaría trabajar así. Esto se produce debido a que actualmente el personal trabaja con presión en ciertas situaciones y no lo aceptan de buena manera. Esto implica que debería existir un equilibrio entre la presión que a veces requiere el trabajo y la motivación interna.

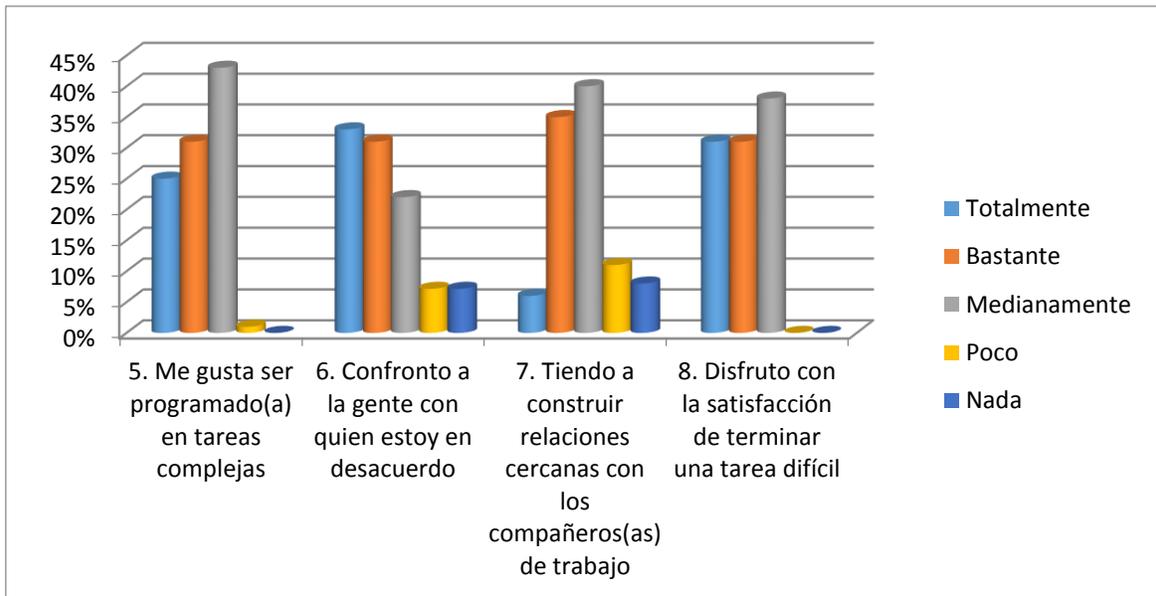
Tabla 20. Preguntas de la 5-8

	5. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas	6. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	7. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	8. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil
Totalmente	25%	33%	6%	31%
Bastante	31%	31%	35%	31%
Medianamente	43%	22%	40%	38%
Poco	1%	7%	11%	0%
Nada	0%	7%	8%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 6. Preguntas de la 5-8



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

Al responder la pregunta cinco se puede ver que con el 43% medianamente le gusta ser programado en tareas complejas, con el 31% bastante le gusta ser programado y con el 25% totalmente les gusta, por lo que la mayoría, no les gusta programar los

trabajos si son complejos, entonces se puede decir que si pueden evitar este tipo de trabajo lo harían, esto con similar criterio a la anterior pregunta, en ciertos casos el personal encuentra una presión negativa que no ha sido bien canalizada y si realizan este tipo de trabajo lo hacen a medias.

También se puede ver que con un 33% totalmente están de acuerdo en confrontar a la gente cuando se encuentran en desacuerdo en algún aspecto laboral, el 31% bastante lo confrontaría, el 22% medianamente lo haría y con 7% poco y nada respectivamente lo harían, por lo que se puede decir que al momento que haya desacuerdos en algunas tomas de decisiones, las personas reclamarían tornando un ambiente laboral tenso.

El 40% medianamente construye relaciones cercanas con los compañeros de trabajo, el 35% bastante lo hace el 11% poco y con el 8% nada, lo cual puede interpretarse que en general existe una relación de compañerismo dentro de la empresa, pero no en todos los casos, donde el trato es nada más laboral.

Y con el 38% medianamente tienen una satisfacción de terminar una tarea difícil, con el 31% disfrutaban totalmente y bastante respectivamente al terminar una un trabajo difícil, por lo que se puede ver que la mayoría de trabajadores, están conscientes que trabajo desempeñaron y cuanto les costó realizarlo y muchos si se sienten satisfechos y lo disfrutaban, pero otros no.

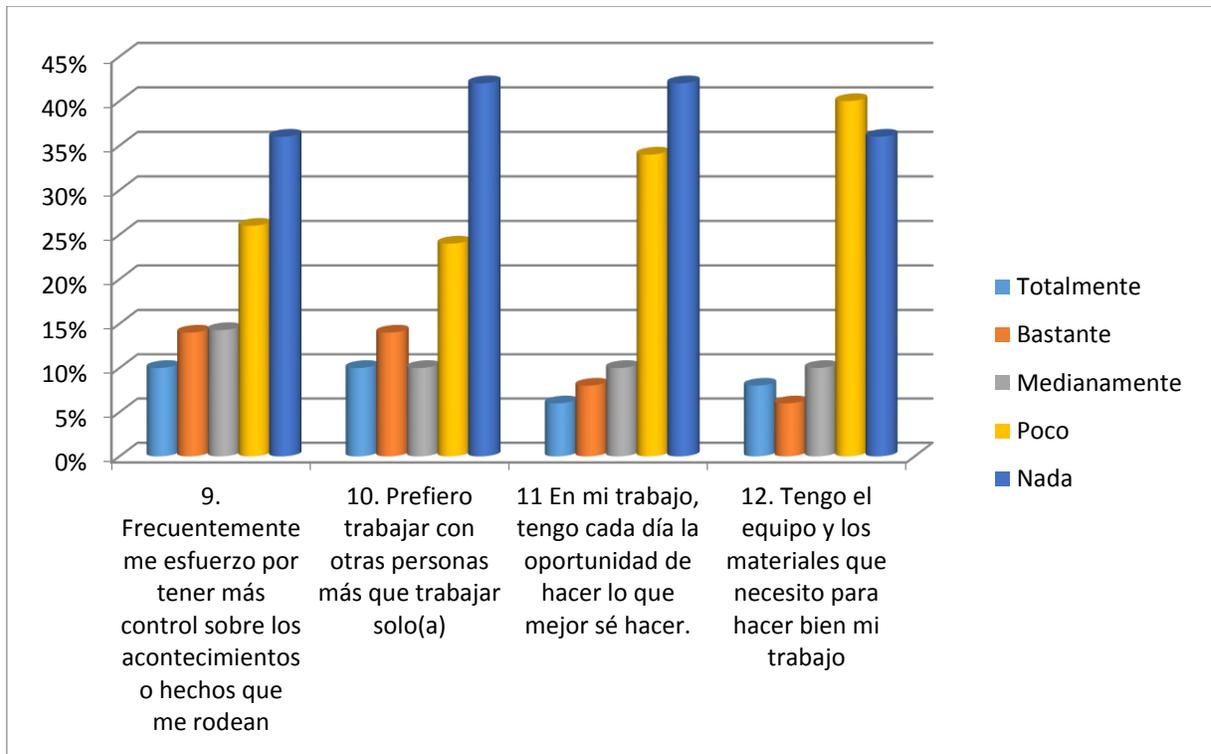
Tabla 21. Preguntas de la 9-12

	9. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	10. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	11. En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	12. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo
Totalmente	7%	7%	7%	14%
Bastante	14%	14%	7%	21%
Medianamente	14%	7%	7%	14%
Poco	29%	21%	36%	21%
Nada	36%	50%	43%	29%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 7. Preguntas de la 9-12



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

Al realizar la pregunta nueve se puede ver que el 36% nada se esfuerza por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que le rodean, el 29% poco lo hace, el 14% lo hace medianamente y bastante respectivamente y con el 7% totalmente lo realiza, por lo que se puede decir que la mayoría del personal, no toman interés en este aspecto.

En la pregunta diez también se puede ver que el 50% nada les gusta trabajar en equipo, el 21% prefiere trabajar solo más que trabajar con otras personas y el 7% totalmente y medianamente respectivamente prefieren trabajar con otras personas más que trabajar solo, por lo que se puede interpretar que la mayoría del personal buscan un trabajo individual y no les gusta trabajar en equipo, generando que cada

persona, tenga sus propios intereses, sin tomar en cuenta que el logro de los objetivos se los logra más fácilmente en equipo.

Además al realizar la pregunta once se puede ver que el 43% de los trabajadores contestaron que nada ya que no tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer, el 36% poco lo hace, el 7% medianamente o totalmente cree que tiene esa oportunidad, es decir en la empresa no se ha realizado una medición de competencias para conocer en que se desempeñan mejor cada uno de los trabajadores y en general existe una muy baja motivación en relación al tipo de trabajo que realizan.

Al realizar la pregunta doce se puede ver que el 21%, contesto que poco tienen los equipos y materiales adecuados para realizar su trabajo, además con el mismo porcentaje de 21% considera que bastante tiene los equipos y materiales, el 29% considera que en nada tiene estas herramientas y el 14% medianamente o totalmente lo tiene, por lo que la mayor parte de los trabajadores se encuentra insatisfecho con las facilidades en materiales y equipos que les ha dado la empresa para que cumplan con su labor diaria, mostrándose poco conocimiento de los requerimientos que los trabajadores tienen para hacer un buen trabajo.

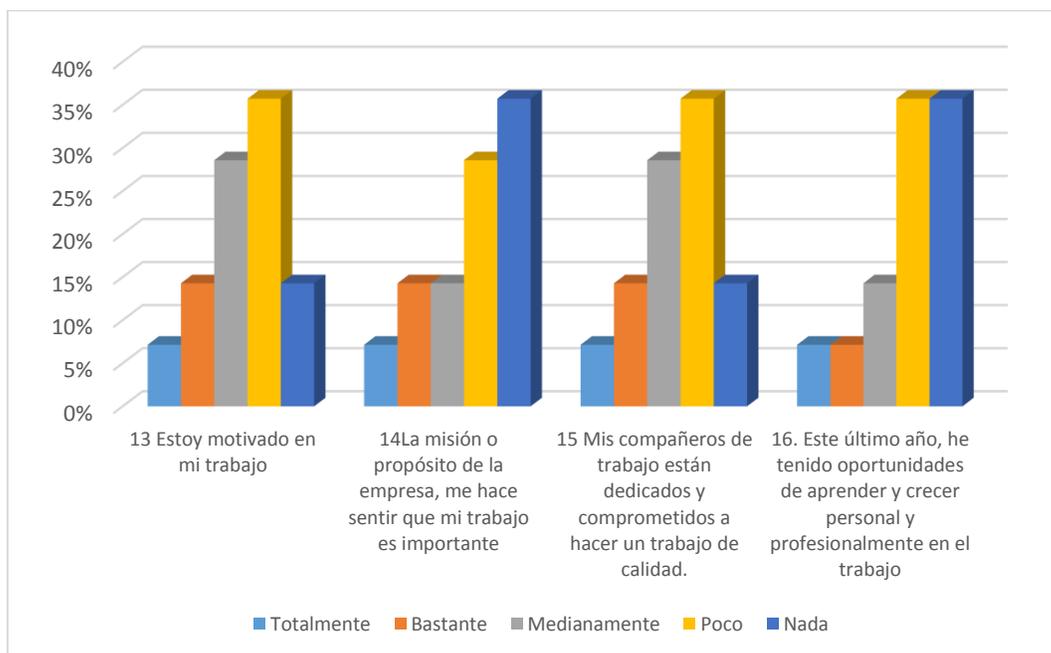
Tabla 22. Preguntas de la 13-16

	13 Estoy motivado en mi trabajo	14 La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante	15 Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	16. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo
Totalmente	7%	7%	7%	7%
Bastante	14%	14%	14%	7%
Medianamente	29%	14%	29%	14%
Poco	36%	29%	36%	36%
Nada	14%	36%	14%	36%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 8. Preguntas de la 13-16



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

En la pregunta trece se puede ver que el 50% del personal nada se encuentra poco o nada motivado, el 29% se encuentra medianamente motivado para desempeñar sus funciones y el 21% se encuentra totalmente o bastante motivado. En este punto se observa un bastante alto porcentaje (50%) esta desmotivado, y solamente un 20% tiene motivación en el trabajo, esto implica un nivel bastante preocupante, pues debería ser contrario, un personal motivado en su mayoría y pocos o nadie desmotivado. Este resultado por una parte verifica el nivel de desmotivación de los empleados, y permite justificar la propuesta a realizarse.

Además se puede ver que la misión y propósito de la empresa no están claros, están mal planteados o no se aplican en la empresa, ya que los trabajadores con un 36%

en nada siente que la misión o propósito lo hace sentir que el trabajo es importante, el 29% poco lo siente y solo el 35% lo siente medianamente o totalmente.

En la pregunta quince también el 50% creen que poco o nada los compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad, el 29% cree que medianamente y el 21% cree que totalmente o bastante están comprometidos, por lo que se puede identificar que la mayoría del personal no sienten a la empresa o no se comprometen con la misma y está orientada al cumplimiento de los objetivos.

Y al realizar la pregunta dieciséis, de forma similar, el 72% considera que no han tenido oportunidades para aprender y crecer personalmente y profesionalmente en el trabajo, solo un 28% considera que sí ha tenido oportunidades y/o a crecido personal y profesionalmente, este es un porcentaje muy bajo y confirma la desmotivación y la falta de oportunidades que observa en su trabajo.

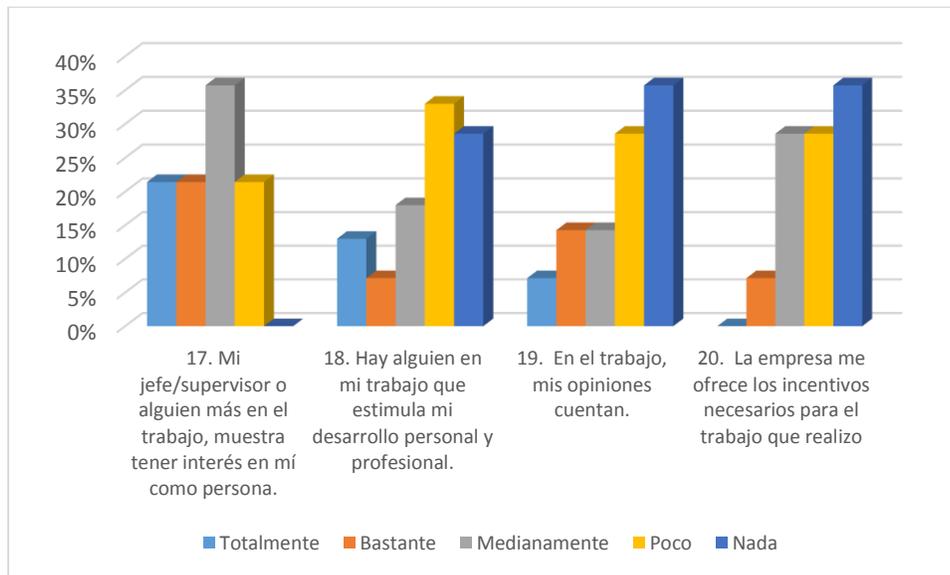
Tabla 23. Preguntas desde la 17-20

	17. Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.	18. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.	19. En el trabajo, mis opiniones cuentan.	20. La empresa me ofrece los incentivos necesarios para el trabajo que realizo
Totalmente	21%	13%	7%	0%
Bastante	21%	7%	14%	7%
Medianamente	36%	18%	14%	29%
Poco	21%	33%	29%	29%
Nada	0%	29%	36%	36%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 9. Preguntas desde la 17-20



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

Al analizar si el jefe o supervisor muestra interés en las personas, un 21% indica que poco, pero un 36% indica medianamente y un 42% indica que totalmente o bastante, es decir en este caso se puede percibir un grupo humano que si bien no ha sabido motivar o apoyar al desarrollo del personal, sí existe un cierto interés por las personas aunque no como requerirían.

Al consultar si existe alguien que se estimula el desarrollo personal y profesional, similar a los anteriores casos, un 62% indica que poco o nada, un 18% indica que medianamente y un 20% que bastante o totalmente. En este punto se observa que existe una desigualdad en el trato o estimulación a los empleados. En su mayoría no tienen esta estimulación, pero unos pocos si la tienen.

Al preguntar si sus opiniones cuentan, un 65% indica que poco o nada, este es otro aspecto fundamental en la empresa, donde se observa que existe muy poca

comunicación y posibilidad de que los empleados aporte, siendo estas muchas veces un ámbito que puede hacer la diferencia en el crecimiento empresarial.

Finalmente al pregunta si la empresa ofrece los incentivos necesario de igual manera un 65% indica que poco y nada lo hace la organización, demostrándose que existen muy pocos incentivos o casi todo el personal no siente que existen estos incentivos para la realización de su trabajo, lo cual normalmente genera que sin motivación, no haya por que esforzarse de mejor manera.

21. Considero que mi desempeño personal en la empresa es:

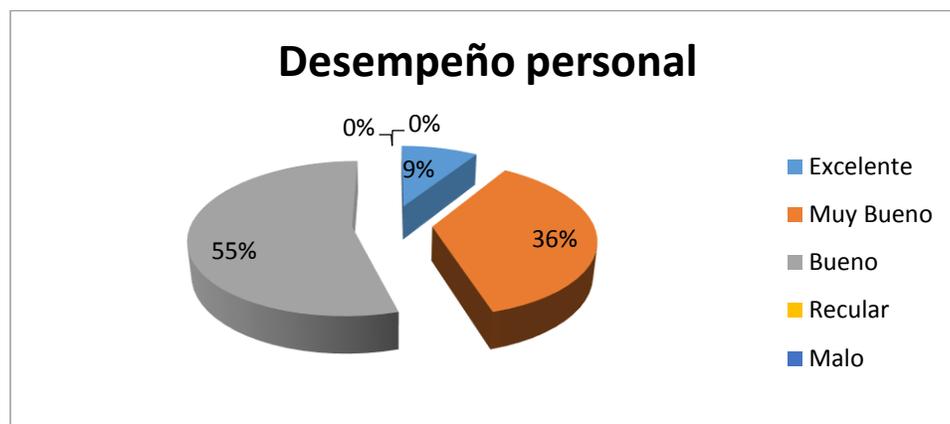
Tabla 24. Desempeño personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelente	1	9%	9%
Muy Bueno	4	36%	45%
Bueno	6	55%	100%
Regular	0	0%	100%
Malo	0	0%	100%
Total	11	100%	

Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Gráfico 10. Desempeño personal



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

Análisis:

Se puede considerar que es muy difícil que cada persona se pueda auto evaluar su desempeño, sin embargo el 55% de los empleados considera que su trabajo es bueno el 36% cree que su desempeño es muy bueno y el 9% dice que es excelente el trabajo que desempeña en la empresa, por lo que se puede ver el desempeño se mantiene básicamente en bueno, considerando que la insatisfacción que tienen los trabajadores podría estar influenciando para que su desempeño sea a medias y no puedan entregar toda su capacidad intelectual, para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Conclusiones de los resultados de la investigación

- Se puede concluir que una parte del personal de la empresa IRVIX se encuentra comprometida con la organización, pero es claro que para un importante porcentaje falta motivación y existe una carencia de incentivos, lo cual ha hecho que el personal no trabaje en conjunto sino que buscan sus propios intereses, además que se sienten que trabajan con presión en ciertas situaciones, generando malestar y bajo ánimo laboral.
- También se puede concluir, que el personal tienen varias discrepancias, ya que se encuentran en desacuerdo en varios aspectos laborales, lo que ha generado que sean más individualistas y no trabajen en equipo. Además de no contar con los equipos adecuados, para cumplir con sus funciones.
- El personal que trabaja en IRVIX, no se encuentra motivado, ya que su trabajo no es recompensado de mejor manera, además de no poseer unas políticas bien definidas, para tener en claro lo que busca la empresa, lo que genera que los trabajadores no se encuentran comprometido con la misma.

- También se puede concluir que el personal no tiene la oportunidad de aprender y crecer profesional y personalmente dentro de la institución, sintiéndose que no son valorados por sus superiores, además de no encontrar los incentivos adecuados por el cumplimiento, de un trabajo bien realizado.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan de motivación, haciendo que el personal tenga más participación de las decisiones que se toma dentro de la empresa.
- Además se recomienda, realizar inducción y capacitación tanto a la gerencia como a las jefaturas, también realizar una evaluación de competencias para saber en qué necesita capacitarse el personal.
- Se recomienda establecer políticas orientadas a los recursos humanos, que permitan mantener claro las prioridades empresariales tanto para directivos como para empleados.
- Se debe planificar incentivos estructurados de mejor manera al personal, de acuerdo a su desempeño laboral, haciéndole sentir que su esfuerzo que brinda a la organización es valioso, y hacerle concientizar que el trabajo en equipo hará que la empresa vaya creciendo cada día más.

4.5 Políticas existentes de Recursos Humanos

En la actualidad, la empresa IRVIX S.A. no posee una política clara sobre el tema específico de Recursos Humanos. Se ha establecido en el año 2012, con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, el mismo que sirve de guía para los diferentes aspectos relacionados a Recursos Humanos.

El Reglamento Interno de Trabajo es una pauta básica que determina las obligaciones y derechos tanto del empleador como de los empleados. En el año 2012 fue elaborado por la Gerencia Administrativa de la empresa y aprobado por la Gerencia General así como por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por lo que se incluye las partes más importantes del Reglamento Interno de Trabajo y se lo puede ver en el (Anexo 1).

4.6 Horarios de trabajo

De acuerdo a lo que determina el Código de Trabajo en su artículo 47, la jornada laboral diaria es de ocho horas. En el caso de la empresa IRVIX, el horario de trabajo es de 09h00 a 18h00 con una hora para el almuerzo. El número de horas totales por semana que se labora son 40, considerando los días sábado, domingo y feriados como días libres. Adicionalmente, el personal que por sus labores deba trabajar más de ocho horas al día, es remunerado con el pago de horas extraordinarias y suplementarias.

Este horario se aplica en todas las oficinas de la empresa IRVIX, Quito, Guayaquil y Cuenca.

4.7 Manual de funciones

Con motivo del presente estudio y conjuntamente con el personal y directivos de la empresa IRVIX S.A., se ha levantado el manual de funciones y procedimientos, los cuales actualmente están concluidos y se ha aprobado por Gerencia General, aunque los mismos no se han socializado al personal.

A continuación se detallan las hojas con las diferentes descripciones de funciones por cada cargo, las mismas que son modificadas periódicamente en concordancia a los cambios ejecutados para un mejor funcionamiento de la empresa.

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: VENDEDOR/A-OFICINA			
FUNCIONES: Realizar ventas efectivas a clientes. Mantener los clientes actuales. Incrementar la cartera de clientes.			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Cotizaciones, seguimiento de cotizaciones Venta, facturación (PREFACTURA). • Seguimiento del despacho y entrega del producto al cliente. • Servicio post venta (llamar a preguntar cómo le pareció el producto, o si el cliente tiene otras necesidades). • Buena presentación e imagen de la exhibición del almacén. • Abastecer al almacén de los productos para exhibición, revisar el stock de nuevos productos y exhibir. • Poner precios en los productos de exhibición. • Trabajo en equipo • Conocimiento de stocks - precios. • Conocimiento de inventario con baja rotación para promociones. • Limpieza de la exhibición, buen estado de los productos, etiquetas, etc. • Tareas asignadas por el jefe inmediato. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras relacionadas al área Comercial (Ing. Comercial, Economía, Marketing, etc.)			
EXPERIENCIA			
Ventas, servicio al cliente, facturación, conocimiento básico de contabilidad			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en			

equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos. Pro actividad, proyección de progreso profesional y personal.

Observaciones:

Firma:

Fecha: / /__

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	Marzo 2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CAJERA-FACTURADORA			
FUNCIONES: Realizar cobros de las ventas generadas en oficina Recepción, registro (pre registro en el sistema) y depósito de cobros de oficina y fuera de ella. Recuperación de retenciones Emisión de retenciones de clientes en caso de requerirse. Facturación a clientes en base a la prefactura emitida por el vendedor.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras relacionadas al área Comercial (Ing. Comercial, Economía, Marketing, Contabilidad, etc.)			
EXPERIENCIA			
Caja, cobranza, atención y servicio al cliente, contabilidad básica, manejo de Excel, Word.			
APTITUDES			
Responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos. Agilidad mental.			
Observaciones:		Firma:	
		Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE			
FUNCIONES: Asistir al Contador en lo que sea pertinente Manejo de caja chica			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de cobros al sistema contable. • Manejo y custodia de caja chica. • Registro e ingreso al sistema de las retenciones sobre facturas de venta Ingreso de retenciones en la fuente sobre compras de bienes o servicios. • Archivar documentos de contabilidad. • Revisión de facturación de oficina Guayaquil • Emisión del reporte mensual de retenciones en la fuente para entregar a Contador General • Revisión de movimientos bancarios para dar de baja facturas (cancelar) del sistema • Entrega de cheques a proveedores • Envío de listado de cartera a Gerente Guayaquil 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en Contabilidad y /o Auditoría, o Economía. Estudios adicionales en tributación			
EXPERIENCIA			
Asistencia Contable, Auditoría. Uso de sistemas utilitarios de computación y programas contables.			

APTITUDES

Capacidad de trabajo, responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos.

Observaciones:

Firma:

Fecha: / /__

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">CONTADOR</p>			
FUNCIONES: Manejo de la contabilidad de la empresa			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar balances • Pagos a proveedores, digitación y registro en el sistema de las facturas. • Elaboración de retenciones • Roles de pago • Planillas del IESS (préstamos y aportes) • Declaración mensual y anual de impuestos (SRI – Superintendencia de Cias. – Municipio). • Digitar información de pagos al sistema (proveedores, empleados, varios). • Liquidación de importaciones. • Transferencias o pagos al exterior. • Conciliaciones bancarias. • Análisis de cuentas contables. • Registro de ajustes, provisiones, otros. Información para anexos Auditoría • Beneficios Sociales Ministerio de Trabajo. • Declaraciones anuales, semestrales, mensuales de Sr. Vela, Sra. Maria Vela, Sr. Felipe Vela, Synthia, Sra. Carolina Vela, Lorena Franco, Mariuxi Delgado. • Manejo y custodia de cheques. • Reembolsos de cajas chicas Guayaquil y Quito. • Responsable del estado de cartera vencida. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Contador Auditor (CPA) Estudios adicionales en su ramo de actividad			

EXPERIENCIA

Contador – Auditor en empresas privadas o públicas.

Conocimiento y experiencia en temas tributarios y financieros. Actualización continua en los mismos.

APTITUDES

Responsabilidad, honestidad, organización, orden, liderazgo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos.

Observaciones:

Firma:

Fecha: / /__

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: MENSAJERO-A / AUXILIAR ADMINISTRATIVA			
FUNCIONES: Entregar y retirar diferentes tipos de documentos dirigidos o provenientes de clientes, proveedores, bancos, etc. Entrega de mercaderías o muestras. Cobros Ayuda y soporte en oficinas			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Entrega y retiro de documentación variada (facturas, cartas, formularios, etc.). • Depósito de dinero en efectivo y cheques en bancos • Limpieza y cuidado de las oficinas y almacén. • Entrega de mercaderías o muestras • Cobros a clientes de acuerdo a instrucciones de persona encargada de coordinar. • Mensajería en general. • Compras de insumos de limpieza, cafetería, papelería, etc. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en cualquier área ya sea técnico o administrativo.			
EXPERIENCIA			
Mensajería, limpieza, despachos.			
APTITUDES			
Responsabilidad, honestidad, orden, excelente atención y amabilidad, colaboración, buena disposición para colaborar en lo que la empresa requiera.			
Observaciones:		Firma:	
		Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">CHOFER</p>			
FUNCIONES: Entregar y recepción de documentos y mercaderías. Conducir el vehículo de propiedad de la empresa Ayuda y soporte en oficinas			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Entrega y retiro de documentación variada (facturas, cartas, formularios, etc.) • Transporte de mercaderías • Apoyo en oficinas de acuerdo a instrucciones superiores 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en cualquier área ya sea técnico o administrativo. Licencia de manejo			
EXPERIENCIA			
Despachos, entrega de mercaderías, transporte de carga, conducción de vehículos semi pesados.			
APTITUDES			
Responsabilidad, honestidad, puntualidad, orden, excelente atención y amabilidad, colaboración, buena disposición para colaborar en lo que la empresa requiera.			
Observaciones:		Firma:	
		Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR DE BODEGA – DESPACHOS			
FUNCIONES: Custodia, manejo y control de mercaderías que ingresan y salen de bodega Entrega de mercaderías a clientes Ayuda y soporte en oficinas			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Control de ingresos y egresos de la bodega a su cargo. • Empaque y entrega de mercaderías a clientes u otras bodegas. • Limpieza y cuidado de bodega a su cargo. • Manejo correcto de documentos de bodega (facturas, orden de salida de bodega, etc. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller de preferencia en Comercio y Administración.			
EXPERIENCIA			
Bodega, despachos, entrega de mercaderías.			
APTITUDES			
Responsabilidad, honestidad, orden, excelente atención y amabilidad, buena disposición para colaborar en lo que la empresa requiera.			
Observaciones:		Firma:	
		Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO-COMERCIAL			
FUNCIONES: Control de inventarios y bodegas Asistencia logística, importaciones. Asistencia a Gerencia Administrativa-Comercial.			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mercaderías provenientes de importaciones y compras locales. • Transferencias entre bodegas. • Control del inventario. • Responsable de envíos a oficina Guayaquil. • Supervisar a Bodeguero sobre envíos a tiempo y correctos. • Responsable de documentación de bodegas (transferencias, órdenes de salida de bodega, entrega de muestras, etc.). • Responsable de actualizar precios en el sistema de acuerdo a información e instrucciones de Gerente de Compras. • Apoyo al usuario sobre sistema Flexline. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller de preferencia en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras Administrativas, Sistemas, Economía, etc.			
EXPERIENCIA			
Manejo de programas Office, internet, herramientas tecnológicas Experiencia en asistencia administrativa, manejo de bodegas.			
APTITUDES			
Responsabilidad, honestidad, orden, agilidad, cumplimiento de tareas oportunamente, colaboración, buena disposición para trabajar en equipo.			
Observaciones:		Firma:	
		Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: <p style="text-align: center;">GERENTE ADMINISTRATIVA-COMERCIAL</p>			
FUNCIONES: <p>Organizar, dirigir, liderar y controlar al personal administrativo y comercial de la empresa. Administración de los recursos de la empresa.</p>			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar las tareas del personal y velar por su cumplimiento oportuno y eficiente (logística comercial, administrativa). • Dirigir al personal hacia los objetivos planteados por la Gerencia y Presidencia (cumplimiento de metas de ventas, reducción de gastos, mejorar la eficiencia del personal, excelente atención al cliente). • Liderar los cambios y mejoras en la empresa, facilitando la transición y analizando las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de los mismos. • Controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa, contenidos en el Manual de procedimientos y políticas generales. Asistencia, puntualidad, contratación de personal, evaluaciones e incentivos al personal, etc. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Ing. Comercial, Administrador de empresas. Cursos de formación adicional en administración de Recursos Humanos, Gerenciamiento del Talento Humano, Administración, etc.			
EXPERIENCIA			
Cargos similares en empresas públicas o privadas.			
APTITUDES			
Responsabilidad, honestidad, liderazgo, orden, amabilidad, buena disposición para colaborar en lo que la empresa requiera.			
Observaciones:		Firma:	
		Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: VENDEDOR/A –OFICINAS GUAYAQUIL			
FUNCIONES: Realizar ventas efectivas a clientes. Mantener los clientes actuales. Incrementar la cartera de clientes.			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Cotizaciones, seguimiento de cotizaciones. • Venta, facturación, cobranza, archivo de facturas. • Control de notas de entrega. • Responsable de cobranza de cheques protestados, cuentas en mora, etc. • Seguimiento del despacho y entrega del producto. • Servicio post venta (llamar a preguntar cómo le pareció el producto, o si el cliente tiene otras necesidades). • Buena presentación e imagen de la exhibición del almacén • Conocimiento de stocks - precios. • Conocimiento de inventario con baja rotación para promociones 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras relacionadas al área Comercial (Ing. Comercial, Economía, Marketing, etc.).			
EXPERIENCIA			
Ventas, servicio al cliente, facturación, conocimiento básico de contabilidad.			
APTITUDES			

Capacidad de trabajo, responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos.

Observaciones:	Firma: Fecha: / /__
-----------------------	------------------------------------------

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: ASISTENTE DE OFICINA GUAYAQUIL			
FUNCIONES: Asistencia administrativa general. Asistencia en Ventas			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobranza. • Depósitos en bancos. • Reporte a Asistente Contable sobre cobros, depósitos, retenciones, facturas. • Envío oportuno de cierres a Asistente Contable. • Control de notas de entrega. • Responsable de cobranza de cheques protestados, cuentas en mora, etc. • Buena presentación e imagen de la exhibición del almacén. • Conocimiento de stocks - precios. • Conocimiento de inventario con baja rotación para promociones. • Apoyo total en ventas a Jefe de Oficina. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras relacionadas al área Comercial (Ing. Comercial, Economía, Marketing, etc.).			
EXPERIENCIA			
Cobranzas, asistencia administrativa en general, conocimiento básico de contabilidad.			
APTITUDES			

Capacidad de trabajo, responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos.

Observaciones:

Firma:

Fecha: / /__

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: VENDEDOR/ A EXTERNO			
FUNCIONES: Realizar ventas efectivas a clientes. Mantener los clientes actuales. Incrementar la cartera de clientes.			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente mediante visitas. • Gestión completa de ventas, desde búsqueda de clientes hasta venta efectiva. • Cotizaciones, seguimiento de cotizaciones. • Venta, facturación. • Entrega de facturas a Asistente Contable ordenadamente. • Seguimiento del despacho y entrega del producto al cliente. • Servicio post venta (llamar a preguntar cómo le pareció el producto, o si el cliente tiene otras necesidades). • Trabajo en equipo. • Conocimiento de stocks - precios. • Conocimiento de inventario con baja rotación para promociones. 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras relacionadas al área Comercial (Ing. Comercial, Economía, Marketing, etc.)			
EXPERIENCIA			
Ventas, servicio al cliente, facturación, conocimiento básico de contabilidad.			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, buena actitud con compañeros de trabajo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos.			
Observaciones:		Firma: Fecha: / / ____	

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento:	Ventas
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: JEFE DE ALMACÉN			
FUNCIONES: Responsable de Almacén Quito. Supervisión a vendedores de oficina. Seguimiento a clientes estratégicos. Mantener los clientes actuales, incrementar la cartera de clientes.			
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar al personal de ventas oficina Quito en el cumplimiento de objetivos y políticas de la empresa. • Mantener la cartera de clientes actual e incrementarla. • Elaborar Pre factura de sus ventas. • Atención al cliente. • Cotizaciones, seguimiento de cotizaciones, venta, prefactura. • Visitas a clientes corporativos. • Apoyo a vendedores de oficina en proyectos especiales. • Conocimiento de stocks - precios. • Supervisar exhibición • Conocimiento de inventario con baja rotación para promociones 			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Bachiller en Comercio y Administración. Estudios Universitarios en carreras relacionadas al área Comercial (Ing. Comercial, Economía, Marketing, etc.)			
EXPERIENCIA			
Administración, Ventas, servicio al cliente, facturación, conocimiento básico de contabilidad.			
APTITUDES			

Liderazgo, responsabilidad, honestidad, excelente atención y servicio al cliente interno y externo, integración al grupo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, resolución de conflictos.

Observaciones:

Firma:

Fecha: / /__

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO / DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Departamento: Ventas
		Edición: 1
		Fecha:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: JEFE DE BODEGA		
FUNCIONES: Custodia, manejo y control de mercaderías que ingresan y salen de bodega. Entrega de mercaderías a clientes o a chofer para entregas.		
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Control de ingresos y egresos de la bodega a su cargo. • Empaque y entrega de mercaderías a clientes u otras bodegas. • Cuidado de bodega a su cargo. • Manejo correcto de documentos de bodega (facturas, orden de salida de bodega, etc). 		
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN		
Bachiller de preferencia en Comercio y Administración		
EXPERIENCIA		
Bodega, despachos, entrega de mercaderías.		
APTITUDES		
Responsabilidad, honestidad, orden, excelente atención y amabilidad, buena disposición para colaborar en lo que la empresa requiera.		
Observaciones:	Firma:	
	Fecha: / / __	

4.8 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos deberá ser parte de la Política de Recursos Humanos y este a su vez fue elaborado luego de un análisis operativo de las diferentes actividades realizadas en la empresa, y aprobado por la Gerencia General.

Los procedimientos presentados a continuación corresponden a las principales actividades que requieren de un procedimiento y que han sido críticas en el desempeño de la empresa.

Cabe mencionar, que, como en toda empresa existen cambios en los procedimientos, este manual debe actualizarse permanentemente y para ello cuanta con un control de edición y fecha. Y se lo presenta a continuación:

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Administración	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
COMPRAS A PROVEEDORES LOCALES				
OBJETIVO: Establecer una forma eficaz y eficiente de hacer compras a proveedores locales.				
BASE LEGAL: Código de Trabajo, Ley de Régimen Tributario Ecuatoriano, Reglamento Interno de Trabajo IRVIX S.A.				
DOCUMENTOS REQUERIDOS: Factura de compra, recepción de compra, factura de venta.				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
ENVIOS DESDE QUITO A GUAYAQUIL				
1	Vendedor	Recibe el pedido del cliente del artículo o artículos a comprar a un proveedor local. Recibe pago, anticipo, u orden de compra.		
2	Vendedor	Verifica que el o los artículos no hayan en stock regular de Irvix		

3	Vendedor	Se realiza el pedido. En el caso de Guayaquil sólo lo puede hacer la Ger. Adm, por lo tanto el vendedor debe solicitar a Ger. Adm. En el caso de Quito cada vendedor hace el pedido, responsabilizándose del pedido y la facturación inmediata. Se envía el pedido vía e-mail al proveedor con copia a administracion@irvix.com.ec y bodegaquito@irvix.com.ec. Incluir el código de cliente a fin de verificar en máximo 48 horas la facturación.	
3	Proveedor	Envía la factura vía fax a Quito para el caso de pedidos que realice Guayaquil. O, entrega la mercadería en oficina Quito con la respectiva factura. Cuando el pedido se realice en Guayaquil pero se envíe desde Quito, el proveedor entregará la factura original con el pedido y se encargará de enviar una copia de la factura a Guayaquil.	
4	Bodeguero o Vendedor	Recibe el pedido. Se verifica lo facturado contra lo recibido. Si hubiera diferencias se indica de inmediato al proveedor.	
5	Jefe de Bodega o Ger. Adm.	Ingresa el producto al sistema, basándose en la factura de compra, los datos, valores, cantidades deben ser exactos. Entrega la recepción de compras conjuntamente con la factura al Contador para su respectivo registro contable y pago.	
6	Jefe de Bodega o Ger. Adm.	Remite vía e-mail el número de recepción de compra al vendedor o Ger Adm Gye.	
7	Vendedor	Realiza la facturación de todos los items que solicitó.	
8	Ger. Adm Quito o Guayaquil.	Verifica que lo comprado esté facturado.	
OBSERVACIONES:		Los precios de la factura son información confidencial, así como todo lo relacionado con proveedores. El personal de Irvix S.A. debe mantener toda la información en absoluta reserva.	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ENTREGA DE MUESTRAS A CLIENTES				
OBJETIVO:				
Mantener el orden y control del Inventario.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
Formato ME (Mercadería Entregada)				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		Observaciones
1	Vendedor	El vendedor es quien determina la necesidad de entregar la muestra. En este punto el criterio lógico debe primar. Debe informar al cliente que la muestra debe ser devuelta en máximo siete días hábiles, caso contrario será facturada.		El vendedor NO emite la ME, sólo Jefe de Bodega o Ger. Adm. Gye o Quito.
2	Vendedor	Solicita autorización a Gerencia Administrativa para entregar la muestra mediante correo electrónico, indicando a qué persona entregará, y tiempo en el cual va a recuperar la misma.		
3	Ger. Adm. Quito o Gye.	Autoriza o niega la entrega de la muestra. En el caso de negativa explica el porqué. Un argumento es que al mismo cliente se le hayan entregado muestras y no devuelva.		
4	Ger. Adm. Quito o Gye.	En el caso de Ger. Adm. Gye emite la entrega de muestras en el formulario previsto para el efecto y bajando del sistema, de manera que sale del inventario el artículo. Para el caso de Quito, el Jefe de Bodega o en su ausencia la Ger. Adm Quito emite el documento en el sistema y lo imprime en el formulario respectivo.		
5	Ger. Adm. Quito o Gye.	Firma la ME y programa la entrega de la misma.		
6	Jefe de Bodega	Entrega la muestra o muestras requeridas al chofer o a la persona de mensajería para que realice la entrega.		
7	Mensajero o Chofer.	Entrega la muestra, haciendo firmar el documento ME al destinatario. Indicando que va a pasar recogiendo la misma en siete días laborables.		
8	Mensajero o Chofer.	Entrega la copia de la ME al vendedor. El vendedor es el		

		responsable de recuperar la muestra en el tiempo determinado.	
10	Vendedor	Solicita a Ger. Adm. el retiro de la muestra entregada, previo acuerdo con el cliente de hora y fecha de devolución.	
11	Ger. Adm Quito o Gye.	Programa el retiro de la muestra con Mensajero o Chofer.	
12	Mensajera o Chofer.	Retira la muestra devuelta y entrega al Jefe de Bodega, con la respectiva firma de recepción.	
13	Jefe de Bodega	Realiza la devolución de la muestra en el sistema. Archiva el documento copia de la ME conjuntamente con la impresión de la devolución de mercaderías del sistema.	
14	Jefe de Bodega	Realiza la devolución de la muestra en el sistema. Archiva el documento copia de la ME conjuntamente con la impresión de la devolución de mercaderías del sistema.	
OBSERVACIONES:		Por favor tener en cuenta que si el cliente no devuelve la muestra se le debe facturar, ya sea al cliente o al vendedor responsable.	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	Departamento: Ventas	
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO			
OBJETIVO: Emisión adecuada de las notas de crédito.			
BASE LEGAL: Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Ley de Régimen Tributario			
DOCUMENTOS REQUERIDOS: Formato Nota de Crédito, Factura de Venta, Solicitud del cliente.			
PROCEDIMIENTO:			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Observaciones
1	Vendedor	Recibe del cliente la solicitud de nota de crédito. Generalmente se emite nota de crédito cuando el cliente ha extraviado la factura, devuelve una parte de los productos facturados o la totalidad de los mismos, o cuando no ha registrado oportunamente la factura para la emisión de retención y pago.	1
2	Vendedor	Indica al cliente los requisitos para emitir nota de crédito: correo electrónico o carta membretada en la cual el cliente solicita la emisión de la nota de crédito con indicación de número de factura con el detalle del motivo de la solicitud. Esta solicitud debe estar dirigida a la Ger. Administrativa Quito o Gye.	2
3	Ger. Adm. Quito o Gye.	Revisa los motivos por los cuales el cliente pide la nota de crédito. Solicita el informe respectivo al Jefe de Bodega sobre los productos devueltos si los hubiera.	3
4	Jefe de Bodega	Informa si recibió la mercadería devuelta (de ser el caso), y la fecha de ingreso a subbodega. Debe firmar que recibió los productos.	4
5	Ger. Adm. Quito o Gye.	Autoriza la emisión de la nota de crédito, mediante un correo electrónico al Contador.	5
6	Contador	Emite la devolución de mercaderías de ser el caso, y la nota de crédito en el sistema y la entrega al vendedor.	6
7	Vendedor	Informa al cliente que la nota de crédito está lista para ser retirada de la oficina, en lo posible tratar de que el cliente se acerque a retirar, caso contrario, coordina la entrega de la misma mediante correo a Ger. Adm para que incluya esto en la hoja de ruta de chofer o mensajera.	7
8	Mensajera o	Entrega la Nota de crédito al cliente, haciendo firmar la	8

	Chofer.	copia respectiva y entrega lamisma a Contabilidad para el archivo de la copia firmada.	
9	Vendedor	Emite la nueva factura cuando se trate de nota de crédito por no haber ingresado la factura anterior. Esta nueva factura debe tener máximo plazo 8 días para ser pagada. Informa a Ger. Adm. Quito o Gye el número de la nueva factura.	9
OBSERVACIONES:		Las notas de crédito se emiten cuando no es posible anular la factura debido a la fecha, o por devolución de En lo posible se debe evitar la emisión de notas de crédito. Cuando se trata de devolución de mercaderías de una factura que ya está pagada, el saldo queda a favor del cliente para futuras compras.	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ANULACIÓN DE FACTURAS				
OBJETIVO:				
Procurar anular facturas de manera correcta y dentro del tiempo prudencial, evitando errores en inventario.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
Factura de Venta.				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
1		El vendedor es la primera persona en la que se origina la anulación de facturas, ya sea por error al facturar un código, error en impresión, error en la razón social, error en la fecha, error en el número etc. Por lo tanto, un 90% de facturas anuladas se pueden evitar.		
2	Vendedor	Cuando la anulación de factura es inevitable, el vendedor debe asegurarse de en dónde está la mercadería, si fue entregada y se requiere sólo el cambio de documento, o, si se trata de cambio de producto, o de cantidad.		
3	Jefe de Bodega	El Jefe de Bodega firma la factura indicando lo que recibió si se trata de devolución o cambio de producto. De este modo, estamos seguros de que los artículos ingresan nuevamente a la bodega.		
4	Vendedor	El vendedor debe tener la original más todas las copias. En el caso de Quito, solicitan la anulación directamente a la Ger. Adm, indicando el motivo. En el caso de Guayaquil cada vendedor indica a Ger. Adm Gye, quien recopila todas las copias y original de la factura y solicita a Ger. Adm. Quito la anulación con el detalle respectivo.		

5	Ger. Adm. Quito	Procede a anular la factura en el sistema, registrando además en un listado manual cada factura anulada.	
6	Ger. Adm. Quito	Emite con frecuencia semanal un detalle de facturas anuladas y envía por e-mail a los responsables de bodega para que verifiquen nuevamente lo devuelto.	
7	Vendedor	Se responsabiliza de volver a facturar corrigiendo el error (si fuera el caso). Debe indicar en el listado de entrega de facturas el número de factura que reemplaza a la anulada si hubiera, o mencionar que no hubo nueva factura.	
8	Vendedor	Debe entregar las facturas anuladas al menos una vez por semana, conjuntamente con las copias de las facturas emitidas.	
OBSERVACIONES:		Las facturas anuladas deben tenerse muy en cuenta por el tema de inventario.	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
REPORTE DE NOVEDADES DE INVENTARIO				
OBJETIVO:				
Detallar las novedades del inventario de manera inmediata y corregir las mismas.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Ley de Régimen Tributario				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
Formato interno Novedades de Inventario				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
		Una novedad de inventario se genera cuando: a) Mal despacho de productos. b) facturación errónea. c) Devolución de mercadería. d) Llegada de importación con diferencias en factura versus físico. e) Traspaso de bodega con error. f) pedido de mercadería y despacho con error. g) Mal conteo en el inventario y por lo tanto regularización errónea, etc.	Cualquier persona puede reportar una novedad de inventario. No solo vendedores o personal de Bodega.	
1	Vendedor, Ayudante de Bodega, Mensajera, Chofer, Jefe de Bodega, etc.	Llena el formulario NOVEDADES DE INVENTARIO y remite el original al Coordinador de Inventario a fin de que realice la regularización. La una copia queda en su archivo y la otra copia la entrega a Gerente Administrativa.		
2	Jefe de Bodega	Verifica la novedad, revisando el sistema y revisando las facturas, EM, devoluciones, etc etc etc a fin de determinar lo que se debe hacer en el inventario, ya sea ajuste,		
3	Ger. Adm. Quito o Gye.	Verifica diariamente que la novedad reportada sea regularizada.		
4	Jefe de Bodega	Se asegura de que la novedad reportada sea regularizada. Se devuelven los artículos a la bodega que sea pertinente.		

1	Vendedor, Ayudante de Bodega, Mensajera, Chofer, Jefe de Bodega, etc.	Llena el formulario NOVEDADES DE INVENTARIO y remite el original al Coordinador de Inventario a fin de que realice la regularización. La una copia queda en su archivo y la otra copia la entrega a Gerente Administrativa.	
2	Jefe de Bodega	Verifica la novedad, revisando el sistema y revisando las facturas, EM, devoluciones, etc, a fin de determinar lo que se debe hacer en el inventario, ya sea ajuste,	
3	Ger. Adm. Quito o Gye.	Verifica diariamente que la novedad reportada sea regularizada.	
OBSERVACIONES:		Se entiende que con la regularización correcta de las novedades, llegaremos a un punto en el que no haya más errores.	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
RESERVA DE PRODUCTOS A CLIENTES				
OBJETIVO:				
Mantener un inventario de mercaderías con cifras reales, evitando tener productos guardados.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
1	Vendedor	Recibe del cliente la solicitud de una reserva de mercadería, indica al cliente que únicamente se puede hacer reservas de mercaderías con el pago de al menos el 30% del valor total, o con la firma de un contrato de compra venta firmado entre los representantes legales de Irvix y del cliente. El saldo de la mercadería guardada debe ser pagado de acuerdo a lo estipulado en el contrato, pero nunca más allá de sesenta días luego de la fecha de la reserva y primer pago.		
2	Vendedor	Al tener el pago del cliente, el vendedor solicita a Ger. Administrativa la autorización para guardar el producto en el sistema (B01-ResGye) o (B03-Res Uio) y separar físicamente en Cumbayá. Esta mercadería separada en el sistema quedará físicamente en B04 contada perfectamente y señalizada como reserva para el cliente x. Si se requiere se puede enviar a oficina Guayaquil.	Ya no se hará reservas en B06, ya que esta bodega es sólo para Entrega de Muestras.	
3	Ger. Adm. Quito o Gye.	Verifica que el pago esté realizado y autoriza la reserva.		
4	Jefe de Bodega	Hace el traspaso de bodega ya sea a B01-Res Gye o B03 Res Uio.		
5	Vendedor	Debe estar pendiente de la fecha de vencimiento de la reserva, a fin de facturar al cliente. Aquí debe tener cuidado y facturar de la bodega ya sea B01-ResGye o B03-ResUio.		
6	Vendedor	Entrega la factura a Jefe de Bodega para el respectivo despacho / entrega al cliente.		
OBSERVACIONES:		No se puede hacer reservas con facturas en xxx, éstas serán borradas diariamente del sistema.		

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Administrativo	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE PERMISOS, VACACIONES, AUSENCIA POR ENFERMEDAD				
OBJETIVO: Organización y control de los permisos al personal.				
BASE LEGAL: Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Código de Trabajo.				
DOCUMENTOS REQUERIDOS: Certificados médicos, carta de solicitud de vacaciones, carta de solicitud de pago de vacaciones.				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
1		Los permisos para ausentarse de la empresa durante las horas de trabajo, ya sea días completos o parciales (horas), debe ser anunciado con anticipación mínima de tres días, con el propósito de organizar las actividades de la persona que se ausentará. Todos los permisos serán registrados en la hoja personal de cada empleado. Cuando la suma total de los permisos excede de ocho horas serán descontados de los días de vacaciones.		
		Está terminantemente prohibido que los empleados se ausenten de la empresa por permiso o vacaciones durante los pre inventarios, inventarios, o las fechas que impliquen una mayor carga de trabajo.		
1	Cada empleado	Debe solicitar verbalmente el permiso a cada Ger. Adm., indicando las horas o días que va a tomar, comprometiéndose a dejar cumplidas y completas sus tareas y responsabilidades y dejar todo en orden para el normal funcionamiento de las actividades de la empresa. Se supone que no debería dejar nada pendiente, pero, si por asunto de fuerza mayor queda algo pendiente, deberá informar a Ger. Adm Quito o Guayaquil a fin de que se designe un encargado de los mismos.		
2	Ger. Adm. Quito o Gye.	Registra en la hoja personal de cada empleado los permisos.		
		Vacaciones Anuales: Cada empleado informará con anticipación de al menos un mes a cada Gerente Administrativa la fecha de vacaciones anuales, de manera que quienes salen con vacaciones puedan organizar y encargar sus funciones a quien determine la Ger. Administrativa. Las vacaciones deben tomarse máximo en dos partes, primero una semana integral		

		(de lunes a domingo) y luego la siguiente semana. Pueden ser en dos meses del año, a excepción de las fechas de inventario, pre inventario, y cuando haya mayor carga de trabajo. Cada Gerencia Administrativa coordinará de manera adecuada las vacaciones del personal, rigiéndose a la fecha de solicitud de las mismas y organizando de tal manera que las diferentes áreas de la empresa no estén debidamente cubiertas.	
1	Cada empleado	Comunicará el período que desea tomar como vacaciones. En caso de querer tomar una parte de las vacaciones y otra parte que le sean canceladas, deberá solicitar este pago con una carta dirigida al Gerente General de Irvix.	
2	Ger. Adm. Quito o Gye.	Registra en la hoja personal de cada empleado la fecha de vacaciones y la fecha en la que el empleado debe reintegrarse a sus funciones.	
		Permisos por enfermedad: Cuando el empleado se ausente de la empresa por enfermedad, deberá presentar el respectivo certificado médico del IESS o avalizado por el IESS cuando ha sido atendido en una unidad médica diferente al IESS.	
1	Cada empleado	Debe comunicar cuando no va a acudir por motivos de enfermedad, y, en cuanto sepa cuántos días debe guardar reposo debe informar a la Ger. Adm Gye o Quito.	
2	Ger. Adm. Quito o Gye.	Registra en la hoja personal de cada empleado los permisos por enfermedad, de ser mayor a tres días este permiso, debe informar al Contador para que de aviso al IESS para el pago del subsidio por enfermedad.	
3	Contador	En caso de que el permiso por enfermedad sea por más de tres días, deberá dar aviso al IESS para el pago del subsidio respectivo.	
OBSERVACIONES:		Los permisos por enfermedad no se descuentan de los días de vacaciones ni de los días laborados en el mes, siempre y cuando el empleado presente el certificado médico.	

	FICHA DE PROCEDIMIENTO	Departamento: Ventas	
		Edición:	1
		Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
ENTREGAS DE MERCADERÍAS A CLIENTES			
OBJETIVO:			
Procurar la entrega oportuna y completa a los clientes.			
BASE LEGAL:			
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Código de Trabajo.			
DOCUMENTOS REQUERIDOS:			
Factura de Venta, Guía de Remisión.			
PROCEDIMIENTO:			
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Observaciones
1	Vendedor	Emite la factura de venta, está por demás recordar la importancia de la factura de venta ya que se trata de un documento LEGAL, controlado por el SRI y que debe contener los datos reales, precisos y completos del cliente, así como las cantidades, códigos de productos correctos. NO puede ser hecha a mano ni en excel debido a control de inventario y a fin de cumplir las normas de control interno y auditoría de la empresa. Se contempla la única excepción cuando Guayaquil no tiene sistema, en cuyo caso se debe ingresar al sistema el mismo día o máximo el día siguiente.	Es prohibido imprimir facturas en xxx, es decir no emitidas en el sistema.
2	Vendedor	Entrega la copia celeste de la factura de venta al Jefe de Bodega o Ayudante de Bodega para el despacho.	
3	Vendedor	Entrega las factura rosada para el pago correspondiente a Caja para el registro de pago. En el caso de forma de pago con cheque, entrega conjuntamente con la factura rosada a Ger. Adm. Quito. En el caso de efectivo el cliente entrega directamente a David Pallaroso la factrua rosada más el efectivo	
4	Vendedor	Para el caso de facturas pagadas con tarjeta de crédito, cada vendedor realiza el voucher y adjunta a la factura rosada y entrega a Dpto. Contabilidad.	
5	Vendedor	Con una frecuencia al menos semanal, el vendedor entrega las facturas a Ger. Adm. Quito para el archivo.	

6	Vendedor	En el caso de oficina Guayaquil, se adjunta la copia de la factura a cada efectivo y se realiza el reporte diario para al día siguiente enviar a depositar.	
4	Vendedor	Debe asegurarse de que la factura se ingresó en el sistema contable del cliente y que van a emitir la retención. Tener mayor atención y cuidado con clientes corporativos (INT. Foodservice, Arcgold) ya que en ocasiones no registran a tiempo las facturas y luego solicitan notas de crédito.	
5	Jefe Bodega /Ayudante de Bodega	Entrega la mercadería completa, asegurándose de que los códigos y cantidades coincidan con la factura.	
6	Chofer , Ayudante de Bodega.	Entrega la mercadería completa, asegurándose de que los códigos y cantidades coincidan con la factura. De existir novedades, las reporta en el formato NOVEDADES DE INVENTARIO.	
7	Vendedor	Llama al cliente a preguntar si recibió su pedido completo, si requiere algo más, etc. (postventa)	
8	Vendedor	Se asegura de que la factura original está recibida por el cliente y además INGRESADA a la Contabilidad o al Sistema de Pagos del cliente.	
OBSERVACIONES:			

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ENTREGAS DE FACTURAS DE VENTA A CONTABILIDAD				
OBJETIVO:				
Entregar oportunamente a Dpto. de Contabilidad las copias de las facturas y las facturas anuladas.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Código de Trabajo.				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
Factura de Venta.				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
1	Vendedor	Una vez entregada la factura original al cliente, el vendedor se queda con la factura amarilla para su archivo, la copia celeste entrega a bodega. De las copias verde y rosada (crédito) debe hacer un listado SEMANAL y entregar a Ger. Adm. Quito o Guayaquil.		
2	Vendedor	En el caso de las facturas anuladas, los juegos completos se entregan conjuntamente con el listado de verdes y rosadas. Es muy importante que las facturas anuladas estén completas (todo el juego).		
3	Ger. Adm. Quito o Gye.	Revisa el listado y las facturas entregadas y entrega a Asistente Contable.		
4	Asistente Contable	Recibe y archiva.		
OBSERVACION ES:	La entrega de facturas debe realizarse semanalmente. para el caso de facturas con pago de contado ya sea cheque efectivo en la oficina Quito se procede de la siguiente manera: Facturas pago en efectivo; se entrega copia rosada más el valor en efectivo a David Pallaroso. Facturas pago en cheque: se entrega la copia rosada con el cheque respectivo a Ger. Adm. Quito. Para el caso de facturas pagadas con tarjeta de crédito: cada vendedor realiza el voucher y entrega la factura rosada con el			

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
APERTURA DE DESCUENTOS EN EL SISTEMA				
OBJETIVO:				
Controlar los descuentos otorgados.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Código de Trabajo.				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
Factura de Venta.				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
1	Vendedor	La política de descuentos en Irvix está sujeta a la marca que se trate y están predeterminados en el sistema. Por ejemplo, Rubbermaid tiene un máximo descuento del 5%, Libbey 15%, Cambro 20%, etc. Cuando se trate de un cliente especial y dependiendo del volumen de la compra se pueden otorgar descuentos adicionales con autorización de Gerencia General, Gerencia de Compras, Gerencia Guayaquil o Gerencia Administrativa. Todo descuento especial debe estar autorizado por e-mail o escrito y firmado en la cotización.		
2	Vendedor	Solicita por mail el descuento especial y recibe por este mismo medio la autorización. Reenvía este mail a Ger. Adm. Quito solicitando abrir el descuento en la lista de precios del sistema. Otra forma de solicitar el descuento y documentar es imprimir la cotización y hacer firmar el descuento requerido. Estos documentos se deben archivar ordenadamente para que en el momento de una Auditoría de Ventas esté todo documentado y debidamente respaldado.	Únicamente se abre el descuento para facturar.	
3	Ger. Adm. Quito	Realiza la apertura de descuento autorizado en el sistema. Informa al vendedor que ya está aplicado este cambio en el sistema para que el vendedor proceda a facturar.		
4	Vendedor	Hace la factura e informa a Ger. Adm. Quito para que cierre el descuento.		
OBSERVACIONES:				

	FICHA DE PROCEDIMIENTO		Departamento: Ventas	
			Edición:	1
			Fecha:	
DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO				
ENTREGAS DE MERCADERÍAS A CLIENTES				
OBJETIVO:				
Establecer la manera adecuada de aceptar las devoluciones de clientes, evitándolas en lo posible.				
BASE LEGAL:				
Reglamento Interno de Trabajo IRVIX, Código de Trabajo.				
DOCUMENTOS REQUERIDOS:				
Factura de Venta.				
PROCEDIMIENTO:				
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Observaciones	
1	Vendedor	El vendedor debe realizar la facturación de manera adecuada y correcta. Se entiende que el vendedor conoce lo que el cliente le pide y maneja idóneamente los códigos de los productos. El vendedor debe aclarar al cliente que SALIDA LA MERCADERIA NO SE ACEPTAN CAMBIOS NI DEVOLUCIONES , tal como está impreso al pie de las facturas.		
2	Vendedor	<u>Por excepción</u> se pueden aceptar devoluciones de mercaderías, o cambios de productos siempre que ésta se realice en el plazo máximo de 5 días hábiles luego de emitida la factura o entregado el producto.		
3	Vendedor	Solicita la aceptación de devolución de mercadería o cambio con un mail dirigido a Ger. Adm. Gye o Quito, indicando el motivo de la misma y tratando en lo posible de evitar la devolución. El vendedor debe indicar al cliente que únicamente se aceptan devoluciones cuando el producto está en las mismas condiciones de como él lo recibió, con empaques completos y lógicamente sin haber sido usados.		
4	Ger. Adm. Gye o Quito	Autoriza la devolución por e-mail, una copia de este correo se envía a Jefe de Bodega para que acepte el producto en las cantidades indicadas.		
5	Jefe de Bodega	Recibe el o los productos devueltos, verificando que estén en iguales condiciones en las que se le entregó al cliente. Verifica empaques y cantidades.		
6	Jefe de Bodega	Informa a Ger. Adm. Gye o Quito que se recibió el producto, ya sea mediante un e-mail o escribiendo en la factura respectiva su firma de responsabilidad de haber recibido los artículos,		
7	Ger. Adm. Gye o Quito	Realiza la anulación la factura para la emisión inmediata de la nueva factura, o, la Devolución de Mercaderías en el sistema para la emisión de la nota de crédito si fuera el caso.		
8	Contador	Emite la nota de crédito si fuera el caso.		
9	Vendedor	Emite la nueva factura si fuera el caso.		
OBSERVACIONES:				

4.9 Situación actual de la empresa en relación al clima laboral, motivación e incentivos

Una vez realizado el diagnóstico empresarial a través tanto de la encuesta, así como de la observación y de la obtención interna de información de la empresa Irvix S.A., es posible obtener los siguientes resultados como resumen de las diferentes variables objeto del presente estudio.

Clima laboral

Es claro que el clima laboral empresarial no es el mejor, los empleados no realizan un trabajo en equipo y aunque existe un cierto agrado por el ambiente, los compañeros de trabajo, varios empleados no comparten este punto de vista. No parece existir una cultura organizacional que favorezca al cumplimiento de los objetivos o que puedan observar una meta u objetivos comunes, contrariamente no visualizan crecimiento u orientación clara y tampoco se sienten partícipes de ello, el acercamiento a la empresa indica rumores entre los empleados y como una importante rotación personal, lo cual es un indicador de este bajo nivel de clima laboral.

Motivación

La motivación de los empleados es bastante baja, no encuentran razón para sentirse de mejor manera, los objetivos no están claros ni se sienten partícipes de los mismos, en estos casos, con cualquier oportunidad de trabajo adicional, los empleados se cambian y este justamente es el caso en la empresa. No existe un liderazgo de gerencia y/o jefaturas que esté pendiente del recurso humano y de su desarrollo tanto humano como profesional. Así mismo ningún departamento ni supervisor ejecuta acciones de motivación ni apoyo al empleado. Parte de ello es la falta de comunicación interpersonal, eso genera distanciamiento y a su vez el distanciamiento genera falta de comunicación.

Incentivos

No existe liderazgo para incentivar y crear oportunidades de crecimiento. El personal siente que en su trabajo no existen incentivos para hacerlo mejor, esto produce que piensen en algún momento que para qué van a hacer un mejor trabajo, si eso no tiene una llegada, una motivación, un resultado mejor o les beneficia en algo.

El personal indica que no expresan sus ideas ni las mismas tienen llegada, esto como se mencionó tiene un efecto bastante adverso, pues en ocasiones es un aspecto que favorece al crecimiento e innovación empresarial y no se lo ha fomentado, peor aún se incentiva a ello.

CAPITULO 5

PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

5.1 Introducción

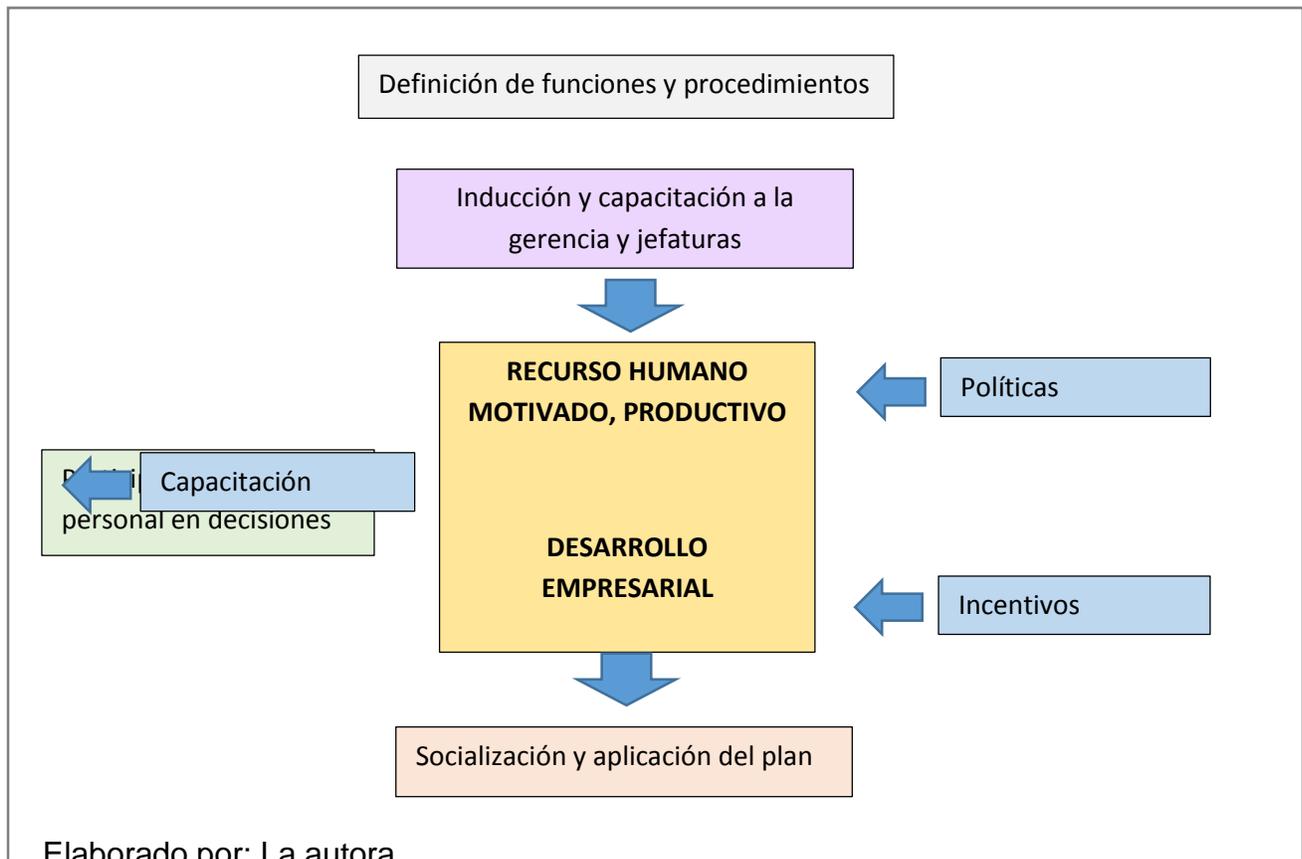
Es necesario entender que la motivación e incentivos son una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial, sin embargo; los mismos no deben ser una técnica de aplicación que simplemente se la emplea en la empresa a través de una capacitación o cursos de motivación o con políticas, es decir la motivación va de la mano con el hecho de que la empresa se preocupa por sus empleados, fomenta y desarrolla sus capacidades como parte de una filosofía interna que la aplican todos, no sólo los empleados. Y la motivación e incentivos tienen que ser una política permanente que sea plenamente sentida y llevada a cabo por quienes conforman la empresa.

Es necesario para el mejoramiento en los recursos humanos, un compromiso de la gerencia y de todas las jefaturas para apoyar al desarrollo conjunto de la empresa y eso implica el desarrollo de su personal. Este es un aspecto que no solamente se debe dar como técnica, sino que debe ser aplicado internamente por parte de jefaturas y gerencias.

Es por ello que la presente propuesta se estructura como un conjunto de actividades y fases que deberán aplicarse en la empresa, para lo cual se ha planteado un esquema gráfico y su explicación a través del cual será posible entender de mejor manera la propuesta realizada:

5.2 Esquema de aplicación del mejoramiento de la motivación e incentivos de la empresa IRVIX

Gráfico 8 Esquema de aplicación del mejoramiento de la motivación e incentivos de la empresa IRVIX



El esquema muestra el centro de la aplicación que implica la búsqueda de un recurso humano motivado, productivo, que a su vez favorezca al desarrollo empresarial, para ello giran alrededor varios aspectos que son: los incentivos, la capacitación y las políticas como primer aspecto, mismo que se ha cubierto previamente; la definición de funciones o procedimientos de las diferentes áreas y personal de la empresa, posteriormente como punto inicial se realizará una inducción y capacitación a la gerencia y a las jefaturas, para que se entienda la importancia del apoyo al recurso humano; manteniéndoles motivados al ser partícipes de las decisiones que se tomen y que los directivos de la empresa sean los encargados de brindar las herramientas para que el talento humano se desarrolle y finalmente se desempeñe mejor.

Con esta base será necesario crear varias herramientas, entre ellas la participación del personal en las decisiones empresariales, esto implica participación en la creación de la misión y visión de la empresa, además de ser partícipe en decisiones, planificación como aporte y no solo como ejecutor de las mismas; crear las políticas internas de fomento al recurso humano; realizar la capacitación en las diferentes áreas, tanto con el fin de insertar en los nuevos cambios, así como para dar soporte al desarrollo de competencias; adicionalmente establecer incentivos para trabajos, proyectos o un desempeño adicional que genere beneficios a la empresa y al mismo empleado. Finalmente es necesario establecer un plan operativo de la propuesta, que al mismo tiempo incluya la socialización del presente programa, con el fin de que se inicie la aplicación de todos los aspectos y se logre sus beneficios.

5.3 Objetivos del Plan de Motivación e Incentivos

Para Dessler (2010, p.439) el principal objetivo que persigue un plan de motivación es en sí de “motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo”.

De esta manera los fines u objetivos de la aplicación, así como los medios o estrategias para alcanzarlos en la empresa se plantean a continuación:

Objetivos

- Mejora el rendimiento del personal.
- Incrementa la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Aumenta la productividad.
- Eleva la moral de la fuerza laboral.

Medios

- Definición e implementación del manual de funciones y procedimientos.
- Implementación de políticas empresariales para el recurso humano.
- Capacitación a la gerencia y jefaturas.
- Capacitación al personal.
- Fomento de la comunicación.
- Plan de incentivos.
- Participación del personal en decisiones.
- Socialización y puesta en práctica de la motivación e incentivos.

De esta manera, a continuación se detalla cada uno de los aspectos que se aplicarán en la empresa, como medios para alcanzar los objetivos finales de IRVIX.

5.4 Definición e implementación del manual de funciones y procedimientos

El manual de funciones y procedimientos es un aspecto fundamental para el desarrollo empresarial, mismo que se ha logrado ya aplicar en la empresa, por decisión interna y que previamente se lo ha presentado, sin embargo será necesario incluir dentro de los ámbitos de la capacitación, así como de las políticas con el fin de que los mismos sean aplicados y seguidos de la mejor manera, esto favorecerá a un mejor desempeño, y evitar que se dupliquen las funciones, para que finalmente sea más eficiente las actividades internas. Por lo cual se incluirá dentro de la socialización y aplicación del plan.

5.5 Implementación de políticas empresariales para el recurso humano

Se implementarán las políticas de la empresa, misma que deberán ser trabajadas conjuntamente con el recurso humano. A continuación se presentan algunas de las políticas que se implementarán:

POLÍTICAS INTERNAS

- En IRVIX pensamos en el personal como parte integrante de la empresa y por tanto se deberá buscar su bienestar y desarrollo personal.
- Se deberá crear los mecanismos de reconocimiento y desarrollo del personal y aplicarlo de forma permanente.
- Los manuales de funciones, procedimientos será de aplicación obligatoria en la empresa con el fin de lograr eficiencia y un mejor desempeño interno.
- Se fomentará la capacitación de forma periódica para desarrollar competencias profesionales y personales.
- Las promociones e incentivos se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y potencial del empleado, y no por favoritismos de ningún tipo.
- Los empleados tienen responsabilidad con la empresa, así como en la cooperación con los demás empleados, como responsables de un equipo y como colegas.
- El respeto, honestidad y confianza son condiciones para las buenas relaciones interpersonales entre personal y jefaturas.
- Se promoverá la innovación y desarrollo de proyectos que disminuyan los costos y/o incrementen las ventas y la participación del personal en ellos.

5.6 Capacitación

5.6.1 Capacitación a la gerencia y jefaturas

Uno de los primeros pasos que deberá dar la empresa, es la capacitación a las gerencias y jefaturas, con el fin de que se profundice los conceptos de administración y manejo del recurso humano. Es fundamental que se entienda la importancia del recurso humano dentro de la empresa, se debe entender la necesidad de mantenerse atentos del recurso humano, la necesidad de proporcionar las herramientas adecuadas para que el personal se desempeñe, entender la necesidad de mantener al personal siendo parte de la empresa y que sea por tanto parte de sus decisiones, que se le otorgue los reconocimientos por su trabajo tanto de palabra, como en ciertos casos con bonificaciones u otros recursos, es decir finalmente entender que en la mayor parte de casos un personal desmotivado o que no trabaja bien, tiene una mayor parte de responsabilidad la empresa, por no manejar adecuadamente al recurso humano. Es por ello que se plantea una capacitación, y a su vez discusión sobre la importancia del recurso humano y su administración. A continuación los principales temas a ser tomados en cuenta para la capacitación de la gerencia y las jefaturas.

Tema	Detalle	Tiempo	Responsable
Importancia del recurso humano en la empresa	Lo que indica la nueva administración Estudios y casos empresariales	2 h.	Empresa de capacitación externa
La administración de los recursos humanos	El trato al personal La motivación e incentivos La integración al personal	3 h	Empresa de capacitación externa
Casos en la empresa y discusión	Casos prácticos sobre las situaciones generales que se presentan en la empresa, la manera de solucionar y la importancia del enfoque al recurso humano	2 h.	Empresa de capacitación externa
Integración del personal en las decisiones	La manera de integrar al personal en la filosofía, los principios, los proyectos y en decisiones inclusive de planificación.	3 h.	Empresa de capacitación externa
Herramientas para el desarrollo del recurso humano	Analizar y presentar las diferentes herramientas que puede tener el recurso humano, para su desarrollo y el beneficio de ello en la empresa.	2h	Empresa de capacitación externa

Una vez desarrolladas las capacitaciones, se puede prever que la gerencia y jefaturas, consideraran ir aplicando los diferentes pasos, mismos que a través del tiempo irán logrando un cambio en el personal, cuando ellos también vean la realidad del cambio en la gerencia.

5.6.2 Capacitación al personal

El personal deberá desarrollar cursos de capacitación, tanto para entender los aspectos que se están integrando a la empresa, para irse motivando parcialmente y para desarrollar sus competencias acorde al trabajo que realizan.

A continuación se presentan los principales cursos que se desarrollarán con participación del personal:

CURSO	Temas	Tiempo	Responsable
La importancia del recurso humano en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano en la empresa • La importancia de cada puesto de trabajo 	4 h	Empresa de capacitación externa
Aplicación de manuales de procedimientos y funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes de los manuales • La importancia y obligatoriedad de aplicación de los manuales en la empresa • Entendimiento y análisis de los diferentes aspectos del manual. 	4 h.	Empresa de capacitación externa Jefaturas
El trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del trabajo en equipo • Características del trabajo en equipo • Formas de trabajo en equipo • Actividades recreativas prácticas del trabajo en equipo • Prácticas de trabajo en grupo y apertura 	6 h.	Empresa de capacitación externa
La comunicación (Todo el personal y directivos)	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de la comunicación interna • El desarrollo de la comunicación empresarial • Talleres prácticos • Foro de aspectos en la comunicación 	5 h.	Empresa de capacitación externa
Liderazgo y el desarrollo personal de la productividad en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo • La capacidad personal • La labor en la empresa • Motivación 	5 h.	Empresa de capacitación externa

Los cursos específicos para las diferentes áreas serán:

Ventas:

Ventas efectivas.

La planificación de las ventas.

La automotivación y el cumplimiento de ventas.

Técnicas y prácticas de ventas específicas para el tipo de clientes.

Contabilidad

Contabilidad efectiva.

Nuevas reformas.

Aplicación de sistemas en la contabilidad.

Chofer

Conducción segura y leyes de tránsito.

Los representantes de las ventas de la empresa.

Ventas/gerencias

Importaciones, reglamentaciones.

Análisis búsqueda y selección de proveedores.

5.7 Plan de incentivos

Se ha realizado un análisis de costos, a través del cual se puede otorgar los siguientes beneficios, mismos que son factibles de conseguir con un esfuerzo adicional, mismo que permitirá beneficiar a los empleados y así mismo generará beneficios importantes adicionales para la empresa.

La implementación de un sistema de Incentivos se realizará acorde al cargo y responsabilidad de cada empleado.

ÁREA (cargo)	Incentivo	Detalle	Valor
Ventas (vendedores)	Bonificación por superación de ventas trimestral.	A los vendedores se incrementará un valor. Bonificación a los vendedores, adicional a las comisiones, por el mantenimiento de las ventas por 3 meses superiores a \$10.000.	\$1000 por período superado Salario fijo de
Ventas	Salario fijo más comisiones al cumplimiento de metas y período base.	Salario fijo base para vendedores que superen el año y medio en la empresa y hayan mantenido ventas constantes en promedio \$8000 en los últimos 6 meses.	\$400 más las comisiones actuales y con la posibilidad de
Contabilidad	Bonificación por Disminución de costos.	Por proyectos viables que permitan la disminución de costos o nuevos ingresos con beneficios se otorga de la bonificación.	10 al 20% de las utilidades obtenidas por el proyecto implementado
Chofer	Bonificación por mantenimiento de vehículos a punto y entregas puntuales.	El cumplimiento en las entregas de forma puntual y manteniendo el vehículo en el mejor estado generará una bonificación adicional.	\$500 por trimestre cumplido
Todo el personal	Participación en los beneficios de la empresa.	La participación a los trabajadores por ley se lo realizaba de manera informal, sin un total cumplimiento. Se prevé en este caso la aplicación de los beneficios completos y la socialización de ello, considerando que el incremento de los beneficios en este año será mayor por la aplicación del mejoramiento empresarial.	15% de las utilidades a todos los trabajadores, de acuerdo a la reglamentación de ley.

Adicionalmente a los presentados se solicitará la participación de los empleados para la integración de nuevos incentivos que se consideren, donde la empresa pueda disponer de un beneficio y a su vez el empleado de una bonificación o beneficio que consideren adecuado.

5.8 Participación del personal en decisiones

Uno de los aspectos que genera que el personal se sienta parte de la empresa y por tanto ofrezca un mayor esfuerzo; es la integración de éste a las decisiones, es decir el personal debe ser parte del desarrollo de la misión y visión de la empresa, sus políticas, procedimientos, no siendo solo estas decisiones de la gerencia o de los accionistas, porque de esa manera el personal solo siente que trabaja por que debe o porque le pagan, como sucede ahora, es por ello la necesidad de integrar al personal en las decisiones, fomentar la comunicación entre todos y que los empleados puedan aportar con su opinión, se sientan libres para indicar en qué aspectos no están de acuerdo o cuales problemas pueden existir, e inclusive con apertura pueden mostrar posibles soluciones.

Por lo que la integración se realizará en los siguientes aspectos.

- Creación de la filosofía empresarial.
- Participación en planes e incentivos.
- Actividades de integración.
- Planificación general de la empresa.

Estas actividades tendrán que quedar plasmadas en un plan operativo para la empresa que se desarrollará en el siguiente apartado.

5.9 Socialización y puesta en práctica de la motivación e incentivos.

La socialización y plan operativo de la presente propuesta se presentará con sus respectivas actividades a continuación a través del siguiente cronograma:

Actividades	MES semana	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				Responsable	Porcentaje	Ajustes
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Inducción de la gerencia y jefaturas a la administración de los recursos humanos																												
Capacitación a gerencia y jefaturas																										Empresa externa		
Reuniones entre jefaturas y gerencias para el planteamiento de nueva orientación hacia el personal																										Gerencia y jefaturas		
Capacitación al personal																												
Estructuración de cursos y objetivos																										Gerencia/jefaturas, empresa externa		
Curso: Importancia y aplicación de los manuales empresariales																										Empresa externa		
Cursos para el personal para la aplicación del programa																										Empresa externa		
Capacitación de competencias																										Empresa externa		
Implementación del manual de funciones																												
Socialización del plan																										Gerencias y jefaturas		
Revisiones y mejoramiento de manual																										Personal / Jefaturas		
Planes integrales empresariales																												
Orientación para el desarrollo de la misión y visión de la empresa																										Gerencia		
Creación de grupos de trabajo para el desarrollo de la filosofía empresarial																										Jefaturas		
Desarrollo de la filosofía empresarial																										Dirección/personal		
Desarrollo de políticas del recurso humano																										Dirección/personal		
Participación en planes de incentivos																										Dirección/personal		
Actividades de integración																										Dirección/personal		
Presentación y socialización del plan y políticas																										Gerencia y jefaturas		
Participación en planificación empresarial																										Dirección/personal		

El desarrollo de la aplicación misma permitirá incluir el porcentaje de desarrollo del plan y los ajustes respectivos, para poder realizar su seguimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El estudio ha permitido determinar la importancia de la motivación e incentivos que requieren los empleados en una empresa para fortalecer su compromiso con la empresa, lo cual se traduce en productividad y desempeño.
- El mejoramiento del recurso humano es una obligación de la gerencia, así como de las diferentes jefaturas en la empresa, tanto desde el punto de vista técnico – administrativo, así como por la importancia y valor mismo que tiene el talento humano en la organización.
- La investigación interna aplicada a la empresa demostró que muchos de los empleados están desmotivados, así como que existe una carencia de incentivos en la empresa, lo cual ha justificado el presente estudio y sobre todo ha permitido entender la situación actual de la empresa, para poder proponer mejoras en favor de la empresa y su personal.
- De la investigación, análisis y observación internos de la empresa, fue posible determinar los requerimientos para mejorar en la empresa, lo cual fue planteado a través de una estructura para alcanzar con los objetivos y mejoras propuestos, para lo cual se consideró el establecimiento de políticas, un manual de procedimientos, la capacitación, la integración del personal en las decisiones empresariales y en general un plan de incentivos, ámbitos que se prevé que logren un recurso humano motivado, productivo, en favor del desarrollo empresarial.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda principalmente que se aplique la presente propuesta a la empresa, pues ha sido claro el diagnóstico en el que se demuestra la necesidad de una intervención y por tanto la importancia de poner en marcha el plan.
- Es fundamental para las empresas realizar un diagnóstico de sus recursos humanos principalmente, pues es claro que de este recurso depende gran parte del éxito empresarial, por lo que se recomienda el análisis periódico en las empresas.
- La motivación y los incentivos deben verse no solamente como un plan de acción, donde se busque a través de técnicas que el personal se motive, por lo que se recomienda integrar al personal en las decisiones empresariales, establecer claramente los objetivos, misión, visión de la empresa y generar un compromiso del personal hacia ello, pero esto requiere un buen trato, estar pendiente del grupo humano y buscar finalmente desarrollar al recurso humano como parte estratégica empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcoberro. (2010). *Ética, Economía y Empresa*. Barcelona: Gedisa.
- Alcover, Carlos; Martínez, David; (2010). *Introducción a la psicología del trabajo*. Sexta edición. Mc Graw Hill, España.
- Alles, Martha. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aries: Ediciones Granica.
- Blázquez, A. (2014). *Emociones laborales*. Madrid: Lideditorial.
- Dessler, G. (2010). *Administración de personal*. México: PEARSON.
- Espada, H. (2010). *Como Motivar al Trabajo*. Tomado de: nuevaeconomia.com.bo/revista.
- García Bernal. (2012). *Equidad y mercado de trabajo*. Buenos aires.
- Gestiopolis. (2010). Recuperado el 20 de 07 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- González. (2010). *Motivación Laboral*. México: PEARSON.
- Johansen, O. (2010). *Anatomía de la empresa*. Cuarta edición. México: Limusa.
- Laffont, J. J. y D. Mortimer, (2012), *the Theory of Incentives*. Cuarta edición. Princeton, Princeton University Press.
- López, G. (2013). *Estudio medición del clima organizacional*. Texas: Universidad de Texas.
- Maristany, Jaime. (2010). *Administración de Recursos Humanos*, segunda edición. México: Pearson.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2010). *Manual de procedimientos para la implementación del incentivo a los docentes investigadores*. Buenos Aires.

Motivación empresarial. (2012). motivacionempresa.galeon.com. Recuperado el 20 de 07 de 2015, de <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280387.html>

Motivación gerencia. (2011). Recuperado el 20 de 07 de 2015, de <http://motivaciongerencia.blogspot.com/2011/09/clasificacion-de-la-motivacion.html>

Pérez, E. (2012). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. España: Ediciones Díaz de Santo.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. Onceava edición. México: PEARSON.

Roussell, Patrice. (2011). *La motivación conceptos y teorías*. Universidad de Toulouse- Ciencias Sociales.

Sherman, Bohlander, & Snell. (2011). *La inteligencia emocional de la empresa*. Séptima edición. Estados Unidos.

Town, R.; D. Wholey; J. Kralewski y B. Dowd. (2010). *Assessing the Influence of Incentives on Physicians and Medical Groups*. Medical Care Research Review 61

Vargas, J. (2011). *Holística. Revista de Ingeniería Industrial*. Perú: Universidad Católica del Perú.

Anexos

Anexo 1.

Reglamento Interno de Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

IRVIX S.A



El objetivo principal de este reglamento, es brindar a los colaboradores de IRVIX S.A. un grupo de normas y pautas claras a seguir a fin de conservar un ambiente laboral basado en el respeto del ser humano y de la entidad comercial. Se basa en el íntegro cumplimiento de sus obligaciones hacia sus trabajadores y de estos hacia la empresa, dentro de un marco de disciplina y cordialidad. Con este objetivo en cumplimiento a lo ordenado en el Art. 64 de Código de Trabajo en uso de las facultades conferidas expide el presente Reglamento Interno de Trabajo.

OBJETO SOCIAL. IRVIX S.A, tiene como objeto social principal la importación y comercialización de menaje de mesa y de cocina así como también de artículos de limpieza y en general toda clase de actos admitidos por la ley y relacionados con el objeto social primordial.

DOMICILIO. Su domicilio principal es en la Av. Eloy Alfaro N35-09 y Portugal Ed. Milenium Plaza Of. 1 y 2 en la ciudad de Quito – Ecuador.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR
AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec. TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



CAPITULO I

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, contiene un conjunto de reglas internas imprescindibles para el buen funcionamiento y marcha en el trabajo. Es obligación, el fiel y exacto acatamiento por parte de todos quienes conformamos la empresa, para lo cual se encontrará publicado en un lugar visible para que sea fácilmente examinado y un ejemplar de este instrumento será entregado a cada trabajador.

Artículo 2.- El Reglamento Interno de Trabajo, se supone de derecho conocido por los trabajadores, el empleador y sus representantes, en consecuencia ninguno de estos podrán alegar su desconocimiento.

Artículo 3.- De acuerdo a lo que dispone el Art.64 del Código de Trabajo, el presente reglamento entrara en vigencia una vez que sea legalmente aprobado por la Dirección Regional de Trabajo. Así mismo cualquier modificación posterior, para formar parte de este reglamento deberá ser de igual manera aprobada por la autoridad competente, de acuerdo al Art. 64 del Código de Trabajo.

Artículo 4.- Son trabajadores de Irvix S.A., todas las personas que presten servicios personales bajo la relación de dependencia en virtud de contratos de



CAPITULO II
REQUISITOS, DURACION Y TERMINACION DEL
CONTRATO DE TRABAJO



Artículo 12.- Todo candidato a ingresar como trabajador, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser legalmente capaz para celebrar contratos de trabajo, de conformidad con el artículo 35 del Código de Trabajo.
- Cumplir con las normas y procedimientos de selección establecido por la empresa.
- Presentar los certificados de trabajo de los lugares donde haya prestado sus servicios; y, dos certificados de honorabilidad que acrediten su conducta moral y apego a las buenas costumbres.
- Proporcionar nombres y apellidos del trabajador, de su cónyuge o conviviente, edad, procedencia, dirección domiciliaria y números telefónicos; debiendo comunicar de inmediato y por escrito, cualquier cambio relativo a su domicilio y estado civil; y , si estuvo o no afiliado al IESS.
- Presentar la cédula de ciudadanía y certificado de votación, carné y record policial. Todos los documentos deben ser actualizados al momento de entregarlos.
- Si el trabajador es extranjero se obliga a obtener y presentar el carné ocupacional que otorga el Ministerio de Relaciones Laborales.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR

AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec. TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



CAPITULO III

JORNADAS DE TRABAJO, HORARIO DE LABORES Y ASISTENCIAS DEL PERSONAL

Artículo 15.- En caso de requerir la ejecución del trabajo los días sábados y domingos, se deberá designar mediante acuerdo con los trabajadores, otro tiempo igual de la semana para el descanso, respetando los límites señalados en el Art 47 del Código del Trabajo, esto es una jornada máxima de OCHO HORAS DIARIAS, sin exceder las CUARENTA HORAS SEMANALES. Los horarios de labor los determinara la empresa y los comunicara con la debida anticipación al trabajador, pudiendo modificarse en la atención a las circunstancias antes señaladas previa autorización conferida por la Autoridad de Trabajo.

Artículo 16.- Cuando las necesidades de los servicios que presta IRVIX S.A. así lo requieran, se cumplirán jornadas nocturnas, horas suplementarias o extraordinarias, en días ordinarios de labor, sábados, domingo feriados, solamente con la autorización expresa de sus representantes o su superior inmediato, para efecto de su reconocimiento en el pago.

Artículo 17.- los trabajadores que prestan sus servicios, deberán incorporarse a sus puestos de trabajo exactamente a la hora fijada para sus respectivas labores y permanecerá en ellos hasta la hora de salida.

Artículo 18.- El empleador controlará la asistencia de todo el personal que presta servicios a través de ya sea: la marcación correspondiente de la tarjeta en el reloj-marcador, o en el listado de la nómina de los trabajadores, en cuyo



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064. QUITO ECUADOR

AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec.TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



causas ajenas a Irvix, y se interrumpiera el trabajo y la prestación de servicios, se podrá pedir la remuneración de las horas perdidas, sin considerar ese trabajo como sobre tiempo, previa la autorización obtenida mediante tramite legal conforme lo ordena el Art. 60 del Código de Trabajo.

Artículo 25.- El personal no debe abandonar sus labores antes del término de la jornada, salvo que tenga permiso del empleador o encargado. En el caso de comprobarse una salida injustificada, el infractor perderá la parte proporcional de su remuneración.

CAPITULO IV

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 26.- Además de las obligaciones generales establecidas en el Art. 45 del Código de Trabajo, se establecen como obligaciones especiales de los trabajadores sometidos al ámbito del presente reglamento, las siguientes

1. Acatar las órdenes e instrucciones de los propietarios y representantes de Irvix, de sus Administradores, supervisores o encargados, en todo en cuanto tenga que ver con el desempeño de las labores a su cargo.
2. Llevar de ser el caso, el uniforme que entrega la empresa de manera impecable, limpia y acorde a la función que desempeña.
3. Cuidar los bienes de la empresa tales como suministros, vehículos, materiales, mercaderías y equipos, cuando estos se encuentren bajo su cuidado o cuando en razón de sus labores tenga acceso directo a los mismos, siendo de su responsabilidad la restitución y el pago del valor de los mismos.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR

AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec.TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Artículo 27. Incluyendo las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, se establecen las siguientes:

1. Ingresar a sus labores de trabajo fuera del horario establecido, a menos que mediante autorización de los representantes o administradores de IRVIX S.A.
2. Introducir al lugar de trabajo, herramientas, útiles u objetos ajenos a los que deba utilizar en el desempeño de sus labores. Tampoco podrán utilizar armas de ningún tipo. Sin embargo, si alguien hubiere de traer alguno de estos objetos, se le retendrán en las oficinas de Administración, para proceder a retirarlos a la salida.
3. Sacar herramientas, útiles o cualquier instrumento de propiedad de la empresa.
4. Ingerir alimentos durante el trabajo dentro de las instalaciones, salvo en los lugares que sean establecidos para el efecto y en los horarios que determine la Administración.
5. Ingerir bebidas alcohólicas, durante las horas de trabajo en las oficinas, dependencias, pasillos o demás sitios de trabajo. La inobservancia de este precepto, será causa suficiente para la terminación del contrato de trabajo con el trabajador, previo el trámite del visto bueno.
6. Utilizar los vehículos, herramientas, materiales o bienes de propiedad de IRVIX S.A. sin autorización correspondiente o darle un uso distinto de aquel que por instrucciones de sus representantes están destinados, así como disponer arbitrariamente de ellos.
7. Todo objeto, herramienta, mercadería, producto o instrumentos, de cualquier clase que fueren, así como el material usado o malogrado, es de propiedad de IRVIX S.A. y los trabajadores no pueden disponer de los mismos.
8. Utilizar hojas membretadas, logotipos, material pre impreso, propios de IRVIX S.A. para cursar comunicaciones no autorizadas.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR
AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec.TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR

- 
9. Utilizar el servicio de e-mail e Internet para asuntos particulares durante horas de oficina o bajar información de contenido ajeno a sus actividades laborales
 10. Se prohíbe el acoso sexual en todas sus formas a trabajadoras y trabajadores a través de favores sexuales, regalos, insinuaciones y otro tipo de mecanismo que atenten a la integridad y seguridad de las y los trabajadores.
 11. Recibir a cambio de un servicio, dinero, regalos u obsequios que comprometan la gestión del trabajador en la ejecución de una determinada tarea.
 12. Es totalmente prohibido y constituye falta grave que el vendedor comercialice productos que no sean de propiedad de IRVIX S.A.
 13. Es totalmente prohibido y constituye falta grave cuando un trabajador realice trabajos a clientes de IRVIX S.A. sin autorización previa.

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Artículo 28.- Todos los trabajadores que prestan servicios en IRVIX S.A., gozaran de los derechos concebido en la Constitución Política de la Republica del Ecuador, en el Código de Trabajo y en especial:

- A la estabilidad en el trabajo, de acuerdo a las normas legales y contractuales en vigencia, y dentro de las tareas específicas para cuales fueron contratados;
- A percibir a cambio de la prestación de sus servicios, las remuneraciones correspondientes, de acuerdo con la ley y los contratos de trabajo.
- A ser promovido o ascendido, cuando desempeñen con eficiencia, profesionalismo a criterio de IRVIX S.A.
- A recibir, por adelantado, la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec. TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR

AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec. TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



Artículo 29.- En los casos de enfermedad, el trabajador deberá presentar un certificado médico otorgado por un facultativo del I.E.S.S., o, por un profesional calificado de consulta privada o pública y refrendado por un médico del IESS. El trabajador deberá entregar este documento a la empresa. El empleador podrá verificar la veracidad de la enfermedad, en los casos en que existan dudas podrá solicitar a un médico la verificación del documento y estado de salud.

Artículo 30.- El trabajador tendrá derecho a tres días de licencia con remuneración en caso de fallecimiento de su cónyuge o de un conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

Artículo 31.- Por maternidad, las trabajadoras tendrán derecho a licencia por el tiempo y en la forma señalada en el artículo 152 del Código de Trabajo. En tales casos la ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del I.E.S.S. en el certificado, debe constar la fecha probable del parto o del día en que tal hecho se produjo. De igual manera, se procederá de acuerdo al artículo 152 del código de Trabajo en lo relacionado a la licencia para el padre con remuneración, por diez días por el nacimiento por parto normal, o, quince días para el caso de parto por cesárea o parto múltiple.

CAPITULO V

DE LAS VACACIONES Y PERMISOS

Artículo 32. Los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpidamente de quince días de descanso, incluido los días no laborales. Los trabajadores tendrán derecho de gozar de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a estos días adicionales de vacaciones. Conforme al Código de Trabajo, la elección entre los días adicionales por antigüedad o el pago en dinero de estos, corresponde al empleador.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR

AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec.TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



Artículo 33. Conforme a ley, el periodo de vacaciones de los trabajadores es remunerado y los trabajadores recibirán por adelantado la remuneración correspondiente a dicho periodo.

Artículo 34. La liquidación para el pago de vacaciones se la hará en forma determinada por el art. 71 del Código de Trabajo.

Artículo 35. El empleador, el Administrador, elaborará los cuadros y programará conjuntamente con los trabajadores las vacaciones, a fin de que las distintas áreas y secciones de IRVIX S.A. siempre se encuentren suficientemente atendidas; la empresa hará a conocer a todos y cada uno de los trabajadores con la debida anticipación el periodo en el que le corresponde a cada uno de ellos hacer uso de sus vacaciones.

Artículo 36.- El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta dos años consecutivos, a fin de acumularlas en el tercer año.

Artículo 37.- Los permisos serán concedidos en casos de calamidad doméstica, necesidades de salud y asistencia médica, asuntos judiciales y en todos aquellos casos establecidos por la ley, reglamentos y los contratos individuales de trabajo. Sin perjuicio de lo anterior, los funcionarios encargados de conceder los permisos, podrán concederlos en casos especiales que, a su criterio, sean debidamente justificados por el trabajador.

CAPITULO VI

SANCIONES

Artículo 38.- El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas a través del presente Reglamento Interno de Trabajo será sancionado de acuerdo al siguiente detalle:

1. Amonestación Verbal
2. Amonestación Escrita
3. Multa de hasta 10% de la remuneración mensual unificada del trabajador



4. Solicitud de Visto Bueno

Las sanciones detalladas podrán ser aplicadas indistintamente de su orden establecido, de acuerdo a la gravedad de la falta.



CAPITULO VII

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 39.- Sera obligación de los propietarios, administradores, y cualquier empleado que tenga funciones de dirección o administración de IRVIX S.A. velar por el cumplimiento del presente reglamento, así como informar a los propietarios o a la Administración de IRVIX S.A. , las violaciones del mismo.

Artículo 40.- En caso de multa o amonestación escrita, la notificación será entregada por escrito y con una copia al trabajador, quien deberá firmarla como constancia de su recibo, de no hacerlo, firmara un testigo por él. La copia de las amonestaciones se adjuntara al expediente o carpeta personal del empleado.

Artículo 41.- En caso de producirse riesgos del trabajo, es decir, accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, se procederá conforme lo establece la ley. Para ello, es necesario conocer, difundir y practicar el Reglamento de Seguridad y Salud de Irvix S.A.

Artículo 42.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este reglamento, se aplicaran las disposiciones del Código de Trabajo y demás normas conexas en lo que fueren pertinentes, así como lo correspondiente a lo que determine el IESS.

Artículo 43.- Esta reglamentación podrá ser modificada total o parcialmente, cuando la empresa lo estime necesario, previa aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec . TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064 . QUITO ECUADOR

AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec. TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR



Artículo 44.- Las disposiciones de este instrumento, entrarán en vigencia tan pronto como su aprobación se halle debidamente registrada en la Dirección Regional de Trabajo.

Artículo 45.- DISPOSICION ACLARATORIA.- Para efectos de una mejor comprensión del presente Reglamento Interno de Trabajo, se aclara la utilización de los siguientes términos:

Para referirse a IRVIX S.A. se utilizaran las denominaciones: IRVIX S.A, el empleador, empresa, compañía.

Para constancia y aprobación de este reglamento, suscribe el Gerente General de Irvix S.A. a los veinte y seis días del mes de diciembre del año 2012.




SR. ROBERTO VELA VALDIVIESO
GERENTE GENERAL
IRVIX S.A.



AV ELOY ALFARO N35-09 Y PORTUGAL EDIFICIO MILLENIUM PLAZA OFC. 1 Y 2. EMAIL: ventas@irvix.com.ec. TELF. (+593-2) 3332149 / 3332150. FAX: (+593-2) 3332064. QUITO ECUADOR
AV. LAS MONJAS MZ 01 Y AV. CARLOS JULIO AROSEMENA CC. AVENTURA PLAZA LOCAL 4. EMAIL irvix.ventas@gmail.com.ec. TELF: (+593 - 4) 2220374. GUAYAQUIL ECUADOR

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 30 de octubre de 2013, conoció la petición de la señorita **Martha Soraya Contreras Barreto**, con código 12335, que denuncia su trabajo de tesis: "LA MOTIVACION E INCENTIVOS AL PERSONAL DE LA EMPRESA IRVIX S.A. COMO MEDIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD", previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo de Facultad, conoce el informe de la Junta Académica que considera que cumple con todos los requisitos establecidos en el Reglamento de Graduación de la Facultad; y aprueba el diseño. Designa como Director al ingeniero Humberto Jaramillo Granda y como miembros del Tribunal Examinador a la Lcda. Mónica Rodas Tobar e ingeniero Jaime Vélez Arízaga.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas deberán presentar su trabajo de monografía en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 30 de abril de 2015.

Cuenca, noviembre 5 de 2013



OTRO SI: Se recuerda a las denunciadas que el Art. 1.- del Instructivo de Actualización de Conocimientos dice: Par quienes no hayan obtenido el grado profesional correspondiente, **en los dos años posteriores a la fecha de su egreso de una carrera** en la UDA, será requisito previo a la graduación someterse al proceso de actualización de conocimientos, de conformidad con las normas del presente Instructivo.





UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Diseño de Tesis previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial**

**La Motivación e Incentivos al Personal de la empresa IRVIX S.A.
como medios para incrementar la productividad**

Autora: Soraya Contreras Barreto

Director: Ing. Humberto Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2013



RESUMEN

La empresa Irvix S.A. constituida hace veinte y cinco años, con su oficina principal en Quito y Sucursal en Guayaquil se dedica a la importación y comercialización de artículos para restaurantes, hoteles, hospitales y compañías de limpieza comercial e institucional. Actualmente cuenta con veinte empleados a nivel nacional.

Desde el inicio de las actividades de Irvix la estructura organizacional ha sido informal. Al ser una empresa familiar las órdenes y disposiciones eran emanadas desde la cabeza de la entidad, es decir de su propietario, actual socio accionista, a sus hijas que inicialmente se desempeñaban como secretarias. Actualmente se cuenta con algunos documentos que determinan una estructura organizacional más formal como organigramas, está en desarrollo paralelo a este trabajo un manual de procedimientos, así como la determinación de funciones o descripción de funciones para cada cargo.

A través del presente trabajo se realizará el diseño de cargos, descripción de funciones, y en base a esto la coordinación adecuada de los recursos humanos de la empresa de una manera eficiente, medible y evaluable, a partir de lo cual se presentará la implementación de incentivos al personal y por consiguiente la motivación idónea para incrementar la productividad.

Se analizará mediante investigaciones, entrevistas, encuestas, consultas de textos, libros, documentos de la empresa y reuniones de trabajo la situación actual de la empresa en lo relacionado a los conceptos básicos como misión, visión, análisis FODA, objetivos, valores, etc. Se determinará el diseño de cada cargo, descripción de funciones, clima laboral, etc.

Luego de este estudio, se determinará conjuntamente con la gerencia de la empresa la forma de motivar al personal con la creación de incentivos o la modificación de los mismos.

INTRODUCCION

Antecedentes:

Definición y Ubicación: La empresa Irvix S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, con una sucursal en Guayaquil. Su objetivo es importar y comercializar artículos para hoteles, restaurantes, clínicas, hospitales, en particular vajillas, cuberterías, menaje y equipamiento de limpieza institucional. Sus operaciones se iniciaron en Quito en el año 1988.

La empresa objeto de estudio tiene veinte empleados en total, entre personal administrativo y de ventas.

IMPORTANCIA DEL TEMA:

La importancia del tema seleccionado será descrita partiendo desde dos puntos de vista:

Personal: que me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi vida estudiantil universitaria, así como aportar con mi experiencia dentro de la empresa objeto de estudio y otras compañías a lo largo de mi vida laboral en lo relacionado a la Administración de Empresas a fin de obtener el título de tercer nivel en Ingeniería Comercial.

Empresarial: Mediante este trabajo de tesis, la empresa objeto de estudio, tendrá una herramienta para medir el desempeño individual de cada empleado y la aplicación de incentivos que promuevan una mayor productividad en cada área de trabajo.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

Para elaborar la justificación del tema, me he basado en los siguientes criterios:

Criterios Teóricos: El presente trabajo de investigación se realizará utilizando como materia básica la Administración, que aportará los conceptos administrativos para establecer una manera de incentivar al personal, potencializando sus talentos y generando de este modo una mayor productividad.

Criterio Institucional: Este tema compete y corresponde a la Dirección de la empresa, por ser la encargada de ejercer la Administración de la misma para un mejor funcionamiento general.

Criterio Personal: La investigación servirá para incrementar mis conocimientos, lo cual fortalecerá mi experiencia para el ejercicio profesional y por lo tanto podré aportar con posibles soluciones que permitan mejorar la empresa objeto de estudio.

Criterio Operativo: La empresa en la que desarrollaré el tema del presente trabajo, brindará todo el apoyo y apertura para el correcto desenvolvimiento de la investigación. En particular, la gerencia general y ejecutivos de mandos altos y medios de la empresa prestarán toda la información, recursos materiales, recursos humanos, y técnicos para que el estudio se lleve a cabo de la mejor forma.

Impacto: La elaboración de este trabajo tendrá un impacto en las áreas Administrativo y Comercial de la empresa ya que permitirá aplicar las técnicas correctas a través de la motivación e incentivos que mejorarán la productividad. Por tanto, las operaciones dentro de Irvix S.A. mejorarán y se obtendrá un óptimo clima laboral, incremento de ventas, y, en general un mayor beneficio económico para sus accionistas y el personal que labora en la misma.

PROBLEMÁTICA

- La empresa no cuenta con un Plan de incentivos al personal.



- No existe una política clara sobre el pago de bonificaciones sobre ventas.
- El clima laboral se ha visto deteriorado debido a que actualmente las bonificaciones se manejan de manera confidencial y el empleado no conoce con certeza las condiciones a cumplir para hacerse acreedor a los incentivos.

De lo antes mencionado, se señalan los siguientes problemas:

Problema General:

- ❖ En la empresa no existe un Plan de Incentivos al Personal, originando de este modo dificultades al momento de calcular las bonificaciones y de aplicarlos acorde al cargo y responsabilidades de cada empleado.

Problemas Secundarios:

- ❖ No se han establecido las políticas, normas y procedimientos de incentivos al personal.
- ❖ No existe una adecuada coordinación entre la dirección y el staff para la obtención de las bonificaciones por ventas y por cumplimiento de objetivos en los diferentes departamentos de la empresa.
- ❖ El personal desconoce sus funciones, se improvisa en la asignación de responsabilidades, generando un ambiente negativo.

OBJETIVO GENERAL

Preparar un Plan de Incentivos y Motivación al Personal para incrementar la productividad de Irvix S.A., que permita optimizar los recursos humanos, económicos y materiales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Irvix en lo relacionado con sus Recursos Humanos.
- Preparar un manual de descripción y análisis de puestos de la empresa.
- Elaborar un Plan de Incentivos y Motivación al Personal como medio para incrementar la Productividad.
- Proponer los mecanismos de aplicación y los medios para socializar el plan para conocimiento de todos los trabajadores.

LA EMPRESA

Descripción del objeto de estudio:

Las actividades de la empresa IRVIX S.A. son: Importación, distribución y comercialización al por mayor y menor de artículos para hoteles, restaurantes, hospitales. Su razón social en los estatutos y registrado en las entidades de control es Irvix S.A. Su nombre de fantasía es IRVIX S.A. FOODSERVICE SOLUTIONS.

Su representante legal y Gerente General es el Sr. Roberto Vela. La ubicación de la oficina principal es en la ciudad de Quito, Av. Eloy Alfaro N35-09 y Portugal, con una sucursal en la ciudad de Guayaquil.

Los principales clientes a nivel nacional son hoteles, hospitales, clínicas, compañías de cruceros, empresas, entidades públicas, petroleras, etc.

Los proveedores de Irvix S.A. son fábricas a nivel internacional, de países como Estados Unidos, Alemania, España, Panamá, China, Emiratos Árabes, etc.

Irvix S.A. es una empresa en continuo crecimiento, con un enorme potencial para desarrollarse y generar empleo, dinamizando la economía del país y por lo tanto siendo de gran utilidad para sus accionistas, empleados y clientes.

Con estos antecedentes, surge la necesidad de establecer un Plan de Incentivos y Motivación al Personal como medio para incrementar la Productividad en vista de la inexistencia del mismo y por lo tanto la falta de un elemento técnico – operativo que determine y formalice los diferentes medios de motivación e incentivos.

Este trabajo de tesis, será desarrollado en el área Administrativa, y Comercial, ya que estas dos divisiones están estrechamente relacionadas. Las áreas de aplicación del Plan que propongo son todas las de la empresa: Administración, Ventas, Importaciones, Contabilidad, Bodega, y dentro de estos departamentos sus respectivos auxiliares. En particular, se pondrá mayor énfasis al área Comercial ya que en el área de ventas es en donde se generan los ingresos de la empresa a través de los clientes, captación de mercado, oferta de productos, publicidad, canales de comercialización de los productos, etc.

Descripción del trabajo de campo:

El presente trabajo lo realizaré mediante la intervención directa a la empresa objeto de estudio, debido a que mis funciones de Gerente Administrativa me permiten tener un acceso a la información generada en el día a día de la compañía.

METODOS DE INVESTIGACION



El método que vamos a utilizar en la realización de este trabajo es el Deductivo – Inductivo. A partir del Marco Teórico, el mismo que servirá para la formulación del Plan de Incentivos y Motivación al Personal como medio para incrementar la Productividad.

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN:

- Investigación de campo:

Entrevistas a los directivos; Gerente General, Contador, Auditor, Gerente de Importaciones, Gerente Administrativa, personal administrativo y vendedores.

Investigación y entrevistas a clientes, proveedores, empresas relacionadas, Cámara de Comercio, Bancos, etc.

Investigación a empresas de la competencia mediante entrevistas vía telefónica (benchmarking).

Consulta a profesionales del área de Recursos Humanos de diferentes empresas locales (Produbanco, Almacén Jiménez).

Encuestas al personal

- Investigación Bibliográfica:

Textos de Administración de Empresas.

Libros de Recursos Humanos

Libros de Planeación Estratégica.

Información a través de internet.

Recopilación de apuntes universitarios.

Los mismos que serán el fundamento teórico para el desarrollo de este trabajo.

MARCO TEORICO

La teoría que soporta el desarrollo de la presente tesis se fundamenta en los conceptos de Administración y Planificación Estratégica.

Partiré del concepto de Administración de Idalberto Chiavenato del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», (Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10); *Administrar es proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*. La administración es aplicable a todo tipo de organización, en todos sus niveles de jerarquía sabiendo que el objetivo de toda empresa es el lograr un superávit. La administración se preocupa de la productividad, eficacia y eficiencia.

Un segundo elemento del marco teórico, y, en definitiva el fundamento en sí mismo del presente trabajo es la concepción de la motivación e incentivos como medio para incrementar la productividad.

A partir del pensamiento de que la calidad la hacen los seres humanos y no las máquinas, y, por consiguiente que, para llegar a una calidad de vida de los individuos se debe dotar al mismo de un equilibrio consigo mismo y con su entorno se pretende demostrar la incidencia de la motivación e incentivos como un factor para incrementar la productividad.

Citando al autor Abraham H. Maslow, (1943), con su conocida pirámide o jerarquía de necesidades, se inició el reconocimiento que existen en la naturaleza humana objetivos más altos que la única primaria e instintiva que solventar las necesidades básicas. Según Maslow, las necesidades se agrupan en categorías; fisiológicas, de seguridad, sociales, de auto estima y de auto realización.

DISEÑO - ESQUEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1 Introducción

1.2 Estructura Organizacional

1.3 Objetivos

1.4 Misión, Visión

1.5 Valores

1.6 Análisis FODA

1.7 Productos que ofrece

1.8 Clientes

CAPITULO 2

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Políticas existentes de Recursos Humanos

2.2 Horarios de trabajo

2.3 Manual de funciones

2.4 Manual de procedimientos

2.5 Clima laboral

2.5.1 Encuestas al personal para medir el clima laboral

2.6 Análisis de los resultados de las encuestas.

3. LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD



- 3.1 Antecedentes históricos de la motivación.
- 3.2 Concepto, Importancia, Objetivos de la Motivación
- 3.3 Clasificación de la motivación
- 3.4 La motivación dentro de la empresa Irvix S.A.
- 3.5 Encuestas al personal de Irvix
- 3.6 Análisis de los resultados de las encuestas.
- 3.7 Determinación del tipo de motivación adecuado para Irvix S.A.

CAPITULO 4

LOS INCENTIVOS

- 4.1 Concepto; objetivos de los Incentivos en la empresa.
- 4.2 Características, Clasificación: Incentivos Monetarios y No Monetarios.
- 4.3 Importancia de los Incentivos
- 4.4 Determinación de los incentivos dentro de la empresa Irvix S.A.

CAPITULO 5

PLAN DE MOTIVACION E INCENTIVOS

- 5.1 Objetivos del Plan de Motivación e Incentivos
- 5.2 Parámetros para medir la productividad
- 5.3 Implementación de políticas de motivación al personal de Irvix S.A.
- 5.4 Implementación de un sistema de Incentivos acorde al cargo y responsabilidad de cada empleado.
- 5.5 Socialización y puesta en práctica de la motivación e incentivos.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

GLOSARIO

PRESUPUESTO

No.	Descripción del Gasto	Cantidad	Unitario US\$	Total US\$	Justificativo
1	Impresiones de tesis, encuadernación o anillado	global	20,00	20,00	Impresión de la tesis
2	Movilización	1 persona	50.00	50.00	Transportes varios.
3	Internet	50 horas	0.80	40.00	Para investigaciones
4	CD	3 unid.	1.00	3.00	Para archivo de tesis
5	Uso de computador	Global	20.00	20.00	Energía Eléctrica
6	Papel Universitario	50 unid.	0.30	15.00	Presentación del. Diseño, oficios y solicitudes
7	Derechos de graduación	global		91.50	Derecho de tesis, derechos de certificación.
7	Imprevistos	Global	50.00	50.00	Varios
				Total	
				\$299,50	



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC
REUNION DE ASESORIA AL COMITÉ DEPARTAMENTAL																
CAPITULO 1. LA EMPRESA																
1.1.1. Definición de Empresa																
1.1.2. Tipos de Empresa																
1.1.3. Características de la Empresa																
CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL																
2.1.1. Identificación de Problemas																
2.1.2. Análisis de causas																
2.1.3. Análisis de recursos de empresas																
CAPITULO 3. LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DE PRODUCTIVIDAD																
3.1.1. Conceptos de la motivación																
3.1.2. Factores de motivación																
3.1.3. Tipos de motivación																
3.1.4. Determinación de tipos de motivación																
CAPITULO 4. LOS INCENTIVOS																
4.1.1. Concepto de Incentivos																
4.1.2. Características de Incentivos																
4.1.3. Determinación de tipos de Incentivos																
CAPITULO 5. PLAN DE MOTIVACION E INCENTIVOS																
5.1.1. Definición de Plan de Motivación e Incentivos																
5.1.2. Características de Plan de Motivación e Incentivos																
5.1.3. Tipos de Plan de Motivación e Incentivos																
5.1.4. Determinación de tipos de Plan de Motivación e Incentivos																
5.1.5. Conclusiones y Recomendaciones																
5.1.6. Presentación final de la Pa. Motivación e Incentivos																

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Código de Trabajo Ecuatoriano
- Reglamento Interno de Trabajo Irvix S.A.
- Gestión del talento Humano, tercera edición, Idalberto Chiavenato, ediciones Mc Graw-Hill, México 2009.
- Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, novena edición, Idalberto Chiavenato, Ediciones Mc Graw-Hill, México 2011
- Diccionario de comportamientos: La Trilogía, Martha Alles. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009
- Administración de Recursos Humanos, segunda edición. Jaime Maristany. Pearson, México 2007
- Selección por competencias: Martha Alles, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Google Académico
- Gestipolis.com
- Universia.net
- economia-hoy.blogspot.com