

2017



PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

“La influencia de la Motivación Laboral en los Niveles de Productividad del personal de Emilio Luque Supermercados”



ALUMNA: MEDRANO ADRIANA CECILIA
LEGAJO: VRHU06494
CARRERA: LIC. EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
AÑO: 2017

Resumen Ejecutivo

Alcanzar altos niveles de desempeño parece una exigencia incuestionable en la actualidad para todos nosotros, y el grado de satisfacción y motivación juega un papel muy importante para lograr este propósito.

Un acorde nivel de motivación laboral, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir; que cualquier intento por mejorar el desempeño en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

En este orden de ideas, se realizó este Trabajo Final de Graduación cuyo objetivo principal es analizar las necesidades motivacionales del personal de Emilio Luque Supermercados – Sucursal Belgrano y cómo éstas influyen en los niveles de productividad de la empresa.

A partir de nuestra aplicación profesional se diseñó una propuesta que ayude y por ende mejore el desempeño laboral, de manera que las necesidades motivacionales del personal se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a alcanzar una actitud proactiva en cada uno de los empleados y a su vez, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo. Para ello, se establecieron acciones concretas unificando los objetivos del negocio con la gestión de recursos humanos de modo tal de crear un espacio de participación y desarrollo que impulse la eficacia organizacional.

Palabras Claves: Desempeño – Motivación – Productividad - Eficacia

Abstract

Achieving high levels of performance seems an unquestionable requirement today for all of us, and the degree of satisfaction and motivation plays a very important role to achieve this purpose.

A chord level of work motivation, will allow a greater degree of satisfaction in the execution of the activities of the work, thus generating positive attitudes, for example, that any attempt to improve performance at work is related to the motivation and the state in which the worker is.

In this context, this Final Graduation Work was carried out, which main objective is to analyze the motivational needs of Emilio Luque Supermarkets - Belgrano Branch Staff and how they influence the productivity levels of the company.

Based on our professional application, a proposal was designed to help improve work performance, so that the motivational needs of the staff are taken into account as key elements that will contribute to a proactive attitude in each of the employees and help them to feel more identified and

committed to their work. For this, concrete actions were established unifying the business objectives with the human resources management in such a way as to create a space of participation and development that drives organizational effectiveness.

Keywords: Performance – Motivation – Productivity -Efficiency

INDICE GENERAL

RESÚMEN EJECUTIVO/ABSTRACT.....	2
INDICE GENERAL.....	4
INDICE DE FIGURAS.....	7
INDICE DE TABLAS.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
ANTECEDENTES GENERALES.....	15
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	23
OBJETIVOS DE APLICACIÓN.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	24
Motivación Laboral.....	25
Teorías de la Motivación en la Empresa.....	27
Liderazgo y Motivación.....	29
Clima Organizacional y Desempeño.....	33
Motivación y Estructura Organizacional.....	36
Comunicación y Motivación.....	37
Motivación y Productividad.....	39
Incentivos y Beneficios: Su influencia en la Motivación.....	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	43
METODOLOGÍA.....	44
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	44
FICHA TÉCNICA.....	45
PRESENTACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	50
Cuestionario Estilos de Liderazgo.....	50
Cuestionario de Motivación Laboral.....	51
Entrevista de Recursos Humanos.....	55
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	57
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	58
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS.....	104
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	108

INTRODUCCIÓN.....	109
JUSTIFICACIÓN.....	110
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	112
Justificación de Objetivos de Propuesta.....	112
Factibilidad de Propuesta.....	113
PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	114
Etapa Estratégica.....	114
Etapa Táctica.....	117
Descripción de Programas y Actividades.....	117
Programa I: Rediseño y Revalorización de los Puestos de Trabajo.....	118
Actividad 1: Remuneración Variable.....	118
Actividad 2: Adaptación del Puesto a la Persona.....	119
Actividad 3: Actualización de Descriptivos de Puestos.....	120
Programa II: Aprendizaje Organizacional Continuo.....	121
Actividad 1: Capacitación In Company.....	121
Agenda de Capacitación.....	122
Actividad 2: Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios.....	125
Agenda de Capacitación.....	126
Actividad 3: Evaluación de Desempeño por Objetivos.....	127
Programa III: Comunicación Efectiva y Participativa.....	128
Actividad 1: Plan de Capacitación Institucional.....	128
Modelo de Plan de Comunicación Institucional.....	128
Actividad 2: Encuentros Mensuales.....	130
Programa IV: Programa de Bienestar Organizacional.....	131
Actividad 1: Información y Prevención.....	131
Actividad 2: Actividades Extralaborales.....	131
Programa V: Plan de Incentivo Integral.....	132
Actividad 1: Reconocimiento Compañero del Mes.....	132
Actividad 2: Reconocimiento Empleado del Mes.....	133
Presupuesto Estimado.....	135
Diagrama de Gantt.....	136
ROI (Return on Investment).....	137
CONCLUSIÓN FINAL.....	138
RECOMENDACIONES.....	139

BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS.....	144
ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	145
Anexo 1.1 Cuestionario Estilos de Liderazgo.....	145
Anexo 1.2 Cuestionario de Motivación Laboral.....	148
Anexo 1.3 Guía de Pautas para Entrevista de RRHH.....	153
ANEXO 2: OBSERVACIONES.....	155
Anexo 2.1: Planillas de Observación.....	155
Anexo 2.2: Descripción de Observaciones.....	155
ANEXO 3: NIVELES DE MOTIVACIÓN.....	160
Anexo 3.1: Tabulación de Resultados.....	160
ANEXO 4: INSTRUMENTOS PROPUESTOS.....	170
Anexo 4.1: Cuestionario para el Análisis de Puestos.....	170
Anexo 4.2: Propuesta de Descripción de Puestos.....	173
Anexo 4.3: Manual de Puesto: Gerente General.....	176
Anexo 4.4: Manual de Puesto: Subgerente.....	180
Anexo 4.5: Manual de Puesto: Tesorera General.....	184
Anexo 4.6: Manual de Puesto: Supervisor de Área.....	188
Anexo 4.7: Manual de Puesto: Repositor.....	192
Anexo 4.8: Manual de Puesto: Cajera.....	196
Anexo 4.9: Manual de Puesto: Personal de Depósito.....	200
Anexo 4.10: Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación.....	204
Anexo 4.11: Cuestionario de Evaluación de Capacitación.....	205
Anexo 4.12: Cuestionario de Evaluación de Desempeño.....	207

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1: Modelo de Liderazgo Situacional.....	32
Gráfico N° 2: Sexo Promedio.....	59
Gráfico N° 3: Edad Promedio.....	59
Gráfico N° 4: Nivel de Estudio Alcanzado.....	60
Gráfico N° 5: Antigüedad Promedio.....	60
Gráfico N° 6: Estilos de Liderazgo.....	62
Gráfico N° 7: Valoración y Reconocimiento al Personal.....	63
Gráfico N° 8: Relación con el Personal.....	64
Gráfico N° 9: Estilos de Liderazgo.....	65
Gráfico N° 10: Capacidad y Coherencia de los Superiores.....	66
Gráfico N° 11: Análisis del Ambiente de Trabajo.....	69
Gráfico N° 12: Relación entre Compañeros.....	71
Gráfico N° 13: Clima y Ambiente Laboral.....	72
Gráfico N° 14: Provisión de Elementos de Trabajo.....	74
Gráfico N° 15: Condiciones de Trabajo y Espacios Físicos.....	75
Gráfico N° 16: Aspectos Organizacionales.....	76
Gráfico N° 17: Líneas de Mando, Normas y Sanciones.....	77
Gráfico N° 18: Coordinación y Organización de Áreas.....	79
Gráfico N° 19: Capacidad Comunicativa de los Superiores.....	80
Gráfico N° 20: Comunicación Organizacional.....	82
Gráfico N° 21: Capacidad Comunicativa del Personal.....	83
Gráfico N° 22: Recursos Humanos I.....	85
Gráfico N° 23: Recursos Humanos II.....	86
Gráfico N° 24: Recursos Humanos III.....	87
Gráfico N° 25: Detección de Necesidades e Implementación de Capacitación.....	88
Gráfico N° 26: Cantidad y Calidad de Capacitación.....	90
Gráfico N° 27: Reconocimiento al Personal.....	91
Gráfico N° 28: Ascenso y Desarrollo del Personal.....	93
Gráfico N° 29: Niveles de Motivación.....	94
Gráfico N° 30: Motivación Interna.....	95
Gráfico N° 31: Sentimiento de Pertenencia.....	96

Gráfico N° 32: Actitud hacia el Trabajo.....	97
Gráfico N° 33: Involucramiento del Personal.....	98
Gráfico N° 34: Satisfacción vs Insatisfacción.....	99
Gráfico N° 35: Satisfacción Personal.....	100
Gráfico N° 36: Beneficios Directos e Indirectos.....	101
Gráfico N° 37: Factores Motivadores.....	102
Gráfico N° 38: Aspectos a Mejorar.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Dimensiones de Medida de la Motivación Laboral.....	44
Tabla N° 2: Ficha Técnica Cualitativa I.....	45
Tabla N° 3: Ficha Técnica Cualitativa II.....	45
Tabla N° 4: Ficha Técnica Cuantitativa.....	46
Tabla N° 5: Etapa Estratégica.....	114
Tabla N° 6: Remuneración Variable.....	118
Tabla N° 7: Adaptación del Puesto a la Persona.....	119
Tabla N° 8: Actualización de Descripción de Puestos.....	120
Tabla N° 9: Capacitación In-Company.....	121
Tabla N° 10: Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios.....	125
Tabla N° 11: Evaluación de Desempeño por Objetivos.....	127
Tabla N° 12: Plan de Comunicación Institucional.....	128
Tabla N° 13: Mesa Redonda.....	130
Tabla N° 14: Actividades de Información y Prevención.....	131
Tabla N° 15: Actividades Extralaborales.....	132
Tabla N° 16: Reconocimiento Compañero del Mes.....	133
Tabla N° 17: Reconocimiento Empleado del Mes.....	134
Tabla N° 18: Presupuesto.....	135
Tabla N° 19: Diagrama de Gantt.....	136
Tabla N° 20: ROI.....	137

INTRODUCCION

La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los numerosos cambios que sufre y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ella trabajan.

En el presente trabajo final de graduación se analizó la motivación laboral de la Empresa Emilio Luque Supermercados “Sucursal Belgrano” con el objeto de identificar el impacto de la misma en los niveles de productividad de sus trabajadores. La Empresa “Emilio Luque Supermercados”, es una empresa ubicada en la Provincia de Tucumán, con sucursales en las Provincias de Salta, Catamarca y Santiago del Estero, la misma se dedica principalmente al rubro supermercados y actualmente constituye una de las cadenas más importantes de Supermercados y Autoservicios del Noroeste Argentino.

En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. En los últimos tiempos adquirieron gran importancia factores dinámicos como el clima laboral, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y también, lo que aquí ocupa: la motivación.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. En el ámbito laboral: “la motivación está constituida por los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2005, p.292). Esto significa que las necesidades individuales deben ser compatibles con los objetivos de la organización. No se debe olvidar que las instituciones están compuestas por personas y que las empresas deben procurar gestionar aquellos temas que involucren a sus empleados, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de ellos, ya que un recurso humano satisfecho y motivado es clave para el logro de los objetivos de la organización.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que *“la conducta no la motiva nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja”* (Reeve,

1994, p.6). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

La finalidad de este trabajo de aplicación profesional es evaluar los niveles de motivación existentes en el personal de la Empresa Emilio Luque Supermercados “Sucursal Belgrano” a través del estudio de los estilos de liderazgos ejercidos por los mandos medios y la percepción de los trabajadores frente a las dimensiones de la motivación laboral seleccionadas. Para ello, se realiza un diagnóstico organizacional a fin de analizar y determinar los distintos factores que influyen significativamente en los niveles de motivación del personal. Esto permitirá identificar los aspectos a mejorar como también las fortalezas y las áreas de oportunidad que presenta la empresa, y de este modo, generar acciones que contribuyan a mejorar la motivación del personal, buscando alcanzar mayores niveles de productividad laboral.

Para cumplir con tal propósito se selecciona la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa de tipo descriptiva y correlacional. Como sostiene Ruth Vieytes (2004), los aportes del enfoque cualitativo permiten acercarse al escenario en el cual se establecen las relaciones interpersonales tal como se presentan y perciben por sus integrantes. Esto facilita el estudio de los comportamientos individuales y su origen dentro del contexto organizacional de la Empresa Emilio Luque Supermercados, ayudando a comprender los motivos y creencias de tales acciones. Por su parte, los aportes cuantitativos, sirven de soporte para medir, analizar y relacionar las variables de manera estadística brindando medidas más certeras y objetivas.

Las partes que componen el presente trabajo son, a saber: los objetivos de investigación y aplicación, los cuales guiarán nuestro diagnóstico y accionar respecto a la problemática detectada; a su vez se describe el marco teórico que sirve de pilar para el análisis de la temática. Posteriormente se presenta la explicación del diseño metodológico y la presentación de los instrumentos de recolección de datos utilizados. A continuación se presenta el análisis, interpretación y conclusión de los datos recolectados y finalmente se despliega la Propuesta de Aplicación Profesional, la cual buscará lograr que los resultados obtenidos orienten a la empresa acerca de una mejor toma de decisiones sobre cómo motivar mejor a sus empleados; ya sea intrínseca como extrínsecamente, para que éstos logren un alto nivel de eficiencia y efectividad en su trabajo.

***CAPITULO I: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN
PROBLEMÁTICA***

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones están centrando su atención en quienes aprovechan o crean ventajas competitivas: las personas. Numerosos estudios muestran la importancia creciente de los recursos humanos en una organización relacionándolos con un aumento de la productividad, un buen servicio al cliente, una mayor rentabilidad y, con la supervivencia de la organización. Tan es así que, en la actualidad adquirió gran trascendencia el estudio del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones por el fuerte impacto económico y social que éstas generan en la gestión empresarial.

Tal como señalan W.Werther y K.Davis (2008):

Cada vez más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral de los empleados, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio (p.437).

En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene un valor fundamental. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo del trabajador.

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado, es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas. Los estudios de Khatri (2000) y Poole y Jenkins (1997) demuestran que los recursos humanos de una organización, cuando están alineados con la estrategia de negocio y la cultura de la organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. Se puede decir que motivar es alinear los objetivos personales con los organizacionales. En otras palabras, motivar es unir al individuo con la organización a través de un compromiso a largo plazo.

Por otra parte las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función de éstas, se aprovecharán mejor los potenciales de las personas y por ende aumentará su productividad. El individuo motivado tiende a invertir su energía de tal modo que le imprime a la conducta la fuerza suficiente para alcanzar la meta que persigue, es por ello que la conducta motivada es eficiente. A su vez, el comportamiento y el desempeño están condicionados e influenciados por la percepción que tenga el individuo de su ambiente de trabajo. Más aún, se ha estudiado e investigado la relación existente entre el estilo de gestión aplicado por los supervisores, el clima organizacional percibido por sus subordinados de acuerdo a esos estilos y el desempeño laboral de estos últimos (Likert y Likert, 1969; Goleman 2000).

Entre mejor entiendan los Gerentes el comportamiento de los miembros de la organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales. Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de los miembros organizacionales, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves para incrementar la productividad.

En este sentido, como señala Alejandro Ferrazzuolo (Randstar Professional, 2012):

Son los líderes quienes generan el clima necesario para que surjan las cosas buenas a pesar de las crisis, de ellos depende la motivación que tengan sus colaboradores; según su forma de dirigir y cuidar a las personas está el camino o el desvío al éxito, productividad y competitividad empresarial.

Las personas necesitan estar seguras que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento para sobrevivir y alcanzar un constante desarrollo personal.

Este bienestar del trabajador se traduce en alto rendimiento y mayor productividad económica y de imagen para una organización. De allí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

ANTECEDENTES

La Motivación Laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Ninguno de los modelos explicativos hasta ahora desarrollados resulta totalmente satisfactorio, y los desacuerdos entre ellos parecen ser mayores que los acuerdos. De acuerdo con Locke y Henne (citado en José I. Vélez Rivas, 1996) de todas las áreas de comportamiento organizacional y de psicología industrial, la motivación ha sido constantemente considerada una de las más confusas.

El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer. La primera idea en relación a la Motivación Laboral surge alrededor del año 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas, donde había que coordinar tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta. Es así, que comenzaron los problemas de baja productividad, desinterés en el trabajo y desmotivación. Surge entonces la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores.

De esta manera, la Motivación Laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito del trabajo.

A principios del siglo XX, para Frederick Taylor “el principal incentivo de los trabajadores era la retribución, y la principal tarea de los gerentes era establecer y hacer cumplir las normas de trabajo”. Los principios de la Administración Científica parten de la hipótesis de que *los intereses del empresario y de los obreros no son incompatibles sino complementarios: la mayor ganancia de la empresa se traduce en aumentos salariales*. Taylor sustentaba su pensamiento sobre el modelo de hombre racional y hedonista de Adam Smith: un sujeto de naturaleza perezoso pero capaz de elegir racionalmente lo que más le conviene, que sólo se esforzará en el trabajo si recibe a cambio suficientes contrapartidas, principalmente económicas. De esta manera, no era de extrañar que la

remuneración se convirtiera en un elemento esencial de gobierno, así lo entiende el taylorismo y, a pesar de que apenas se hacen reflexiones explícitas sobre la motivación, implícitamente se mantiene un modelo claro: *lo único que estimula a realizar las tareas son los incentivos económicos*. Aunque advierten que también otros factores externos, como las condiciones ambientales, la frecuencia y duración de los descansos, la reducción de horas o las vacaciones, condicionan el rendimiento.

Los principales reproches que se hacen a la Administración Científica giran en torno a su reductiva visión del ser humano, se fija solo en la parte animal del hombre, en su capacidad de esfuerzo físico, y desatiende sus cualidades intelectuales y morales, ignorando su dimensión social y facilidad para relacionarse con sus iguales.

Con razón March y Simon le acusan de mecanicismo y de equiparar el trabajo humano al de las máquinas, lo cual produce resultados negativos no previstos. Estos autores señalan cinco limitaciones básicas del taylorismo, destacando la referida a las suposiciones motivacionales, que consideran incompletas y, por tanto, inexactas.

En la década de 1940, B.F. Skinner ofreció la Teoría de “la zanahoria y el palo”. El premio (la zanahoria) motiva el buen comportamiento, y el castigo (el palo) disuade del mal tanto se necesitaba que los gerentes mantuvieran un estricto control sobre las actividades de sus trabajadores.

En los años 60, Abraham Maslow y Frederick Herzberg comenzaron a explorar los motivadores internos (la satisfacción por el trabajo mismo) y fueron quienes se plantearon ¿Hay otra forma mejor de motivar a los trabajadores que no sea por medio de premios y castigos?

En 1964, el psicólogo Víctor H. Vroom desarrolló la Teoría de las Expectativas, la cual afirma que “una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado positivo para el individuo”. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

En los años 70, Edward Deci, profesor de psicología de la Universidad de Rochester (NY, EE.UU), realizó una serie de experimentos que concluían que, si bien es posible que las recompensas puedan incrementar algo la motivación cuando se trata de hacer tareas repetitivas y aburridas, pero cuando se trata de tareas que requieren pensamiento creativo, las recompensas no solo no ayudan sino que incluso pueden perjudicar. Junto con Richard M. Ryan, Deci elaboró, muchos años después, la Teoría de la Autodeterminación (“Self-Determination Theory” o SDT). Esta teoría se basa en que “todos los seres humanos tenemos tres necesidades psicológicas innatas (no aprendidas) y cuando esas necesidades están satisfechas, estamos motivados y somos

productivos y felices”. Estas necesidades son: Competencia, Autonomía y Relaciones. También, según esta teoría, para motivar a que los demás den lo mejor de sí mismos, más que tratar de motivarles directamente, lo que debemos hacer es crear el entorno adecuado para que puedan satisfacer esas necesidades naturales.

Otras investigaciones que merece la pena mencionar son las de Meece, Wigfield y Eccles en 1990 que demostraron la importancia de las expectativas de éxito que puede tener el individuo para explicar el comportamiento y su motivación. Y Richard T. Mowday y Daniel G. Spencer (1981) demostraron que la motivación estaba relacionada con el absentismo con lo cual se puede predecir el rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación.

En el año 2014, en el Departamento de San Salvador se llevó a cabo un trabajo de investigación sobre un Plan de Capacitación Motivacional enfocado a Supermercados, cuya finalidad era determinar de qué manera la gente está motivada, ya sea intrínseca como extrínsecamente. El objetivo general era “Diseñar un Plan de Estrategias de Motivación para el personal que labora en los supermercados en general”, a su vez se analizaron factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la motivación. Los indicadores analizados fueron: Desempeño Laboral, Satisfacción respecto al lugar de trabajo, Participación en el Ambiente Laboral, Incentivos para el Personal, Cursos Motivacionales y Nivel de Satisfacción del Personal. La técnica empleada para recolectar información fue la Encuesta y el instrumento utilizado fue el Cuestionario.

Las múltiples investigaciones realizadas hasta la actualidad sobre la motivación laboral y su importancia en el desempeño del personal han permitido a las empresas conocer nuevos conceptos para elevar el nivel de motivación de su personal, uno de ellos es la Propuesta de Valor, la cual consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora.

La Propuesta de Valor se compone, tanto de elementos económicos como de otra índole: la flexibilidad laboral y las posibilidades de formación son parte de la propuesta de valor. No obstante, tener una buena propuesta de valor es tan importante como poder comunicarla con éxito, para esto se debe tener una conciencia clara de los valores y la cultura de la empresa, además de conocer íntimamente las motivaciones de sus empleados. Una Propuesta de Valor definida permite dirigirse a estas motivaciones para así poder retener a los empleados activos y atraer a los nuevos talentos.(Randstad, 2015).

Siguiendo los aportes realizados por las diferentes investigaciones, muchas concuerdan en afirmar que *“todo lo que supone una recompensa motiva a las personas a actuar”*, hablamos de

gestionar recursos humanos a través de incentivos, los cuales tienen como principal objetivo estimular a los trabajadores en la actividad realizada en sus labores diarias.

Para Bob Nelson, uno de los principales expertos mundiales en temas de motivación, compromiso y recompensa en el área de Recursos Humanos, *“energizar, motivar e inspirar a través del reconocimiento y del agradecimiento refuerzan los comportamientos de los empleados y aseguran el éxito de las compañías”*. Teniendo en cuenta un estudio realizado, podemos estimar que: los empleados motivados son más productivos, los trabajadores que se sienten felices y realizados incrementan un 30% su productividad. A su vez, estos empleados acuden al trabajo con más ilusión, son más eficaces, rinden más y por consiguiente, son responsables de mejores resultados para la empresa.

Curiosamente, la motivación no solo depende del dinero y el ascenso profesional. Muchos expertos coinciden en que, a largo plazo, las recompensas monetarias no producen rendimiento ni productividad. Aspectos como un clima laboral agradable, donde el trabajador se siente respetado, apreciado y valorado, es clave para mantener un equipo entusiasmado y garantizar el éxito de la empresa. Conjuntamente con el clima laboral, conferir autonomía, generar un sentimiento de integración en un equipo, recibir apoyo cuando se comete un error, el reconocimiento público, brindar oportunidades para el desarrollo profesional y la permanente formación de los empleados, son algunos de los incentivos motivacionales más importantes, para los empleados de hoy en día. (Randstad, 2015).

Aportando antecedentes sobre motivación y su influencia en la productividad laboral, las tendencias actuales, de acuerdo a una publicación de la Consultora Randstad (2015), sostienen que la búsqueda de mejores resultados en las organizaciones está siempre asociada a la productividad, un factor que no siempre tiene que ver con las ganas, la actitud o la competencia de las personas.

En la actualidad, las encuestas de clima, las evaluaciones de desempeño, los focus groups y otras herramientas del estilo resultan de utilidad para identificar factores y situaciones que afectan la productividad de los colaboradores.

Muchos son los factores que inciden en la productividad y de acuerdo a cómo se gestionan esos factores, el resultado será una mayor o menor productividad:

Diferencias Generacionales: es vox populi que la Generación Y no trabaja con las mismas motivaciones que los Baby Boomers, para motivar a todo empleado es necesario entenderlo, comprender sus deseos y sus expectativas. Una buena comunicación y un approach correcto a los objetivos y motivaciones que tiene cada generación respecto del rol del trabajo en sus vidas, será la clave para impulsar la productividad y la articulación intergeneracional.

Salud: en forma creciente las organizaciones aplican programas de actividad física, descuentos en gimnasios, comedores saludables y otras iniciativas del estilo. Se ha comprobado que un entorno saludable mejora la productividad de los empleados, reduciendo enfermedades, aumentando la motivación y mejorando la autoestima.

Trabajar sobre el Clima: las reuniones, el espacio y el ambiente de trabajo, la relación con los superiores, son elementos que forman parte del clima laboral y pueden influir en la productividad de los empleados. Ningún trabajador estará al cien por cien si el lugar no potencia sus capacidades.

Tecnología: los celulares, tablets, redes sociales, etc. están pensados para solucionarnos la vida pero muchas veces provoca distracciones y falta de concentración en las tareas diarias. Para evitar esto es necesario lograr un adecuado equilibrio entre la tecnología y la productividad. (Randstad, 2015).

Desde otro aspecto, la motivación laboral tiene una gran influencia en los niveles de ausentismo del personal, así lo asegura un análisis de Great Place To Work (2015), el cual plantea que la cultura del trabajo y el clima laboral de las organizaciones tiene un alto impacto en el ausentismo. Las personas no faltan a su trabajo cuando se sienten comprometidas, involucradas, y sobre todo motivadas.

El análisis se realizó sobre las prácticas que llevan adelante las empresas para mejorar el vínculo de confianza con sus empleados y la conclusión es que aquellas que lograron crear excelentes ambientes de trabajo presentan un ausentismo promedio del 1,8%, según datos del 2015. Esto significa que los empleados de estas empresas, faltan menos de dos al año en promedio.

Años de estudios revelan además, que si bien el “dinero” puede promover una reducción de los niveles de ausentismo, no es el camino que se recomienda seguir. Por un lado genera una alta percepción positiva al momento de recibir ese plus pero no faltar, pero la experiencia indica que es algo que no se valora a largo plazo, y que también puede generar inconvenientes cuando las personas se ven presionadas a cumplir solo por no dejar de recibir una paga extra, por presentarse a trabajar más allá de existir problemas de salud reales u otras causas.

A nivel internacional las organizaciones tienden a no pagar este coeficiente por presentismo ya que consideran que se trata de una cualidad o predisposición que está incluida en el salario. Cada vez más se sostiene que la presencia “comprometida” del empleado no se puede “comprar”, sino que debería existir por su propia conciencia y elección, además de fomentarla con otras acciones a favor del trabajador.

La motivación para no faltar se genera entonces con ambientes laborales amigables y seguros, donde se fomenta el desarrollo personal y profesional del empleado, se atiende sus necesidades y se crea una relación de confianza recíproca con los jefes o líderes, y con la empresa toda. Este

compromiso es el que reduce verdaderamente el ausentismo de forma sostenible, y no una paga extra sujeta a marcar tarjeta como una obligación. (América Economía, 2015).

Sumando antecedentes y conceptos al amplio y profundo tema de la motivación laboral, otro enfoque aplicado en el mundo laboral de hoy en día es que ya no basta con ofrecer salarios elevados para atraer, potenciar y retener al mejor talento humano. El concepto de salario emocional ha tomado un lugar preponderante a la hora de aceptar o rechazar un trabajo. Las personas quieren un sueldo adecuado para cubrir sus necesidades, pero también necesitan flexibilidad, ascender, continuar sus estudios y dedicar tiempo a su familia.

En el pasado, las empresas solían pensar que el pago monetario era suficiente para retribuir a las personas por su trabajo. Sin embargo, los tiempos han cambiado y las nuevas generaciones, particularmente los millenials, se han encargado de darle un alto valor a los beneficios no económicos.

Daniel Olaya, director para Colombia de Compensa Capital Humano afirma que: *“hay tres esferas que impactan en las decisiones y la productividad de las personas: la persona, la familia y la laboral, el objetivo es balancearlas. Es decir, que la persona sea reconocida no solamente como un trabajador, sino como un ser humano con una familia que necesita espacios y tiempos para atender cada uno de esos tres aspectos de su vida”*.

Algunos de los componentes más comunes de un esquema de salario emocional son: Beneficios Adicionales, Ascensos, Eventos de Integración, Teletrabajo y Formación Laboral.

Estas prácticas permiten crear un ambiente laboral con mejores condiciones al tiempo que aumentan el compromiso, la motivación y la productividad de la organización y sus colaboradores. El salario emocional debe convertirse en un elemento innovador e influyente para atraer, retener y potenciar al mejor talento humano disponible, lo cual finalmente se verá reflejado en el aumento de la competitividad y capacidad de afrontar nuevos retos de la organización. (Grandes Pymes, 2016).

Desde otro enfoque, el nivel de motivación laboral está fuertemente relacionado con los estilos de liderazgos que existen dentro de la organización, es decir, que el ejercicio de la disciplina directiva juega un papel crucial en la regulación emocional de los empleados.

Desde el siglo XVIII el estudio de la intencionalidad humana ha ocupado un papel preferencial, tratando de desvelar los motivos que dirigen el comportamiento de las personas, lo que desde la perspectiva de la administración empresarial tiene una razón de ser: identificar las claves que permiten activar los resortes que movilizan a las personas en la dirección que mejor convenga a sus fines.

Dirigir personas es administrar emociones, la conducta de los líderes ni pasa inadvertida ni es indiferente a los demás, es decir, lo que hacen, omiten, dicen o callan, despierta emociones a resultas de las cuales los interlocutores se posicionan, actúan y proporcionan consecuencias, a favor o en contra, según sean los sentimientos que haya despertado lo entendido o lo interpretado, con independencia de la intencionalidad que tuviera quien lo hubiera dicho o hecho. Matiz que importa mucho porque dirigir es relacionarse y acertar en el tono de la interacción brinda una ocasión para poder influir, mientras que subvertir las relaciones predispone en contra.

Los motivos tienen la propiedad de traducirse en aspiraciones personales que nos impelen a obrar, siempre de conformidad con dichos anhelos. Deseos que se concretan en propósitos inspiradores que nos instan a la acción. Los motivos tienen la propiedad de excitarnos psicofísicamente, impulsándonos a activar nuestro fondo de recursos (bagaje competencial), para ponerlo al servicio de nuestros deseos.

Los líderes deben llevar a cabo ciertas acciones a los fines de impulsar estos motivos que llevan a las personas a actuar de tal o cual manera, estas acciones son: Establecer relaciones positivas, Mantener interacciones empáticas, Manifestar con asertividad, Actuar con resiliencia y Encontrar y dar motivos, en conclusión, encontrar el punto de conexión entre los motivos de las personas y la causa en la que tienen la responsabilidad de involucrarlas. (Grandes Pymes, 2016).

Respecto a los antecedentes y tendencias actuales en la temática, hoy en día, cada vez son más las empresas que fomentan los *entornos colaborativos* para mejorar la productividad y el trabajo en equipo.

Esto se trata de dejar de lado, paso a paso, elementos clásicos del entorno de la oficina tal como la conocemos. Las mismísimas reuniones, en un entorno colaborativo, dejan de ser necesariamente presenciales para convertirse en sesiones a distancia, potenciadas por aplicaciones y gadgets tecnológicos. De igual modo, el ir y venir de carpetas, legajos e informes impresos en papel se transforma en un intercambio dinámico de documentos a través de archivos en la nube. De la mano de esta despapelización, el paisaje típico de las oficinas va cambiando, dando paso a ambientes más amplios y despojados por la desaparición de cajoneras, ficheros y grandes muebles de archivo.

Pero el entorno colaborativo va más allá de los dispositivos y aplicaciones para acelerar procesos. Lo que propone esta forma de trabajar en equipo es, un pasaje de esa clásica pirámide jerárquica de la oficina a una en la que predomina una mayor horizontalidad. A su vez, impulsa una nueva

arquitectura y diseño de los ámbitos de trabajo, donde ganan terreno los espacios abiertos que potencian la comunicación y el trabajo colectivo.

Ahora bien, tener oficinas con plantas abiertas, sistemas y aplicaciones innovadoras y espacios de esparcimiento y socialización no asegura que esa colaboración se produzca. Son apenas facilitadores del proceso. La clave está en que la organización fomente una fuerte cultura de colaboración en la que se valore el trabajo en equipo por sobre los logros individualistas y que las personas dejen de lado jerarquías para trabajar en comunión con pares, jefes y dependientes en un ámbito “libre de egos”.

Los entornos colaborativos fomentan un ambiente laboral en el que las ideas fluyen, se comparten y se enriquecen con los aportes colectivos. Y si ese ambiente es multicultural y diverso, mucho mayor será el valor que aporten las diversas miradas. (Randstad, 2016).

OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN: Analizar las variables de la motivación laboral en el personal de Emilio Luque Supermercados para identificar aquellas que impactan en los niveles de productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los estilos de liderazgos existentes en la empresa y la percepción de los subordinados sobre los mismos.
- Evaluar el clima organizacional de la empresa y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Relevar el tipo de estructura organizacional y de comunicación existente en la empresa.
- Revelar la existencia de programas de beneficios e incentivos y actividades extralaborales destinados a elevar la motivación y satisfacción del personal.

OBJETIVO GENERAL DE APLICACIÓN: Diseñar un plan motivacional con la finalidad de optimizar el desempeño del personal de Emilio Luque Supermercados y aumentar los niveles de productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Elaborar un plan de comunicación organizacional.
- Establecer programas de beneficios y actividades extralaborales.
- Diseñar un plan de capacitación para mandos medios y el personal de la organización.
- Elaborar un plan de recompensas e incentivos equitativo e integral.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

MOTIVACIÓN LABORAL:

El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, Chiavenato sostiene que “*motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico*”. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. A su vez, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento (Chiavenato, 2000 p.68).

En otras palabras, la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Por lo tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998 p.117).

En 1989, Howard Klein afirmaba: “*Tradicionalmente la motivación laboral se ha descrito, dentro de la literatura sobre conducta organizacional, como un conjunto de procesos psicológicos que causan el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta*” (Vélaz Rivas, 1996 p.24).

De acuerdo con estas palabras y con las diferentes definiciones mencionadas, podemos distinguir al menos cuatro aspectos de la motivación:

- a) *Activación*: principio energético necesario para emprender la actividad.
- b) *Persistencia*: no basta con poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo. Cuando se está muy motivado, se superan los obstáculos y se soportan mejor las penalidades que acompañan a la actividad que se está realizando.
- c) *Direccionalidad*: la motivación siempre supone un *para*, puesto que se está motivado *para* realizar unas determinadas acciones y *para* omitir otras. Carece de sentido hablar de una motivación privada de orientación concreta.
- d) *Contenido*: el contenido de la motivación está estrechamente vinculado a la direccionalidad, dado que se identifica con la meta o resultado pretendido. Ese resultado puede ser: la

satisfacción de una necesidad, el cumplimiento de un propósito, la culminación de un deseo o el aplacamiento de una privación.

Si bien estos cuatro aspectos son distinguibles conceptualmente, la mayor parte de los autores, los concentran en dos: la dimensión energizadora y la orientación hacia metas. Dentro de la dimensión energizadora cabe incluir el principio de activación y el de persistencia y dentro de la orientación hacia metas, la direccionalidad y el contenido (Vélaz Rivas, 1996 p.25).

Un concepto importante de mencionar es el de *ciclo motivacional*, el cual comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende, descargará la tensión provocada y el organismo recobrará su estado de equilibrio.

Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad (Chiavenato, 2000 p.70).

Cuando se presenta una frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de la necesidad que no puede satisfacerse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo (Chiavenato, 2000 p.71).

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA:

Cualquier construcción teórica acerca de la empresa se cimenta sobre una determinada concepción del hombre, de su comportamiento y, en consecuencia, de su motivación. La mayoría de las teorías de la empresa así lo reconocen expresamente y se aprestan a aclarar su visión acerca de los factores motivacionales. Los pensadores contemporáneos más relevantes están de acuerdo en que, en el comportamiento dentro de una empresa, además de las circunstancias del entorno y del conocimiento que de él se tenga, influyen los diversos tipos de motivos que se dan en el sujeto. En vista de esto, se han ido incorporando a las ciencias de la empresa diferentes teorías sobre la motivación, buena parte de ellas procedentes de la Psicología.

Ninguna de esas teorías se considera definitiva, sino que todas admiten ser provisionales y mejorables, en reconocimiento de los complejos problemas que dejan sin resolver (Vélaz Rivas, 1996 p.87).

TEORÍAS CLÁSICAS:

Escuela de las Relaciones Humanas:

Elton Mayo, un joven psicólogo y filósofo australiano, estaba más interesado en las relaciones que se establecían entre los operarios que en los resultados y eficacia del trabajo que éstos realizaban, de ahí que se conozca al movimiento por él iniciado como “Escuela de las Relaciones Humanas”. Para Mayo, más que factores físicos, lo que verdaderamente modificaba los resultados eran elementos de tipo psicológico.

Entre las conclusiones que merecen destacarse sobre el desarrollo y resultado de los experimentos realizados por Mayo, se destacan:

1°. Debe reconocerse la importancia de las factores psicológicos y sociales en el comportamiento de los trabajadores: los individuos son motivados principalmente por la “necesidad de reconocimiento” de sus méritos y por la “necesidad de pertenencia” a un grupo. Las recompensas han de ser sociales y morales, no sólo económicas y materiales.

2°. El individualismo también debe ser superado, pues los experimentos muestran que el comportamiento gira en torno al grupo social: la productividad está más condicionada por determinadas normas sociales que por factores fisiológicos como pensaba Taylor.

3°. Se observó, por otra parte, que los grupos de influencia no coincidían exactamente con los definidos por el organigrama, por lo que se acuñó el término “organización informal” para referirse a ese fenómeno. La organización informal funciona al margen de la formal y a veces en contra, pero igual que ella, cuenta con normas propias, con sistemas de control, sanciones y recompensas.

Para la Administración Científica el trabajador eficiente es el más satisfecho, mientras que, en contraposición, para la Escuela de las Relaciones Humanas el trabajador satisfecho es el más eficiente.

Según la Escuela de las Relaciones Humanas, debe tenerse en cuenta que los individuos son diferentes y tienen necesidades, objetivos y deseos diferentes; no se puede instaurar una política motivacional igual para todos y, desde luego, no puede limitarse a los premios y sanciones económicas (Vélaz Rivas, 1996 p.116-118).

TEORÍAS DE PROCESO:

Con una mirada más abarcativa que la Escuela de las Relaciones Humanas, pero con muchas semejanzas, las teorías orientadas al proceso se interesan por las variables que permiten explicar el surgimiento, la dirección y el cambio de conducta. Pretenden, mediante la introducción de la racionalidad y la intencionalidad, alcanzar una visión global de la situación de las personas en el trabajo: consideran, por esa razón, las peculiaridades del puesto, las características individuales, el estilo de mando, las relaciones interpersonales, así como los aprendizajes y cambios que van surgiendo del proceso y que influyen en la motivación.

Teoría de las Expectativas:

Victor Vroom plantea que la motivación de una persona para realizar un esfuerzo en una tarea depende de:

1. Expectativa: es la percepción de la probabilidad de que dedicando una cierta cantidad de esfuerzo a la tarea el resultado será mejor.
2. Instrumentalización: es la estimación de la relación entre el resultado mejorado y sus consecuencias para el sujeto, como una mayor paga, una promoción, etc.
3. Valencia: es la estimación del deseo de recibir tales recompensas (Vélaz Rivas, 1996 p.151-152).

Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo.
2. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.
3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad.

La teoría de Vroom se refiere a la motivación, no al comportamiento (Chiavenato, 2000 p.80-82).

Nash (1988) opina que la teoría de las expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas.

Teoría de la Equidad:

Esta teoría no centra su mirada en el comportamiento individual del empleado, como las teorías anteriores, sino en los efectos que tiene en el desempeño de éste el accionar del empleador. John Stacey Adams sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad.

Adams considera que la motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas (Vélaz Rivas, 1996 p.156).

LIDERAZGO Y MOTIVACION:

“Conductas sencillas de la administración, como dar reconocimiento oportuno a los empleados, apoyar su desarrollo continuo y ofrecer entrenamiento y guía, significa mucho para los empleados, en especial cuando se sienten angustiados” Douglas Klein.

Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar ciertos objetivos. Pero no por conocer esto la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe

estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia (Jaime Maristany, 2007 p.159).

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. La función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos, de preferencia con entusiasmo (John W. Newstrom, 2011 p.169).

La investigación actual sobre los rasgos del liderazgo señala que algunos factores distinguen a los líderes de quienes no lo son. Los rasgos más importantes son:

- Alto nivel de impulso personal (caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad).
- Deseo de dirigir (motivación para influir en otros).
- Integridad personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad).
- Confianza en sí mismo (optimismo y creencia en la eficacia personal como líder).

La capacidad cognitiva (analítica), conocimiento del negocio, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal también son deseables, pero a menudo se consideran de importancia secundaria (John W. Newstrom, 2011 p.170-171).

A su vez, según Senge (2005), un líder participa en una organización modelando su futuro e inspirando a otras personas convencido de que todos somos capaces de aprender. Más aun las actitudes y comportamientos de los trabajadores tienen relación directa con el tipo de supervisión (liderazgo). Es decir, en otras palabras, “liderar es despertar conciencia, conquistar corazones y ganar voluntades” (Emiliano Gómez López, 2006, p.113).

Independientemente del énfasis de cada definición de liderazgo, todas incluyen el concepto de influencia, teniendo como objetivo principal motivar a un grupo de seguidores a alcanzar un determinado fin o lograr una determinada conducta.

Esta influencia toma distintas formas de acuerdo a la persona que la ejerce, lo que comúnmente se conoce como estilos de liderazgo. El estilo es la forma en que el líder guía y conduce a un grupo de personas y contempla desde cómo se relacionan los líderes con los demás dentro y fuera de la organización, hasta como se ven a sí mismos.

Se puede decir entonces que el liderazgo es esa brújula y el motor de la organización, el arte de relacionarse con otras personas y la capacidad de entusiasmarlas y movilizarlas en pos de objetivos comunes. El líder es aquel capaz de ayudar a otros y dar lo mejor de sí mismo (Gómez, 2006).

Liderazgo Situacional

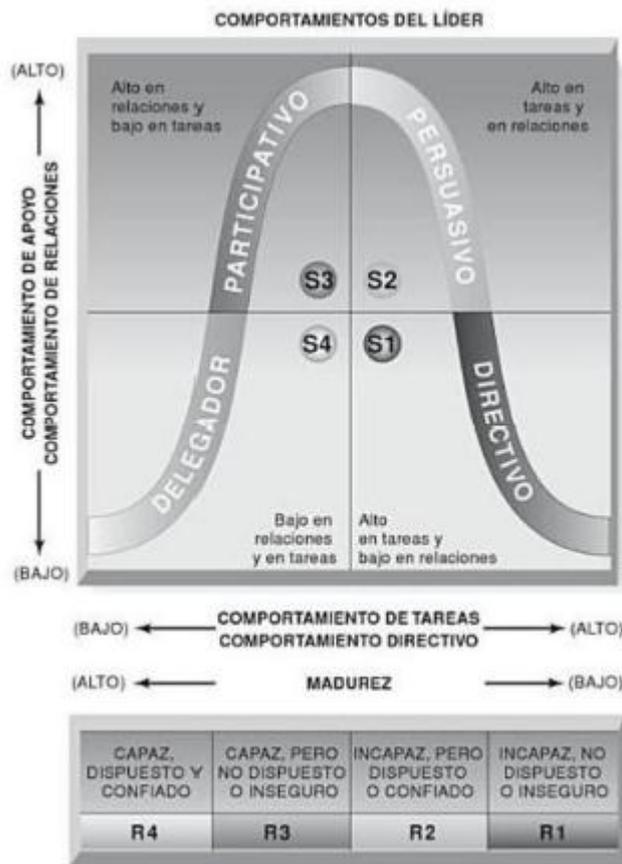
El liderazgo situacional se creó para desarrollar al máximo el rendimiento de los individuos a través de un liderazgo eficaz de uno a uno. Contiene tres elementos fundamentales: “un conjunto de varios estilos de liderazgos posibles, una descripción de varias situaciones alternas que podrían encontrar los líderes y recomendaciones respecto a los estilos de liderazgos” (Hellriegel, 2009 p.178). Su esencia consiste en adaptar el nivel de desarrollo de un individuo (combinaciones de sus competencias y compromisos) para una tarea u objetivo determinado al estilo de liderazgo (combinación de conductas de apoyo y de dirección) empleado por el líder.

Esta teoría implica un cambio importante, ya que es el líder quien debe ajustar su comportamiento a la madurez y autonomía del grupo. Esto es, el líder puede utilizar dos tipos de comportamientos en mayor o menor medida, que combinados con los distintos comportamientos de las tareas y comportamientos de las relaciones, genera cuatro estilos de liderazgo que pueden utilizar los gerentes. Los dos tipos de comportamiento pueden ser:

- Comportamiento de las Tareas o Dirección: básicamente es explicar con claridad las obligaciones, funciones y tareas y, decir a los seguidores qué deben hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. Controla los resultados.
- Comportamiento de las Relaciones o de Apoyo: se enfoca en escuchar, alentar, motivar e involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y brindarles apoyo emocional. Está centrado en el desarrollo del grupo.

El modelo de liderazgo situacional se exhibe a través del siguiente gráfico, donde se puede observar como los cuatro estilos de liderazgo se combinan a los cuatro niveles de desarrollo de los seguidores.

Gráfico N° 1: Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Comportamiento Organizacional (Hellriegel, 2009 p.279)

Las principales características de los estilos de liderazgo son:

- S1.Líder Directivo (también llamado Comandante): presenta destacada conducta de dirección y escasa conducta de apoyo. Está altamente orientado a la tarea y poco a la relación, hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa de trabajo, define los objetivos y metas, y proporciona guías específicas de cómo cumplir las tareas. Los líderes definen los roles y tareas de sus seguidores y los supervisan de cerca. Las decisiones la toma y la comunica el líder.
- S2.Líder Entrenador (también llamado Persuasivo, Preparador o Coaching): eleva conducta de dirección y mucha conducta de apoyo. Se orienta tanto a la tarea como a las relaciones y privilegia el reconocimiento. Consulta con sus seguidores y emplea esas sugerencias antes de tomar una decisión. El líder define roles y tareas, pero pide ideas y sugerencias a sus seguidores. Las decisiones las toma el líder pero la comunicación es de dos vías.

- S3.Líder Apoyador (también llamado Participativo, Consejero o Asesor): destacada conducta de apoyo y escasa conducta de dirección. Se centra más en las relaciones que en las tareas, es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. Supervisa el desempeño proporcionando feedback y reforzando el espíritu de grupo. El líder deja las decisiones del día a día a sus colaboradores. Facilita y toma parte de las decisiones pero ejerce el control con el colaborador.
- S4.Líder Delegador: escasa conducta de apoyo y escasa conducta de dirección. Ofrece mayor autonomía y delegación, establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Los líderes están involucrados en la resolución de problemas y toma de decisiones pero el control lo ejerce el colaborador. El colaborador decide cuándo y cómo el líder se involucrará.

Las características de cada nivel, de acuerdo a la madurez de los seguidores, son las siguientes:

- R1. “Principiante Entusiasta”: son trabajadores sin experiencia pero que demuestran altos niveles de interés.
- R2. “Aprendices Desencantados”: colaboradores de poca experiencia y baja motivación.
- R3. “Expertos con Interés variable”: en esta etapa los trabajadores se encuentran más confiables técnicamente aunque levemente inseguros de sí mismos.
- R4. “Estrellas”: expertos comprometidos. El nivel deseado.

Aunque el líder-gerente puede optar por cualquiera de los cuatro tipos de liderazgo, es conveniente que la selección del mismo sea de acuerdo a los grupos de subordinados con los que trate según el nivel de madurez que presentan. También es importante, que el cambio de estilo sea gradual, independientemente si lo va a ejercer con una persona o un grupo de personas. Para lograr estos cometidos, el gerente debe conocer a sus seguidores, sus necesidades y aspiraciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (Chiavenato, 2000 p.86).

A su vez, el Ambiente Laboral es uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Algunos investigadores han concluido que las personas con un interno deseo de satisfacer sus necesidades individuales, se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable nivel de *empowerment o autonomía, diversidad, relevancia y realimentación* (Werther y Davis, 2008 p.113).

La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los líderes o administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa (Werther y Davis, 2008 p.302).

En las organizaciones, la evaluación del desempeño, cumple varios fines. Es así que, la administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. A su vez, ésta evaluación permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas adecuados (Robbins, 2004).

Un concepto importante de destacar en este punto, es el de “Calidad de Vida Laboral”, la cual se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones revelan dos importantes aspectos:

- En 1º lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.
- La 2º conclusión es que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa.

Según Robbins (2004), La Calidad de vida laboral es el grado en que las personas valúan las relaciones y muestran sensibilidad e interés por el bienestar propio y, de los demás.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, sin embargo, a largo plazo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no sólo en mayores niveles de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido (Werther y Davis, 2008 p.438-439).

Finalmente, se destacan las técnicas más empleadas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación de los empleados. Estas son:

- *Círculos de Calidad*: están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- *Sistemas Sociotécnicos*: son útiles para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo, así como la relación que existe entre las personas que efectúan diversas tareas, por una parte, y por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente.
- *Avances Ergonómicos*: la ergonomía consiste en el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que hay entre el trabajador y los requisitos físicos de un puesto. El objetivo de las técnicas ergonómicas es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y calidad del clima laboral.
- *Codeterminación*: mediante sesiones formales llevadas a cabo junto con la cúpula directiva de la empresa, la codeterminación permite que los representantes de los trabajadores discutan y voten sobre aspectos que afectan al personal.
- *Grupos Autónomos de trabajo*: están integrados por obreros sin un líder formal designado por la empresa, y se reúnen para decidir sobre varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, necesidades de capacitación y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

MOTIVACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La estructura organizacional es “la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Henry Mintzberg, 1998 p.6).

Se la puede considerar como la disposición (distribución) de los recursos y el trabajo a través de las políticas de la organización, de manera tal que posibilite el cumplimiento de sus objetivos. Se encarga de definir la organización del trabajo, los niveles jerárquicos, la coordinación de tareas, la autoridad y la responsabilidad y, los canales de comunicación.

Esta forma de distribución y organización del trabajo condiciona la percepción del ambiente laboral ya que al definir las políticas, normas y reglamentos organizacionales establecen el margen de comportamiento admisible dentro de ella. En efecto, la determinación de estos comportamientos e interacciones que se les permite a los empleados, forma una imagen de éstos sobre la organización y define su nivel de motivación y satisfacción. Por ejemplo, si las políticas y normas restringen el comportamiento de los miembros de la organización, éste podrá sentirse cautivo bajo una estructura de tipo cerrada y su nivel de satisfacción y motivación será bajo.

Dentro de la estructura organizacional se puede observar la presencia de la estructura formal, aquella previamente establecida por los directivos de la organización y, una estructura informal, propia de las relaciones que se dan en el interior de la organización. Sin duda alguna, se puede decir que la estructura define las propiedades físicas de la organización sin contemplar el factor humano.

A la misma vez, la estructura formal define los criterios de delegación, descentralización y departamentalización; los flujos de información; el tipo de poder, autoridad y responsabilidad; y las relaciones laborales.

De manera paralela y haciendo foco en el factor humano, encontramos la estructura informal la cual es básicamente las relaciones de amistad o enemistad entre los miembros de la organización y es consecuencia del trabajo.

El concepto de estructura organizacional incluye los siguientes conceptos (Brunet, 2004):

- Envergadura del control
- Dimensión y tamaño de la organización
- Número de niveles jerárquicos
- Organigrama, configuración jerárquica de puestos

- Grado de centralización de la toma de decisión
- Especialización de tareas y funciones
- Las normas
- Formalización de procedimientos organizacionales
- Interdependencia entre diferentes subsistemas

Al analizar alguna, o todas estas variables se puede tener una medida objetiva del nivel de motivación en la empresa. Por ejemplo, los criterios de organización representados en el organigrama indican las formas y tipos de comunicación, la distribución del poder y los grados de concentración y delegación. Conociendo estas características, se puede hacer un análisis preliminar e identificar si se trata de una estructura mecanicista (departamentalización excesiva, elevada formalización y centralización) u orgánica (estructura plana con poca formalización y toma de decisiones participativa) lo que conduce a un mejor desempeño y satisfacción de los empleados.

Por último, es importante que una empresa cuente con una buena estructura organizacional ya que uno de los beneficios más importantes de esto es mantener un excelente rendimiento y motivación de los empleados dentro de las organizaciones, además de la buena organización por parte de los gerentes.

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN:

Determinada por la estructura formal, la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

En relación a la motivación, la comunicación eleva el nivel de la misma porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace, y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación (Robbins, 2009 p.352).

La comunicación es “el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más personas” (Chiavenato, 2009 p.409). En consecuencia, la comunicación se vuelve un factor vital para la determinación del clima laboral, porque permite las relaciones entre personas y determina cómo se pueden comunicar de acuerdo a la estructura organizacional y las relaciones interpersonales.

Los empleados actuales tienen un fuerte deseo de saber qué está pasando y cuál es su papel en el organigrama. Más que nunca antes, los administradores necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendente, descendente y lateral.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidos con ellos. Por el contrario, la falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal, afectando de manera inevitable su desempeño y motivación.

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa (Werther y Davis, 2008 p.447).

Esta transmisión de información puede darse de tres maneras:

- Comunicación Descendente (o hacia Abajo): son los mensajes e información transmitida desde la alta dirección hacia la base de la pirámide en forma de órdenes, directrices, instrucciones, retroalimentación y adoctrinamiento.
- Comunicación Ascendente (o hacia Arriba): se da a la inversa de la comunicación descendente. Es decir, desde los niveles más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Entre sus formas se encuentran los problemas, quejas y reclamos; sugerencias y consultas; los informes de desempeño, de actividades y procesos.
- Comunicación Horizontal: es el intercambio de información diagonal o lateral con el propósito de solicitar actividades de apoyo, colaboración o coordinación y son propias del flujo de trabajo. Puede ser entre miembros de un mismo departamento (pares), del mismo nivel funcional.

Se puede decir entonces, que tener en cuenta los procesos de comunicación permite evitar conflictos, malas relaciones interpersonales, bajos rendimientos y la insatisfacción que repercute directamente sobre el desempeño y la productividad. Gestionarla debidamente es una responsabilidad de los niveles directivos y los líderes de la organización.

MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD:

Como planteamos anteriormente, la motivación es un proceso psicológico por el cual se puede entender el comportamiento de las personas y, dentro del contexto organizacional, la percepción que tienen sobre su ambiente de trabajo.

Es el aspecto central de diagnóstico de una organización ya que sólo se puede lograr los objetivos organizacionales si se cuenta con el apoyo y compromiso de sus miembros. Y esto sólo se logra cuando la gente está motivada.

Por su parte, la motivación laboral es esa energía interna que impulsa a los hombres a trabajar y del mismo modo condiciona y determina el comportamiento individual. Las necesidades como las formas de satisfacerlas son múltiples, varían de un individuo a otro, de una organización a otra y producen diferentes patrones de comportamiento individual y, en consecuencia, organizacional (José I. Vélaz Rivas, 1996).

Por lo tanto, dar motivo para algo significa:

- Tomar en cuenta cuáles son las causas generales por las que los seres humanos nos movilizamos.
- Tomar en cuenta en qué proporción las personas a las cuales nos referimos priorizan estas causas generales, cuáles pesan más en esas personas, en ese momento.

Alcanzando un alto nivel motivacional, lograremos que las personas que trabajan con nosotros alcancen resultados importantes y muestren una buena actitud, porque tienen motivos para hacer las cosas, es decir, para estar entusiasmadas con su trabajo.

Una de las metas principales de muchas organizaciones es ser las más productivas. Es así que la productividad se define como el índice que se deriva de la comparación de unidades de producción y unidades de insumos o generar la misma cantidad de productos con menos insumos. La idea de productividad no implica necesariamente producir más, sino una medida del grado de eficiencia de los procesos (Hellriel, Slocum, Woodman, 1998).

A su vez, la productividad puede emplearse como una medida de desempeño para ejecutivos, y en aquellos puestos en los cuales los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos, ya que no es una forma de que los trabajadores trabajen más, sino a laborar juntos y ser más eficientes.

La productividad es la cualidad o condición de ser productivo, es un concepto que guía la administración de un sistema de producción y mide su éxito. En otras palabras, es la cualidad que nos indica que tan bien se está utilizando la mano de obra, el capital, los materiales y la energía (Riggs, 2002 p.608).

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado, ya que establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que le brinda al empleado. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

Por lo anterior es importante, entender la motivación ya que es uno de los factores de la conducta humana que condiciona el desempeño laboral. Al identificar sus orígenes y consecuencias, es decir, qué motiva a los miembros de la organización se puede planificar acciones que aumenten la motivación de sus miembros y no lo contrario, la desmotivación. De esta manera el desempeño laboral será óptimo con comportamientos positivos y altos niveles de productividad.

INCENTIVOS Y BENEFICIOS: SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN

Actualmente la motivación económica es una variable sobrevalorada por las personas debido a la ausencia o inexistencia de las demás variables presentadas. A pesar de ser así, no cumple la expectativa de ser motivadora sino viene acompañada, de manera equitativa, por las otras variables. Los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro (Chiavenato, 2007 p.82-83).

Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. En el campo de la administración de recursos humanos, los incentivos constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados al logro de determinadas metas. Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento.

Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los

incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. A su vez, la organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces (Werther y Davis, 2008 p. 370).

Los incentivos más comunes que existen son:

- Compensación basada en unidades
- Bonos de productividad
- Comisiones
- Curvas de madurez
- Incrementos por méritos
- Compensación por experiencia y conocimientos

Incentivos no financieros/intrínsecos:

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, durante las cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas establecidas, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. Por ejemplo, entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de vida laboral del empleado (Werther y Davis, 2008 p.377-378).

A su vez, los trabajos intrínsecamente motivadores son los que generan emociones positivas en los empleados y son gratificantes en sí y por sí mismos. La motivación intrínseca resulta lo mejor de la autoadministración, y constituye un asunto de importancia crucial para el éxito organizacional en el siglo XXI.

Otros servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, aparte de los pagos en dinero son los beneficios, los cuales pueden ser legales, convencionales o propios de la empresa. Los primeros son

otorgados por la ley, los segundos por la convención colectiva de trabajo y los terceros por la empresa. Entre los beneficios generales podemos encontrar:

- Comedor, Seguro de Vida, Transporte, Vacaciones, Beneficios por Maternidad (tiempo libre, regalos, etc.), Préstamos, Asistencia Médica, Áreas de Descanso, Actividades Deportivas, Club, Reuniones de Fin de Año, Tickets de compras, Productos de la Empresa, etc.

También se otorgan beneficios más restringidos, relacionados con el nivel jerárquico de los empleados. Algunos de éstos son:

- Automóvil, Casa de Vacaciones, Préstamos Especiales, Viajes con la familia, Seguro médico superior, Colegio de los hijos, etc.

Jaime Maristany (2007), sostiene que para la empresa, los beneficios presentan las siguientes ventajas:

- Reduce la rotación
- Reduce el ausentismo
- Aumenta la moral del personal
- Aumenta la lealtad del personal hacia la empresa
- Aumenta la participación del personal en los negocios
- Reduce los conflictos
- Aumenta el bienestar de los empleados
- Facilita la selección
- Facilita la retención de personal

Para los empleados, algunas de las ventajas son las siguientes:

- Provee facilidades que no podría lograr, o al menos, no en tan buenas condiciones
- Provee asistencia para solucionar problemas personales
- Aumenta la satisfacción en el trabajo
- Contribuye a la mejora del personal
- Reduce la sensación de inseguridad
- Provee oportunidades adicionales de tener *status*
- Provee una remuneración extra

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

METODOLOGÍA:

La investigación del presente trabajo está orientada a analizar la influencia de la motivación laboral en los niveles de productividad del personal de Emilio Luque Supermercados.

Para lograr lo anterior, se realiza un diagnóstico organizacional que permitirá conocer las diversas fuerzas y procesos a los que está sometida la empresa y utilizarlos en provecho de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2009). Asimismo, se utilizan las fuentes de información primaria y secundaria. La primera de ellas, con información proporcionada por las respuestas obtenidas en los cuestionarios y entrevistas y la observación realizada en la empresa. Dentro de la fuente secundaria se prioriza la de tipo interna debido a que se trata de la información que produce la compañía en el curso de sus procesos (Vieytes, 2004).

Finalmente para evaluar la motivación laboral se recurre a la metodología cualitativa y cuantitativa a fin de estudiar la percepción del personal mediante la aplicación de distintas técnicas (recolección de datos, observación, aplicación de encuestas y entrevistas). Esto permitirá observar, conocer, medir y analizar la motivación laboral desde la perspectiva de los trabajadores y desde el hacer cotidiano de la empresa.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:

Para alcanzar los objetivos de investigación se toma como medida de análisis las siguientes dimensiones de la motivación laboral:

Tabla N° 1: Dimensiones de medida de la Motivación Laboral:

MOTIVACION LABORAL	DIMENSION	INDICADOR
	LIDERAZGO	Estilos de Liderazgo
		Supervisión y Control
		Relación con los empleados
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Normas, Reglas y Políticas
		Organización del trabajo y niveles jerárquicos
	COMUNICACIÓN	Tipo de comunicación
		Disponibilidad de información de trabajo
	RECURSOS HUMANOS	Políticas de Recursos Humanos
	SATISFACCIÓN LABORAL	Reconocimiento y Recompensa

	Autonomía y Responsabilidad
	Realización Personal
	Sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Brunet, 2004 p.39-53)

FICHA TÉCNICA:

La elección del enfoque metodológico responde a la naturaleza del problema en estudio, el tipo de análisis requerido y los resultados que se esperan alcanzar. A tal fin, se seleccionan dos metodologías de abordaje que permitirán diagnosticar la motivación laboral desde la opinión de sus miembros y desde la realidad según es experimentada.

Una de las metodologías consiste en la investigación de campo de tipo cualitativa y la otra metodología aplicada es de tipo cuantitativa.

A continuación se presentan las fichas técnicas de resumen:

Tabla N° 2: Ficha Técnica Cualitativa I:

Tipo de Trabajo	Descriptivo Correlacional
Metodología	Cualitativa
Diseño	Exploratorio
Técnica	Observación como espectador
Instrumento	Nota de Campo
Población	Empleados de Emilio Luque Supermercados (109 empleados)
Criterio Muestral	No probabilístico por propósito
Muestra	109 empleados (Sucursal Sgo. Del Estero)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 3: Ficha Técnica Cualitativa II:

Tipo de Trabajo	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en Profundidad

Instrumento	Guía de Pautas
Población	Empleados de Emilio Luque Supermercados
Criterio Muestral	No probabilístico por propósito
Muestra	8 empleados (Sucursal Sgo. Del Estero)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 4: Ficha Técnica Cuantitativa:

Tipo de Trabajo	Descriptiva Correlacional
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario para Mandos Superiores
	Cuestionario de Motivación Laboral
Población	Empleados de Emilio Luque Supermercados
Criterio Muestral	No probabilística por propósito
Muestra	57 empleados de Emilio Luque (Sucursal Sgo. Del Estero)

Fuente: Elaboración Propia

Fundamentación de la ficha técnica

La naturaleza fenomenológica del enfoque de tipo Cualitativa Descriptivo Correlacional, permite observar, explorar, entender y describir las vivencias de las personas tales como se presentan desde un punto de vista interno y subjetivo. Más aún, desde una mirada abierta y flexible realiza su investigación desde una concepción global, integrada e interrelacionada, encauzando las acciones a los requerimientos de la situación según se presente y en función de los significados que las personas le otorguen.

La investigación cualitativa, es un enfoque valioso para el estudio de las Ciencias Sociales, intenta comprender los motivos, creencias y razones por las cuales las personas en un lugar específico se

comportan de determinada manera. Partiendo de la premisa de que cada situación social (como el ambiente actual de Emilio Luque Supermercados), tiene una manera única de ser y comportarse, busca entender los acontecimientos desde las percepciones y experiencias de los propios sujetos que las realizan. En efecto, permite conocer las opiniones de los trabajadores de la empresa respecto a cómo perciben su ámbito de trabajo y cómo éste influye en su motivación laboral.

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semánticos y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección (Sampieri, 2003 p.14).

El enfoque cualitativo se basa en un esquema inductivo, es expansivo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales

Por su parte, los estudios descriptivos ayudan a narrar situaciones, explicar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno en estudio. Para ello mide y/o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno.

En lo que concierne a la perspectiva correlacional contribuye a la vinculación de dos o más variables y de este modo, reconocer el grado en que un aspecto varía en relación a otros aspectos (Vieytes, 2004). Para este caso en particular, se intenta conocer la opinión que tienen los trabajadores respecto a su motivación laboral y como ésta influye en su desempeño y nivel de productividad.

Colaborando con la metodología, la observación parte de una inmersión inicial al campo de estudio para explorar el contexto en el cual se lleva a cabo la investigación (Roberto Hernández Sampieri, 2010), y así poder observar de manera holística los eventos que acontecen en Emilio Luque Supermercados como también identificar los vínculos y comportamientos interpersonales en su interior. Es decir, la observación como técnica, permite obtener una visión general y un entendimiento más aproximado del ambiente natural de trabajo, el desarrollo de sus actividades y las relaciones que se forman entre sus miembros. Para lograr esto, se realiza una observación de tipo participante como espectador, de manera flexible y abierta. Participante como espectador porque se realiza el seguimiento de las personas y su entorno, en una situación natural y cotidiana, sin participar o intervenir. Abierta y flexible para profundizar en aspectos no contemplados, situacionales y contingentes omitidos en los cuestionarios.

Como instrumento soporte de la observación se aplica la recopilación de documentación existente en la empresa y referente al tema en estudio. Así también se lleva a cabo un registro de las observaciones a través de notas de campo con el fin de mantener una secuencia lógica de acontecimientos, dimensiones y fuentes de datos.

Por último y seguida a la recopilación de documentación se emplea la *Entrevista de Recursos Humanos*. El propósito de esta herramienta es conocer cómo se gestiona el Capital Humano y a través de qué actividades y herramientas se lleva a cabo las funciones de recursos humanos, también cual es el nivel de importancia que se le asigna y el criterio que se utiliza para trabajar estos aspectos.

La entrevista se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Según Coniglio (2008), “la entrevista en profundidad se concibe como una interacción social y va más allá del solo hecho de la recolección de información, pues intenta construir significados e interpretaciones en el contexto de la conversación”.

La Entrevista Semi-Estructurada es una herramienta clásica y muy utilizada para la investigación de datos cualitativos, en la cual se profundiza de manera más cercana el contacto con la realidad social de interés en su contexto natural. Se selecciona en su forma semi-estructurada porque al sustentarse en el diálogo y en una serie de preguntas-guía permite explorar con cierta libertad y de este modo, observar ciertos aspectos no previstos. Se emplea cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo permitiendo obtener información personal detallada (Sampieri, 2010).

Para llevar a cabo la entrevista, se aplicará como instrumento la guía de pautas a través de la cual se buscará profundizar en los aspectos más importantes relacionados con las variables de estudio seleccionadas. La misma se aplicará de la siguiente manera:

- **Entrevista de Recursos Humanos:** Será realizada a los 8 encargados de los diferentes sectores del Supermercado, ya que los mismos cumplen una función primordial en el manejo del personal y su visión y análisis es de suma importancia para el tema de estudio en cuestión.

Como complemento de la investigación cualitativa se recurre a la investigación cuantitativa. El enfoque cuantitativo, bajo un criterio objetivo y reduccionista, permite entender, evaluar y analizar las variables de la motivación laboral. Para ello se utiliza como técnica la encuesta ya que posibilita recolectar los datos, medirlos y estudiarlos estadísticamente.

La encuesta es una técnica muy aplicada para las investigaciones sociales. La ventaja de aplicarla es que además de proporcionar datos de primera mano, permite analizar los resultados de manera estadística y generalizarlos a través de una muestra de universo en estudio.

El instrumento aplicado para realizar las encuestas es el cuestionario porque a partir de él se pretende ahondar en los aspectos más relevantes relacionados a las variables seleccionadas de la motivación laboral. Por esta razón se elaboran dos cuestionarios:

- **Cuestionario dirigido a Mandos Superiores:** consiste en una autoevaluación a los mandos superiores que permite identificar los estilos de liderazgo que ejercen según su manera de ser y actuar.
- **Cuestionario de Motivación Laboral:** evalúa la percepción de los trabajadores frente a las dimensiones de la motivación laboral seleccionadas (liderazgo, comunicación, formación/capacitación, condicionales ambientales, infraestructura y recursos, estructura organizacional, ambiente de trabajo, motivación, recursos humanos y satisfacción laboral).

Para aplicar los cuestionarios se selecciona un criterio muestral no probabilístico porque la selección de los participantes está sujeta a las disposiciones de la empresa de modo tal que no afecte el ritmo de trabajo habitual, la realización de las actividades diarias y la disponibilidad de tiempos con los que cuenta. Este es un muestreo muy utilizado en este tipo de estudios ya que permite elegir a los sujetos como también las situaciones según los objetivos de la investigación y el acceso a ellos.

Por último, la muestra seleccionada para aplicar los cuestionarios, está constituida por 57 miembros de Emilio Luque Supermercados, distribuidos de la siguiente manera:

- Mandos Superiores: Gerente, Subgerente, Encargado de Salón y Tesorera.
- Empleados: Un total de 54 empleados de la sucursal, los cuales pertenecen a diferentes áreas de la empresa, cumpliendo diferentes funciones y responsabilidades.

PRESENTACION DE INSTRUMENTOS:

A continuación se presenta la explicación de los Instrumentos de Recolección de Datos seleccionados: Cuestionario Estilos de Liderazgos, Cuestionario de Motivación Laboral y Entrevista de Recursos Humanos:

Cuestionario Estilos de Liderazgo

Aplicado a los mandos medios de la empresa (Gerente, Subgerente y Tesorera), tiene por objeto realizar una autoevaluación a los mismos con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo y dirección que ejercen. Es un cuestionario de tipo cerrado y con opción múltiple de respuestas, en el cual se plantea una determinada situación con tres alternativas en cuestión (Nunca, A veces, Siempre). El tipo de cuestionario es el “Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton”, también denominado “Regilla Gerencial” , el cual consta de 18 preguntas divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas. El encuestado, debe elegir la alternativa que más se asemeja a su forma habitual de ser y actuar, para ello cuenta con una escala de valoración numérica que va desde 0 a 6, donde 0 es Nunca, 1 2 3 es A Veces y 4 5 6 es Siempre.

De acuerdo al resultado, estas se suman en cada dimensión (gente – tareas), se multiplican por 0.2 cada total y los resultados nos permiten indicar el estilo de liderazgo que más aplica, es decir, si somos líderes orientados a tareas (Autoritarios o Líderes de equipo) o líderes orientados a la gente (Country Club) o Indiferente (Ni orientado a tareas ni personas).

Es menester explicar que, para relevar los datos sobre el liderazgo en el Supermercado “Emilio Luque”, se seleccionó a estas tres personas principalmente porque a partir de un análisis preliminar de la estructura organizacional se advirtió que son los referentes formales a quienes los empleados siguen. En efecto, no se niega ni se evade la presencia de líderes informales como tampoco la influencia de los encargados de cada sector. Pero la importancia y distinción de comportamiento líder-seguidor se considera que están en la relación entre estas tres autoridades y su grupo de trabajo.

A continuación se presentan las preguntas del cuestionario:

- 1- Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.
- 2- Nada es más importante que completar un objetivo o tarea.
- 3- Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.
- 4- Me gusta ayudar a los demás a realizar su tarea o procedimiento.

- 5- Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.
- 6- Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.
- 7- Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.
- 8- Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.
- 9- Disfruto leyendo artículos, libros o revistas a cerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.
- 10- Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.
- 11- Yo administro mi tiempo con efectividad.
- 12- Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.
- 13- Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.
- 14- No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.
- 15- Me gusta analizar problemas.
- 16- Respeto los límites de los demás.
- 17- Aconsejar a los empleados para que mejoren su desempeño es mi segunda naturaleza.
- 18- Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.

Cuestionario de Motivación Laboral

Este instrumento se aplica a 54 trabajadores del Supermercado “Emilio Luque” para realizar la medición de las dimensiones de la motivación laboral (Ver Anexo 2). Para ello, utiliza 80 preguntas/afirmaciones cerradas bajo una medición en escala de Likert. Mediante esta serie, se postula una afirmación ante la cual el encuestado debe calificar dentro de una escala de sentimientos su nivel de aceptación o rechazo con la misma.

Dichas escalas tienen una valoración numérica que va desde 1 hasta 5, donde: 1 es Totalmente en Desacuerdo, 2 en Desacuerdo, 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 4 de Acuerdo y, por último, 5 Totalmente de Acuerdo.

Para el análisis, los resultados de las respuestas fueron agrupados de la siguiente manera: las respuestas “Totalmente en Desacuerdo y en Desacuerdo” consideradas desfavorables, mientras que la opción “Ni de acuerdo ni en Desacuerdo” se considera neutra y, finalmente “De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo” son favorables.

Del mismo modo, para conocer el nivel de motivación a partir de las opciones seleccionadas para cada afirmación, se suman las respuestas y se obtiene un promedio general. Este valor, que va desde 1 hasta 5, indicará el grado de motivación que tienen los encuestados, siendo 1 como muy desmotivado, 2 como desmotivado, 3 neutro (ni motivado ni desmotivado), 4 motivado y finalmente, 5 como muy motivado.

A continuación se presentan las preguntas del cuestionario agrupadas por variables de estudio:

Liderazgo

1. Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades.
2. Mi jefe al calificar al personal es arbitrario e injusto.
3. El trato entre superiores y empleados es agradable y respetuoso.
4. Los jefes son respetados por los trabajadores.
5. Mi jefe me ayuda a resolver los problemas con mi trabajo.
6. Mi jefe es flexible, comprensivo y tolerante.
7. Es agradable trabajar bajo la supervisión de mi jefe.
8. Los jefes dan el ejemplo siendo los primeros en empezar a trabajar y los últimos en salir.
9. Mi buen desempeño es reconocido por mi jefe.
10. Mi jefe demuestra buen conocimiento de sus funciones.

Clima Organizacional/Condiciones Ambientales

11. Es bueno el ambiente que hay entre mis compañeros de trabajo.
12. Cuento con todos los elementos necesarios para desempeñar mis funciones.
13. En la empresa existe un buen clima laboral.
14. Las condiciones de trabajo son seguras.
15. Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo que crean mis jefes.
16. Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, ventilación, etc.)facilitan mi actividad diaria.
17. La relación con mis compañeros es buena.
18. Los espacios físicos son acordes para cada actividad.
19. Siento que en mi Sector somos un equipo.
20. Cuento con los elementos de seguridad necesarios para mis tareas.
21. El ambiente de trabajo es Malo y Competitivo.
22. La empresa me provee de un uniforme adecuado para trabajar según mis funciones.
23. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

24. La empresa fomenta las buenas relaciones entre el personal.

Estructura Organizacional

25. En la empresa están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada uno.

26. Conozco mi ubicación dentro de la estructura organizacional.

27. En la empresa se respetan las líneas de mando.

28. Existe una adecuada coordinación entre las áreas.

29. Conozco las normas de la empresa.

30. En la empresa si no se cumple con las demandas se aplican sanciones.

31. En mi Sector el trabajo está bien organizado.

Comunicación

32. Mi jefe me proporciona información necesaria para que realice mi trabajo.

33. Mi jefe toma en cuenta mis ideas o sugerencias.

34. Mi jefe efectúa devoluciones acerca de cómo desempeño mi trabajo.

35. La comunicación interna dentro del supermercado funciona correctamente.

36. Me resulta fácil la comunicación con mis superiores.

37. La comunicación entre el personal y los clientes es buena.

38. Todos estamos informados sobre los objetivos de la empresa.

39. En mi área sabemos lo que se espera de nosotros.

Recursos Humanos

40. Recibo las capacitaciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo.

41. En esta empresa lo más importante son las personas.

42. Se tiene en cuenta las necesidades y demandas del personal en lo que respecta a capacitación.

43. Esta es una empresa que confía en sus trabajadores.

44. Cuando se incorporan nuevos programas informáticos, nuevos procedimientos, nuevos productos, etc. La formación que recibo es suficiente.

45. La empresa cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar mi trabajo.

46. Las autoridades de la empresa piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas permanentemente.

47. Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.

48. La forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo es la correcta.

49. He recibido capacitación en los últimos 2 años.
50. La relación de amistad con los jefes generalmente se transforma en favoritismo.
51. Se involucra a todo el personal en las decisiones claves de la empresa.
52. Existe un control extremo hacia el personal.

Motivación

53. Me siento orgulloso de formar parte de esta empresa.
54. En la empresa se reconoce el esfuerzo de sus empleados.
55. No importa si hago bien las cosas porque nadie me las reconoce.
56. Cumplo con mi trabajo diariamente.
57. Considero mi trabajo estimulante y agradable.
58. Estoy motivado para realizar mi trabajo.
59. Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades y aptitudes en el trabajo.
60. Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la empresa.
61. He pensado en cambiar de trabajo.
62. La motivación del personal en general es muy alta y constante.
63. Me siento parte de la organización.
64. Me siento motivado a trabajar para alcanzar altos niveles de venta.
65. El trabajo me permitió desarrollar y concretar objetivos personales.
66. Me siento satisfecho al cumplir con los objetivos de mi sector.
67. La mayoría de los trabajadores tienen puesta la camiseta de la empresa.
68. Disfruto plenamente de mi trabajo.
69. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.
70. Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas.
71. Me gustaría cambiar de tarea dentro de la misma empresa.
72. Considero que existe una relación entre mi motivación laboral y el desempeño de mi trabajo.
73. Me produce satisfacción brindar un buen servicio a los clientes.
74. Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.
75. Mi trabajo es una parte importante de mi vida.

Beneficios/Incentivos

76. En esta empresa tengo la oportunidad de ascender en mi trabajo.
77. En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.) son satisfactorios.

78. El motivo principal por el que continúo trabajando en la empresa es por el sueldo que recibo.
79. Mis necesidades básicas son satisfechas adecuadamente en la empresa.
80. Me parecen adecuados los beneficios que recibo como motivación.

Entrevista de Recursos Humanos:

Esta entrevista de tipo semi-estructurada está organizada a partir de un conjunto de preguntas guías/disparadoras, abierta, no estructuradas, espontáneas e incorporando las preguntas cerradas. El propósito de este instrumento, está en la necesidad de obtener información fidedigna de los procesos de recursos humanos llevados a cabo, teniendo en cuenta las variables de estudio seleccionadas.

Posee la ventaja de que, si bien orienta la entrevista hacia una temática específica, permite direccionar las preguntas en función de nuevos emergentes (Berardo de Bauducco, 1994).

La entrevista consta de 22 preguntas generales, con la intención de que sea aplicable a los diversos sectores, a su vez, se presentan agrupadas por variables para un análisis más preciso que permita contrastar los datos obtenidos a través de los cuestionarios y la observación.

A continuación se presentan las preguntas de la entrevista agrupadas por variables de estudio:

Liderazgo

- 1- Cuáles considera que son sus virtudes y debilidades como líder de su equipo?
- 2- Cómo logra que las personas hagan lo que Ud. considera que es lo mejor en cada caso?
- 3- Cómo es la relación entre Ud. y su equipo?
- 4- Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su equipo?

Clima Organizacional

- 5- Cómo percibe Ud. el clima interno de la organización?
- 6- Cómo es el clima laboral dentro de su equipo de trabajo?
- 7- Toma en cuenta los aportes de sus subordinados?

Estructura Organizacional

- 8- Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la estructura organizacional?
- 9- Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
- 10- Conoce su ubicación dentro de la estructura organizacional?

Comunicación

- 11- De qué manera se comunica con su personal? Y con sus superiores?
- 12- Siente que cuenta con toda la información necesaria para realizar su trabajo?

13- Realiza reuniones de trabajo con su equipo? Con que frecuencia?

Recursos Humanos

14- Cuál es el nivel de capacitación de su equipo de trabajo?

15- Es responsable por la promoción o ascenso del personal de su sector?

16- Cómo mide el desempeño de su equipo?

Motivación

17- Considera que las condiciones de trabajo son buenas?

18- Cómo se mide la productividad de los recursos humanos en la empresa?

19- Considera que su equipo está motivado para alcanzar los objetivos propuestos?

Beneficios e Incentivos

20- Cómo incentiva Ud. a su personal?

21- Actualmente, que incentivos o beneficios recibe su equipo como motivación?

22- Cree que el trabajo que realiza su equipo es valorado y reconocido por la empresa? Porque?

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra en forma inductiva y detallada los resultados del proceso de relevamiento de datos con su posterior interpretación. Esta evaluación de los datos obtenidos permite tener la información necesaria acerca de la situación actual de la organización y así, detectar sus falencias o aspectos a mejorar con el objeto de efectuar una propuesta de mejora consecuente con la empresa.

El material que se presenta a continuación surge a partir de un *Diagnóstico Organizacional* el cual consiste en el análisis de los datos relativos al medio cultural, a los procesos, y a la estructura de una organización, identificando problemas y sus consecuencias, estableciendo prioridades, metas y objetivos.

El Diagnóstico también sirve para cuantificar el estado de madurez actual de la organización identificando los problemas que afectan a la organización, así mismo las áreas afectadas y sus potencialidades de desarrollo.

Los resultados de la investigación de campo efectuada en el Supermercado Emilio Luque “Sucursal Belgrano”, son datos arrojados por las distintas técnicas de recolección de datos aplicadas: observaciones, manifestaciones por parte del personal y la aplicación de las encuestas y entrevistas.

En lo que se refiere a la presentación de los resultados obtenidos, éstos están organizados y presentados de acuerdo a los objetivos de investigación, es decir, por variables de estudio. Asimismo, para su mayor comprensión se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficos, los cuales se elaboran a partir de la información recabada.

PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Datos Generales:

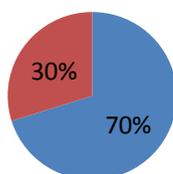
Como datos generales se encuentran el promedio de sexo, edad, nivel de estudios alcanzados y antigüedad del personal de Emilio Luque Supermercados “Sucursal Belgrano”.

En lo que respecta al *Sexo* del personal, el supermercado cuenta en su mayoría con trabajadores de sexo masculino (70%) y una minoría de personal femenino (30%), ubicadas, gran parte de ellas, en el Sector de Línea de Caja.

Gráfico 2: Sexo Promedio

Sexo Promedio

■ MASCULINO ■ FEMENINO



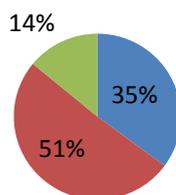
Fuente: Elaboración Propia

En relación a la *Edad*, la mayoría de los trabajadores encuestados tiene entre 34 y 48 años (51%), seguidos de los que tienen alrededor de 18 a 33 años (35%), y finalmente, se observa una minoría con más de 48 años (14%). Esta minoría corresponde a trabajadores que se iniciaron justamente con las actividades de la empresa hace más de 15 años y quienes son, en muchos casos, líderes informales dentro de la misma.

Gráfico 3: Edad Promedio

Edad Promedio

■ 18 a 33 años (Generación Y) ■ 34 a 48 años (Generación X)
■ más de 48 años (Baby Boomer)

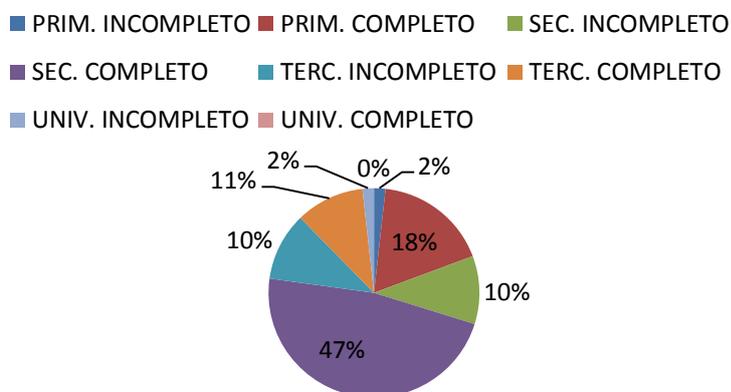


Fuente: Elaboración Propia

En lo referente al *Nivel de Estudio Alcanzado*, la mayoría del personal cuenta con estudios secundario completo (47%), seguido por primario completo (18%), luego estudios terciarios completos (11%), seguido por estudios secundarios y terciarios incompletos (ambos con el 10%) y finalmente estudios primarios y universitarios incompletos (ambos con el 2%).

Gráfico 4: Nivel de Estudio Alcanzado

Nivel de Estudio Alcanzado

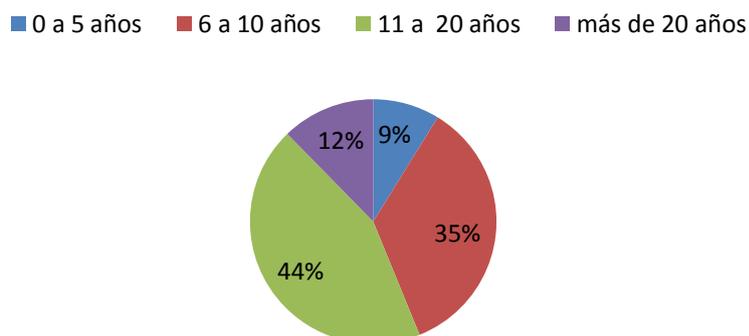


Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, la *Antigüedad* promedio es de 11 a 20 años (44%), seguido de los que tienen entre 6 a 10 años en la empresa, luego los que cuentan con una antigüedad de más de 20 años (12%) y finalmente los que tienen entre 0 a 5 años de antigüedad (9%).

Gráfico 5: Antigüedad Promedio

Antigüedad Promedio



Fuente: Elaboración Propia

ESTILOS DE LIDERAZGOS:

Teniendo en cuenta las autoevaluaciones realizadas por los mandos superiores, a través de la aplicación del Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton, se observa que en la Empresa Emilio Luque Supermercados “Sucursal Belgrano” predominan dos estilos de liderazgo: El “Líder de Equipo” centrado en personas y tareas (75%) y El “Autoritario” centrado solo en las tareas (25%).

Los resultados de la encuesta realizada por el Gerente, establece que este ejerce un estilo de liderazgo denominado “Líder de Equipo” centrado en personas y tareas, este estilo de líder se caracteriza por una persona muy buena en las tareas y bueno también en el trato a las personas. De igual modo que el gerente, el subgerente y el encargado de salón aplican el estilo de liderazgo denominado “Líder de Equipo”.

Una de las principales características que diferencia a este líder es su nivel de implicación. Esto podemos observarlo en ciertos aspectos favorables percibidos por el personal en esta variable, analizada por medio de la aplicación de cuestionarios, donde la mayor parte de respuestas son satisfactorias. Por ejemplo, son personas muy accesibles y flexibles hacia el personal, establecen nexos muy cercanos con los mismos, a través de los cuales conocen fortalezas, habilidades y expectativas de sus subordinados. Esto a su vez favorece tanto a las relaciones laborales como también a crear un ambiente de trabajo agradable. También se observa que esta relación líder-subordinado siempre se establece en un ámbito de respeto mutuo y aceptando las líneas de mando establecidas.

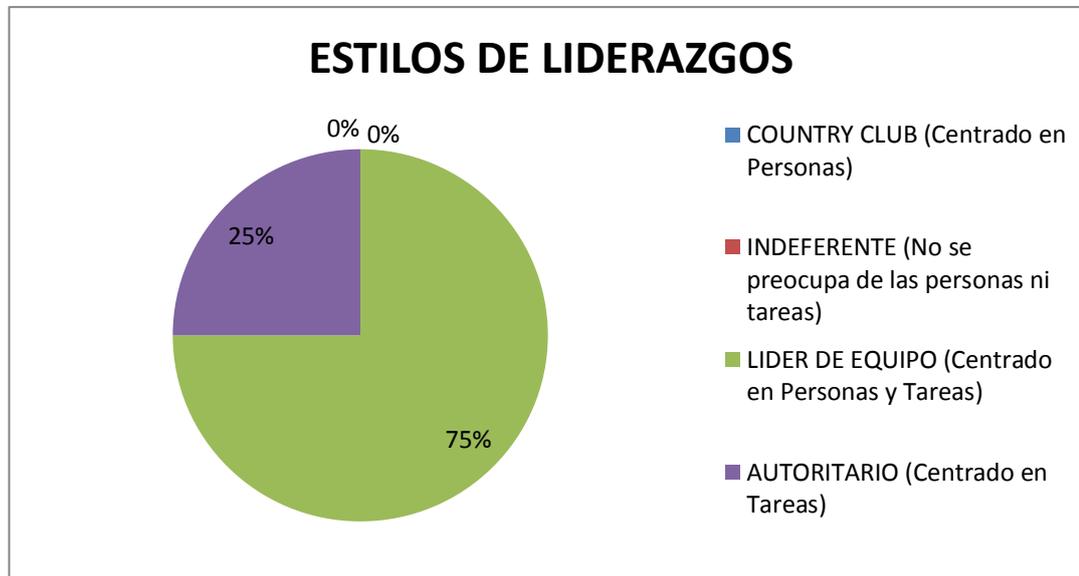
Diferente al estilo anterior, la Tesorera ejerce el estilo de liderazgo denominado “Autoritario” centrado en las tareas, el cual se caracteriza por tener como fin principal el cumplimiento de las tareas y presenta habilidades muy débiles de manejo de personas.

Lo anterior puede ser percibido en las distintas respuestas y comentarios planteados por el personal que depende de manera directa a esta persona. Si bien la relación no es considerada mala pero se interpreta que el trato ejercido hacia los trabajadores en muchas ocasiones no es agradable como tampoco respetuoso. También consideran que esta persona es muy poco accesible y comprensible en lo que respecta al factor humano, sus preocupaciones, motivaciones e inquietudes, creando en muchas ocasiones un ambiente de trabajo tenso y desmotivante.

Pese a lo anterior, se percibe tipos de liderazgos orientados a las tareas con escasa planificación al mediano y largo plazo, ambigüedad de papeles y poca claridad en la toma de decisiones. De hecho,

en muchas ocasiones las órdenes entre los mandos superiores se superponen como también sus funciones y roles gerenciales.

Gráfico 6: Estilos de Liderazgos



Fuente: Elaboración Propia

LIDERAZGO :

En cuanto al promedio de satisfacción con respecto a cómo perciben los trabajadores los estilos de liderazgos existentes en la empresa, se obtiene en general un promedio de satisfacción de 5, es decir, una valoración favorable que indica que están satisfechos con los estilos aplicados.

Continuando con la presentación de datos, analizaremos el factor liderazgo dentro de la organización. Es importante señalar que, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa, cada sector de la misma cuenta con un Jefe o Supervisor diferente, por lo que los resultados de las encuestas presentan opiniones repartidas según la realidad de cada Área.

En lo que respecta a la percepción y análisis por parte de los subordinados sobre el desenvolvimiento de sus jefes, podemos resaltar que en su gran mayoría las respuestas hacia los distintos aspectos analizados fueron positivas, es decir existe una valoración favorable hacia el desempeño de los mandos medios y superiores, de acuerdo a los siguientes resultados:

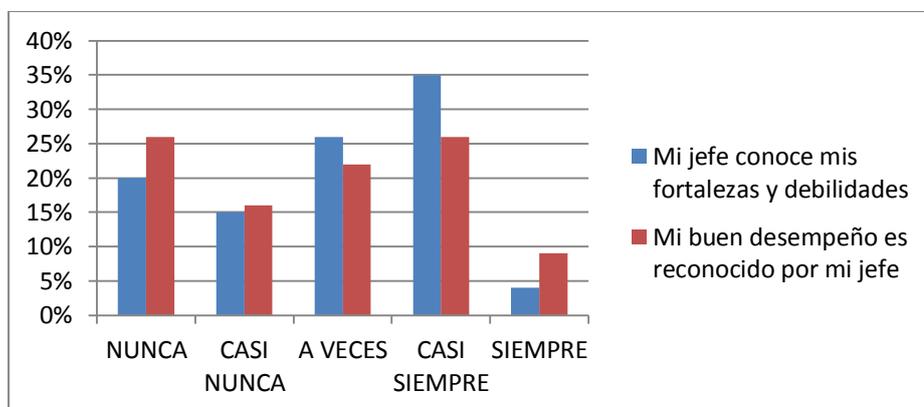
Valoración y Reconocimiento al Personal:

Dentro de las respuestas analizadas, se observa que un gran porcentaje de trabajadores (35%) considera que su jefe conoce sus fortalezas y debilidades, lo cual es percibido como un aspecto positivo por el empleado. Así como un 26% sostiene que esto sucede solo en algunas oportunidades. Por el contrario, un (20%) de trabajadores sostiene que estos factores no son conocidos por sus superiores. A su vez, analizando el reconocimiento que recibe el personal por su buen desempeño, con opiniones repartidas, el 26% sostiene que su labora es reconocida y en un mismo porcentaje sostiene que nunca recibe reconocimiento por su buen trabajo.

Como característica similar o estilos de liderazgo compartidos, se observa que al momento de calificar o evaluar el desempeño de los subordinados en general, los líderes tienden a ser arbitrarios e injustos en su valoración, o mejor dicho, generalizan el concepto u opinión del personal, lo que trae aparejado una sensación de disconformidad y la idea de que, ante la mirada de los jefes, todos son iguales al momento de premiar o castigar.

Relacionando las respuestas analizadas con el marco teórico presentado, podemos destacar la importancia que tiene el reconocimiento no económico en los empleados, ellos sienten que el mismo es fundamental en su motivación laboral. A la misma vez, el ser reconocidos y valorados le da al personal el significado de su trabajo, los involucra y compromete con la organización y por sobre todas las cosas brinda satisfacción y seguridad a la persona. Muchos estudios demuestran que su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre la habilidad de la persona para gestionar su estrés y capacidad para resolver situaciones complicadas.

Gráfico 7: Valoración y Reconocimiento al Personal



Fuente: Elaboración Propia

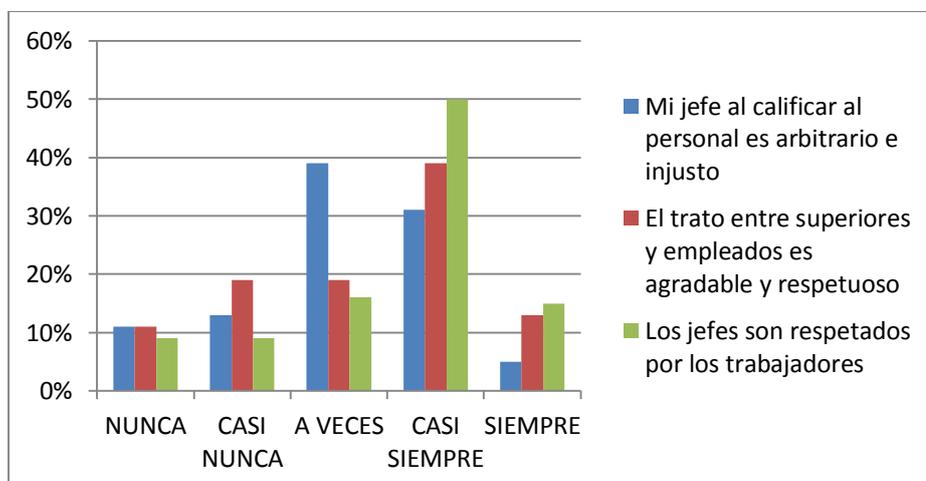
Relación con los Empleados:

En lo referido a la relación entre superiores y subordinados, según la opinión de estos últimos, se observa un alto porcentaje de respuestas positivas respecto al respeto en el trato entre ambos (50%) y (39%), considerando el respeto un factor fundamental en las relaciones laborales. A su vez se observa que la manera de clasificar/evaluar al personal no es la correcta, ya que un alto porcentaje de personal (31%) y (39%) considera que ésta es arbitraria e injusta, casi siempre y en determinadas oportunidades respectivamente.

En cuanto a la relación jefe-subordinado, si bien ésta no es mala se interpreta que el trato de los líderes hacia los trabajadores en ocasiones no es amable como tampoco respetuoso. Pero, en tiempos donde las metas del negocio se cumplen, se observan relaciones armoniosas y amistosas entre ellos.

La teoría al respecto, sostiene que mantener un buen ambiente con los compañeros de trabajo (pares y superiores) es vital a nivel emocional porque cuando un trabajador está contento por formar parte de un equipo también se siente más seguro a nivel emocional, más respaldado por los demás y disfruta de aquello que hace. A la misma vez, crear una relación de amistad, respeto y compromiso entre jefes y empleados impacta de forma positiva en el desempeño laboral. Lo importante como subordinado es saber detectar el estilo de liderazgo aplicado por el jefe desde el inicio de la relación y como jefe ser receptivo ante las señales que invariablemente el equipo envía; ya sea baja productividad, rumores, ambiente laboral tenso, etc. a los fines de involucrarse como líder y dar una buena solución al problema.

Gráfico 8: Relación con el Personal



Fuente: Elaboración Propia

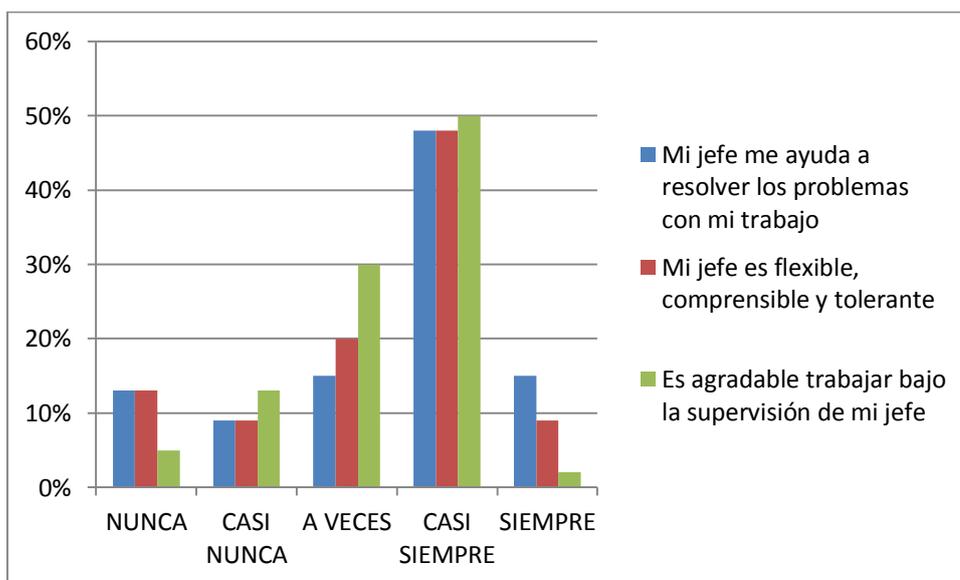
Estilo de Liderazgo

En relación al estilo de liderazgo aplicado por parte de los jefes, los subordinados coinciden en afirmar que el mismo es adecuado y manifiestan una opinión positiva al respecto. Un alto porcentaje (50%) considera que es agradable trabajar bajo la supervisión de su jefe, mientras que el 48% de los encuestados coincide en afirmar que cuentan con la ayuda y apoyo de sus jefes al momento de resolver inconvenientes laborales, así como también el mismo porcentaje (48%) considera a su jefe una persona flexible, comprensiva y tolerante.

Teniendo en cuenta el concepto de Liderazgo Situacional, presentado en el marco teórico, podemos relacionar los estilos de liderazgos aplicados por los diferentes líderes de la siguiente manera:

- El Gerente General y el Subgerente se encuentran alineados al tipo de “Comportamiento de las Relaciones o de Apoyo”, el cual se enfoca en escuchar, alentar, motivar e involucrar a los seguidores en la toma de decisiones y brindarles apoyo emocional. Está centrado en el desarrollo del grupo.
- En lo que respecta al estilo aplicado por la Tesorera General, éste se encuentra alineado al tipo de “Comportamiento de las Tareas o Dirección”, el cual se basa en explicar con claridad las obligaciones, funciones y tareas y, decir a los seguidores qué deben hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. Controla los resultados.

Gráfico 9: Estilo de Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

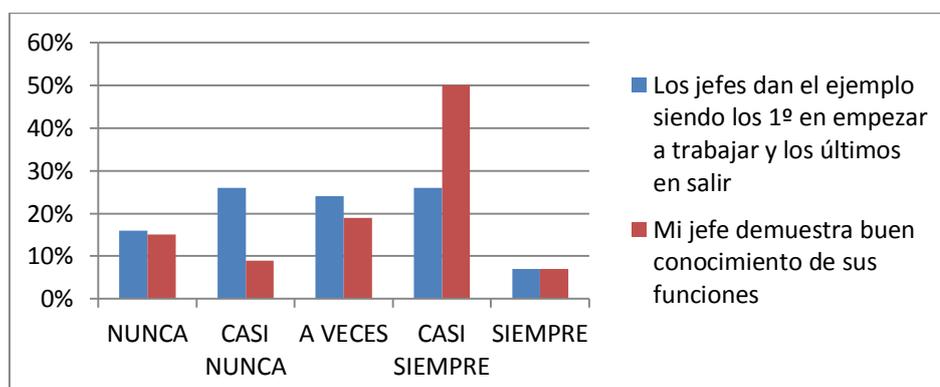
Capacidad y Coherencia de los Superiores:

Otro dato que se suma a la opinión de los subordinados, es respecto a los conocimientos que poseen los jefes para desempeñar su tarea, una alto porcentaje de encuestados (50%) opina de manera positiva y considera que los jefes demuestran conocimiento de sus funciones. A su vez, con opiniones repartidas, los subordinados sostienen que para un 26% de los encuestados, los jefes dan el ejemplo al momento de empezar y finalizar su jornada laboral, mientras que el mismo porcentaje (26%) sostiene lo contrario y un 24% se muestra neutral ante este aspecto.

Pese a lo anterior, se percibe tipos de liderazgos orientados a las tareas con escasa planificación al mediano y largo plazo, ambigüedad de papeles y poca claridad en la toma de decisiones. De hecho, en muchas ocasiones las órdenes entre los mandos superiores se superponen como también sus funciones y roles.

Teóricamente podemos afirmar que tanto la capacidad como la coherencia y credibilidad del jefe, influye de manera fundamental en el desempeño del subordinado. En este sentido, estos atributos del líder brindarán a su equipo confianza y seguridad, ya que en situaciones conflictivas, su líder sabrá cómo manejar cada situación y su conocimiento de la tarea le permitirá evaluar de manera equitativa y coherente a su personal.

Gráfico 10: Capacidad y Coherencia de los Superiores



Fuente: Elaboración Propia

Así también, en las encuestas realizadas, los trabajadores coinciden en afirmar que a veces el trato por parte de los jefes no es el correcto, ya sea por la forma de decir las cosas o el tono utilizado por los mismos. De hecho, en las encuestas surgen comentarios específicos del tema:

“Me gustaría que mejore el trato de los jefes con el personal”

“Debería existir una relación más flexible entre jefe y trabajador”

“La forma en que se dirigen los jefes debería ser con más respeto”

En resumen, las principales características de los gerentes según los datos recolectados, son las siguientes:

Bajo un estilo “Líder de Equipo”, el Sub Gerente de la Sucursal, se observa que en las respuestas seleccionadas tiene una tendencia a elegir las opciones que profundizan en la relación subordinado-superior más que en la imposición del poder. En general, alienta el diálogo y las relaciones cordiales con sus seguidores, el involucramiento de los empleados y el trabajo en grupo pero dirigiendo personalmente las acciones y cambios que se establezcan y vigilando que se cumplan los objetivos. Entre sus competencias relevantes podemos observar: capacidad de liderazgo, perseverancia y fortaleza y la capacidad de adaptación como de aceptar retos.

Sus actividades de recursos humanos más notables son su contacto permanente con los trabajadores del Salón de Ventas, eleva informes al Área de Tesorería en relación a ausentismo, descuentos y toda novedad relacionada a la liquidación de sueldo, a su vez es el encargado de la entrega de uniformes a todo el personal, tiene a su cargo la organización de los legajos, el reglamento o manual organizacional y también es el encargado de llevar a cabo las entrevistas de trabajo.

El Gerente General, enfocado en la eficacia, da importancia al cumplimiento de plazos y tareas, acciona de manera rápida y dirigiendo al grupo ante situaciones problemáticas. En situaciones de cambio prefiere comunicar, dirigir y supervisar a los empleados escuchando recomendaciones pero teniendo la decisión final él mismo. Es un “Líder de Equipo”, que logra la adhesión de sus seguidores, de una u otra manera su grupo de seguidores cumple, en gran parte, con los objetivos propuestos por este y también siguen su filosofía de trabajo. Esto es posible gracias a sus competencias personales, las cuales persiguen maximizar la productividad de la empresa sin dejar de lado la motivación y satisfacción de sus subordinados. Tiene a su cargo a todo el personal de la empresa, y a pesar del poco tiempo que le queda, debido a que su tarea conlleva una gran responsabilidad, se muestra interesado por el bienestar de sus trabajadores.

El Encargado de Salón, de todos los mandos superiores es el más predispuesto a involucrar a los empleados, discutiendo las posibles problemáticas con sus seguidores pero sin ejercer presión. Ante el buen rendimiento del equipo no ejerce ninguna acción, pero sí lo hace ante situaciones problemáticas o de bajo rendimiento, tratando de actuar de manera rápida para corregir los errores y dirigir al equipo. Al igual que el Gerente General y Subgerente aplica un estilo de liderazgo

denominado “Líder de Equipo” pero con un nivel superior de involucramiento de sus seguidores. Este líder permite recomendaciones y/o opiniones por parte del personal pero manteniendo su poder a través de la toma de decisión y dirección. Sus características más notables son la fidelidad, su accionar colaborativo y su empatía.

Por último, la Tesorera de la sucursal, muestra un estilo de liderazgo denominado “Autoritario”, el cual tiene como fin principal sólo el cumplimiento de las tareas y posee habilidades muy débiles de manejo de personas. En este caso esta persona tiene a su cargo principalmente al personal de Línea de Caja, controla horarios, tareas, control de facturación, ausentismo y envía las novedades para liquidación de sueldos. En lo que respecta a la opinión del personal, es el mando superior sobre el que mayores comentarios negativos observamos, debido a su estilo de mando y forma de dirigirse al personal. Es una persona que prefiere tener el menor contacto posible con el personal y en el caso que exista, que el mismo sea solo por cuestiones laborales. Muchas veces el personal evita tener contacto con ella y se dirige directamente al gerente general, en el caso de algún inconveniente o consulta. Este estilo de liderazgo es considerado por el personal como es una de las principales causas de mal clima laboral en el sector.

En conclusión, es tarea tanto del líder como del trabajador crear un ambiente laboral propicio al desarrollo en el que cada parte aporte algo único al proceso: el trabajador su alto desempeño, y el líder el arte de gestionar y dirigir esos esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos propuestos.

CLIMA ORGANIZACIONAL/CONDICIONES AMBIENTALES:

Clima Organizacional

El promedio de satisfacción con respecto a la percepción por parte de los trabajadores respecto al clima laboral existente en la sucursal, es neutral con resultado 3 (ni satisfecho ni insatisfecho).

En general, se puede apreciar en todos los aspectos analizados, una amplia variedad de opiniones e interpretaciones realizadas por cada uno de los encuestados. Es posible sostener que con respecto a las relaciones personales, las percepciones son muy particulares según la realidad de cada grupo de trabajo, las tareas que realizan, los horarios y tiempos que comparten así como también el o los jefes a cargo de cada sector. Los resultados obtenidos son los siguientes:

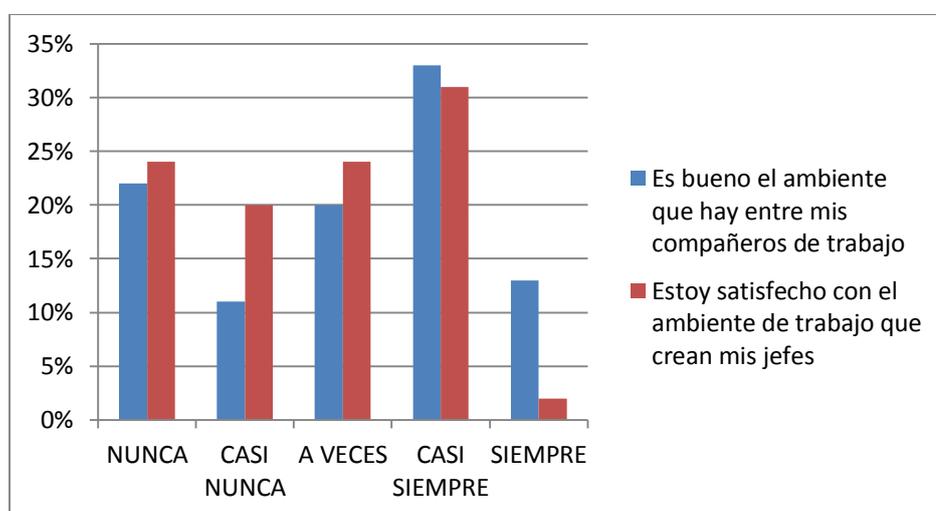
Análisis del ambiente de trabajo:

Con respecto a la afirmación de que el ambiente entre compañeros de trabajo es bueno, se observa que un 33% de los encuestados sostiene que casi siempre sucede esto, mientras que un 22% sostiene que nunca y un 20% afirma que a veces es bueno el ambiente entre los compañeros de trabajo. En relación a la satisfacción del personal con respecto al ambiente de trabajo que crean y fomentan sus jefes, un 31% sostiene que casi siempre está satisfecho, mientras un 24% afirma que nunca siente satisfacción con el ambiente de trabajo y un mismo porcentaje (24%) plantea que a veces encuentra satisfacción en ese ambiente creado por sus jefes.

De manera general, la manera en que los trabajadores perciben el ambiente laboral es positiva y agradable así como también el clima laboral que existe en la empresa en general. A pesar de tratarse de un sector cuyo ambiente es considerado competitivo, se percibe un alto índice de compañerismo y apoyo entre los pares así como también colaboración para sacar adelante las tareas y de esa manera alcanzar los objetivos fijados en cada área y en la empresa en general.

Con respecto a esta variable, debemos destacar que los trabajadores son el componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. A su vez, el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Ésta, es una variable importante a tener en cuenta ya que abarca a las demás variables analizadas y a la cual la gerencia debe poner una cuidadosa atención. Los factores que influyen en el clima son: la estructura organizacional, las recompensas, las relaciones humanas, los conflictos y el sentido de pertenencia entre otros.

Gráfico 11: Análisis del Ambiente de Trabajo:



Fuente: Elaboración Propia

Relación entre Compañeros:

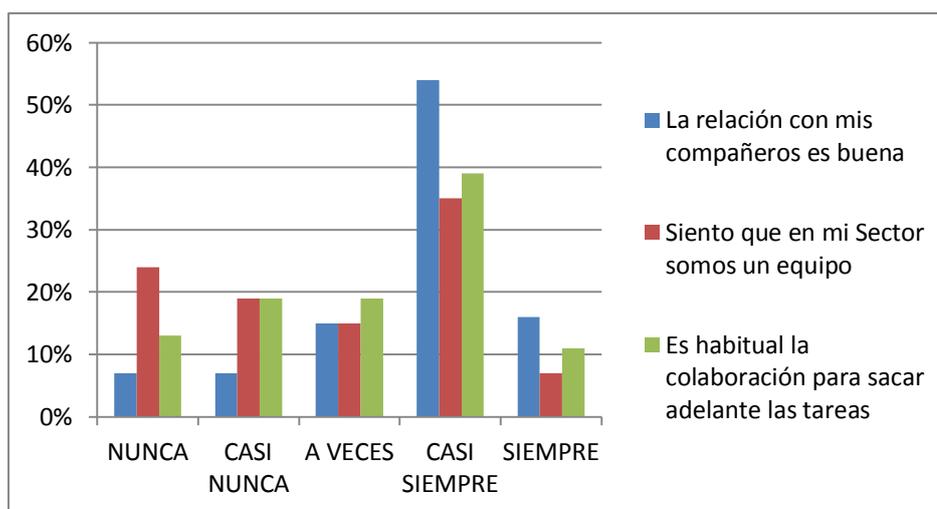
En estos aspectos, podemos apreciar una mayor cantidad de respuestas positivas en cada una de las afirmaciones planteadas. Un alto porcentaje de encuestas (54%) sostiene que la relación con sus compañeros es buena casi siempre y un 16% afirma que siempre es buena esta relación. Por otro lado, un 35% de los trabajadores alega que casi siempre en su sector o área son un equipo, mientras que un 24% afirma no sentir esta sensación. En lo referente a la existencia de colaboración y ayuda por parte de sus compañeros para sacar adelante las tareas, un alto porcentaje (39%) sostiene de manera afirmativa, que esta situación se da en su grupo de trabajo, resaltando el factor humano sobre cualquier diferencia existente.

Podemos observar una diversidad de opiniones respecto a la interacción entre compañeros, ya que dependiendo de las tareas, ésta es fomentada en algunos sectores más que en otros. Por ejemplo en el sector de línea de caja, las charlas entre cajeros están prohibidas, ya que se considera una falta de respeto al cliente y aumenta las probabilidades de cometer errores. Esto no es así en otros sectores donde el personal comparte diferentes actividades como por ejemplo el desayuno, almuerzo o merienda (todos lo hacen al mismo horario) favoreciendo la interacción y las buenas relaciones entre ellos, lo que lleva a que ellos perciban a su sector como un verdadero equipo de trabajo.

Los estilos de liderazgos ejercidos en la empresa, la mayoría de tipo Líder de Equipo, favorecen a crear ambientes de trabajos agradables y relajados, aumentando la creatividad y el compromiso de los trabajadores. Así mismo, se observan relaciones de trabajo armónicas y de respeto pero no de amistad entre los trabajadores. Un aspecto desfavorable, en lo que respecta a las relaciones interpersonales, es el horario dinámico y extremadamente rotativo que se implementa en la empresa. Este aspecto no favorece mantener una relación estrecha entre compañeros, ya que pueden pasar varias semanas antes de que coincidan sus horarios.

La calidad de las relaciones humanas dentro de una empresa, además de ser percibida por los clientes, permite la realización personal de los trabajadores así como también ayuda a la empresa a alcanzar con éxito su misión.

Gráfico 12: Relación entre Compañeros:



Fuente: Elaboración Propia

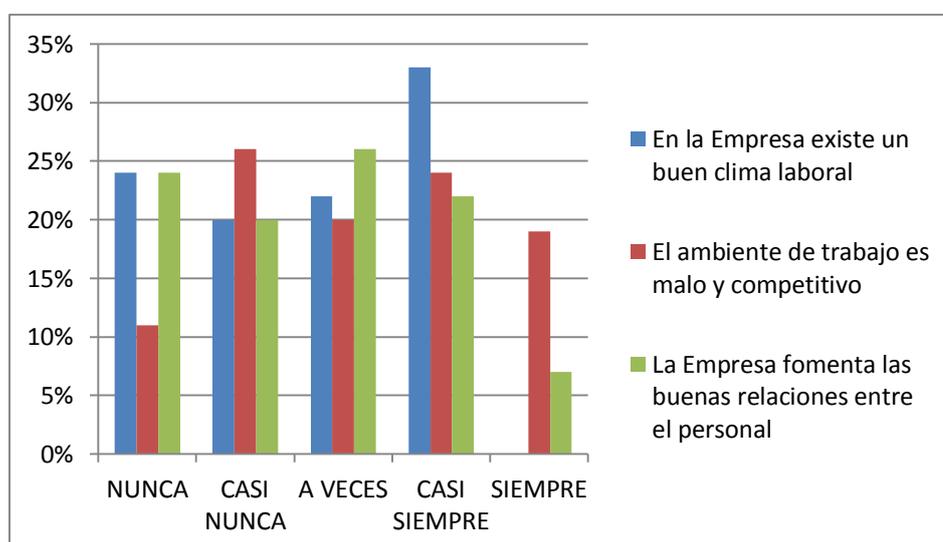
Clima y Ambiente Laboral:

En lo que respecta al clima laboral existente en forma general en la Empresa, un 33% de los encuestados sostiene que casi siempre este clima es bueno, mientras un 24% y un 20% afirman que nunca y casi nunca, respectivamente, el clima laboral es bueno. De manera neutral un 22% sostiene que a veces, en algunas circunstancias, el clima laboral del supermercado es bueno. Por otro lado, un 26% de trabajadores alega que casi nunca el ambiente de trabajo en Emilio Luque Supermercados es malo y competitivo, en contraposición un 24% percibe al ambiente como malo y competitivo. Con respecto a la posición de la empresa en fomentar las buenas relaciones entre el personal, las opiniones se encuentran repartidas, obteniéndose una mayor cantidad de respuestas negativas a este planteamiento. Mientras un 24% y un 20% sostienen que nunca y casi nunca, respectivamente, la empresa fomenta estas relaciones, un 26% afirma que a veces sucede dicha afirmación, a su vez un 22% alega que casi siempre la empresa fomenta buenas relaciones entre el personal.

En aspectos generales, se interpreta que existe un sentimiento positivo hacia la empresa: más de la mitad no ha pensado en cambiar de trabajo, se siente parte de la organización y les agrada el trabajo que realizan. Más aún, ven a la empresa como una fuente de trabajo, con empuje, energía y visión de negocio que cuida su imagen y brinda productos de calidad y estabilidad laboral y económica a sus miembros.

Es importante la relación existente entre esta variable y los actuales índices de ausentismo en la empresa, ya que dentro de los elementos más importante que dan muestra de cómo se encuentra el clima laboral de una organización son las tasas de ausentismo y rotación. A la misma vez, otros factores que influyen en la calidad del clima laboral son: la falta de reconocimiento e incentivos por el trabajo bien hecho, la falta de equidad entre los trabajadores, problemas de comunicación. Cabe destacar que el desempeño de los líderes, en esta variable, sigue siendo fundamental, por lo tanto, éstos tienen la tarea de potenciar al máximo a las personas implantando un clima fundamentado en valores reales y justos, que mejoren las condiciones laborales y que los mismos se traduzcan en escenarios más favorables para el desarrollo profesional del personal y en una mayor productividad para la empresa.

Gráfico 13: Clima y Ambiente Laboral



Fuente: Elaboración Propia

Condiciones Ambientales:

Analizando los resultados obtenidos de las encuestas, de manera general podemos destacar que a pesar de existir una mayor cantidad de respuestas positivas en el gráfico, la suma de los extremos (positivos y negativos) obtenemos una mayor cantidad de respuestas negativas hacia este aspecto. Es bueno destacar la importancia de este factor en el desempeño de los trabajadores, poder contar con los recursos necesarios y las condiciones ambientales e infraestructura acorde a la tarea es fundamental al momento de hablar de motivación del personal como así también su relación con los niveles de productividad alcanzados.

A su vez, la importancia de las condiciones ambientales radica en su alto nivel de influencia en la salud, motivación e incluso en el ánimo del personal. Dependiendo del área o sector en donde se desempeñe el empleado, los riesgos pueden ser mayores o menores, así como también la posibilidad de sufrir accidentes laborales, pero en general, los trabajadores suelen tener en común problemas derivados de las malas posturas, los sobreesfuerzos, los movimientos repetitivos y el estrés.

Además de la carga física, es importante la carga mental de la tarea. La presión que ejercen las autoridades por cumplir los objetivos, principalmente de ventas, influye en los trabajadores y los lleva a no prestar suficiente atención en los procedimientos correctos para desempeñar su tarea sin poner en riesgo su salud y seguridad. Además, muchas veces el personal es sobrecargado de trabajo, especialmente en épocas navideñas, otorgando una mayor cantidad de responsabilidad y volumen de trabajo. Esto trae aparejado problemas de salud los cuales se reflejan en los altos índices de ausentismo del personal y lleva a que muchas veces las tareas no se cumplan con los índices de calidad esperados ni que se alcancen los niveles de ventas proyectados. Los resultados obtenidos son los siguientes:

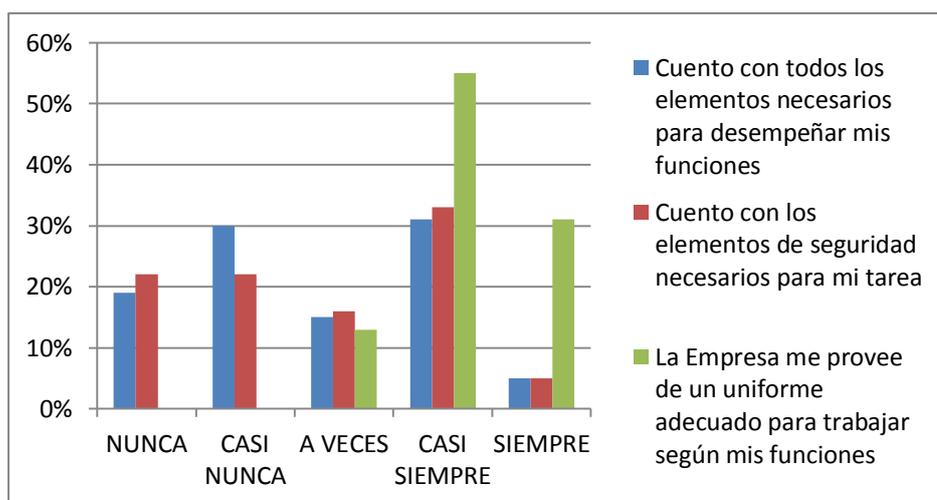
Provisión de Elementos de Trabajo:

En este aspecto se destaca una valoración muy positiva, ya que un 31% sostiene que cuenta con todos los elementos necesarios para desempeñar correctamente su tarea, mientras que un 33% afirma que cuenta con los elementos de seguridad necesarios según la tarea que desempeña en el supermercado. También observamos que un alto porcentaje (55%) sostiene que la Empresa le provee de un uniforme adecuado para su función.

En este aspecto, podemos observar que todos los empleados cuentan con los elementos de seguridad necesarios y con uniformes acordes a la tarea que realizan.

El entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias de una compañía. Además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del colaborador. A su vez, el lugar de trabajo es el área donde el trabajador pasa la mayor parte del tiempo en el desarrollo de sus funciones, por esto se convierte en pieza clave para mantenerse atento y dispuesto permanentemente, a la misma vez, tanto el espacio como la calidad y adecuación de los elementos de trabajo a la tarea, influyen de manera positiva en la productividad y motivación del colaborador.

Gráfico 14: Provisión de Elementos de Trabajo



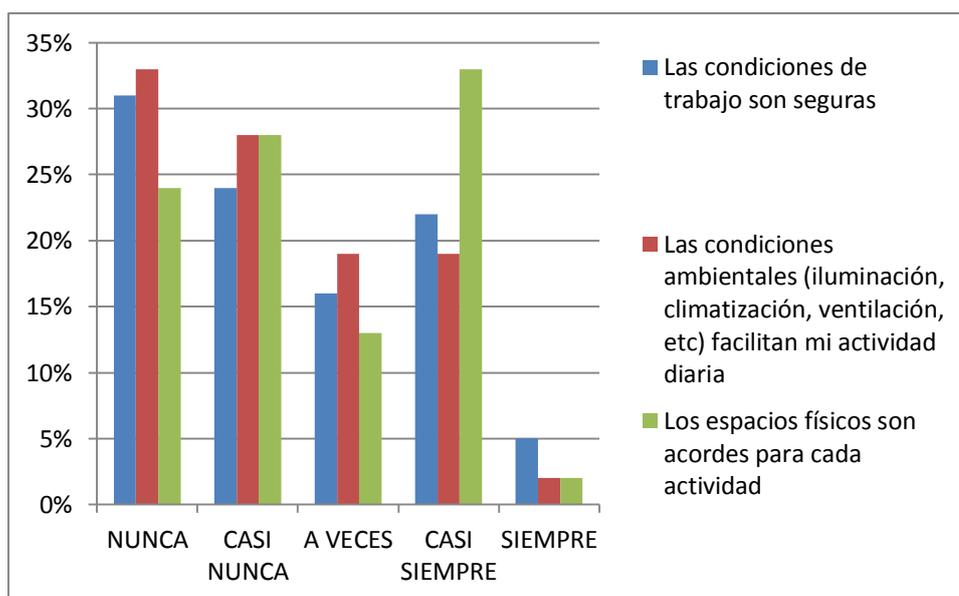
Fuente: Elaboración Propia

Condiciones de Trabajo y Espacios Físicos:

En lo que respecta a la seguridad de las condiciones de trabajo, un alto porcentaje (31%) y (22%) sostienen que nunca o casi nunca, respectivamente, estas condiciones son seguras. Así también un 33% y un 28% afirman que las condiciones ambientales de iluminación climatización y ventilación no ayudan ni facilitan a un buen desempeño de las actividades diarias. A su vez, se observa una valoración positiva (33%) de los encuestados considera acorde los espacios físicos existentes en la empresa para cada actividad.

En relación a la infraestructura, en aspectos generales, la empresa cuenta con las dimensiones necesarias y acordes para cada sector. Otros factores de gran influencia e importancia para el desarrollo de las actividades diarias dentro del supermercado son por ejemplo la iluminación, la cual es acorde en cantidad y calidad, en cambio, la climatización no es considerada favorable, teniendo en cuenta la actividad, el número de personas que ingresan al local y el tiempo que permanecen dentro del edificio, así como también la particularidad del clima de la provincia (altas temperaturas en la mayor parte del año). Por ejemplo, los equipos de aire acondicionado no cumplen con la capacidad suficiente teniendo en cuenta las dimensiones del lugar. Esta situación ya fue comunicada a la casa central en Tucumán pero al día de la fecha no fueron resueltas, llevando preocupación a todo el personal teniendo en cuenta las proximidades de las fiestas navideñas, época de mayor venta del sector y por lo tanto mayor circulación de clientes.

Gráfico 15: Condiciones de Trabajo y Espacios Físicos



Fuente: Elaboración Propia:

En conclusión, cuando los trabajadores desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas, éstos se sienten más integrados con la empresa, son más felices y, por tanto, tienen mejor y mayor productividad.

A la misma vez, un ambiente de trabajo ameno, cuya cultura promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la labor, resulta una real ventaja competitiva para la organización. Si el trabajador se encuentra satisfecho a través de su tarea diaria, se comprometerá aún más con las mismas y generará un mejor clima laboral en su entorno.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La dimensión estructura organizacional arroja como resultado un promedio de satisfacción neutro con puntuación 3. De acuerdo a este resultado, se considera que los encuestados no están ni satisfechos ni insatisfechos con los aspectos estructurales de la empresa.

Continuando con el análisis de los datos obtenidos de las encuestas, en la dimensión de estructura organizacional se obtuvo mayores respuestas positivas a los diferentes aspectos analizados.

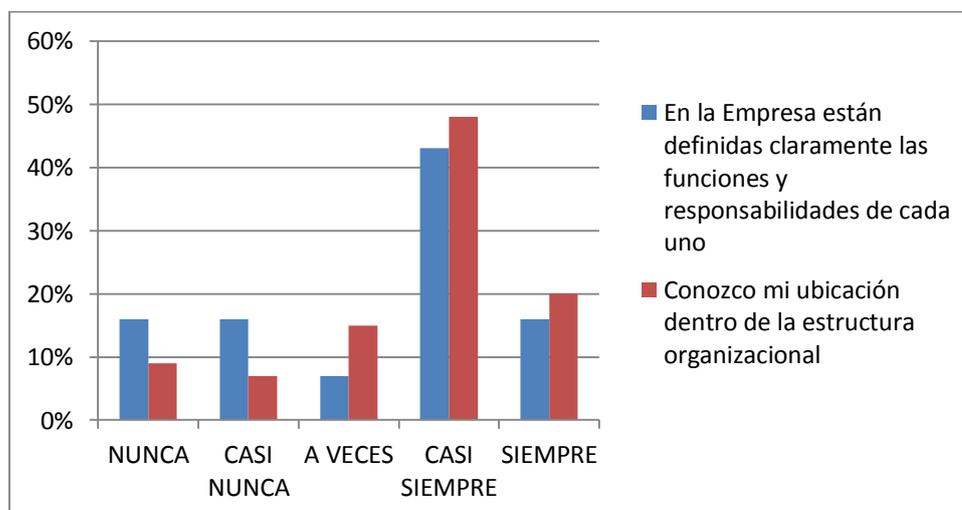
Aspectos Organizacionales:

Se observa una valoración altamente positiva respecto a los factores analizados. En relación a las funciones y responsabilidades un alto porcentaje de encuestados (43%) sostiene que éstas se encuentran claramente definidas en la empresa. Así también, con respecto a la ubicación que ocupa cada trabajador dentro de la estructura organizacional, un alto porcentaje (48%) afirma conocer dicha ubicación. Estos aspectos, cuando son percibidos de manera positiva, traen como beneficio una mayor organización dentro de la empresa, así como también un mejor desempeño al conocer la importancia de mi puesto, sus tareas y responsabilidades.

En la empresa Emilio Luque se observa un tipo de sistema denominado autoritario-paternalista, interpretado así por la filosofía organizacional existente en la empresa, la cual se orienta a los resultados (ventas) y a la productividad que determinan las políticas, normas e inclusive una estructura rígida. Entre las principales características, destacamos la presencia del organigrama vertical y centralizado. El poder es ejercido por el Gerente General de la sucursal y con una limitada delegación de poder a los encargados de área. A su vez, existe mucho control y en consecuencia altos niveles de presión por aumentar la productividad de la empresa (ventas).

Es importante destacar, que la estructura de la organización tiene gran importancia, pues es uno de los factores que influyen sobre el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma.

Gráfico 16: Aspectos Organizacionales



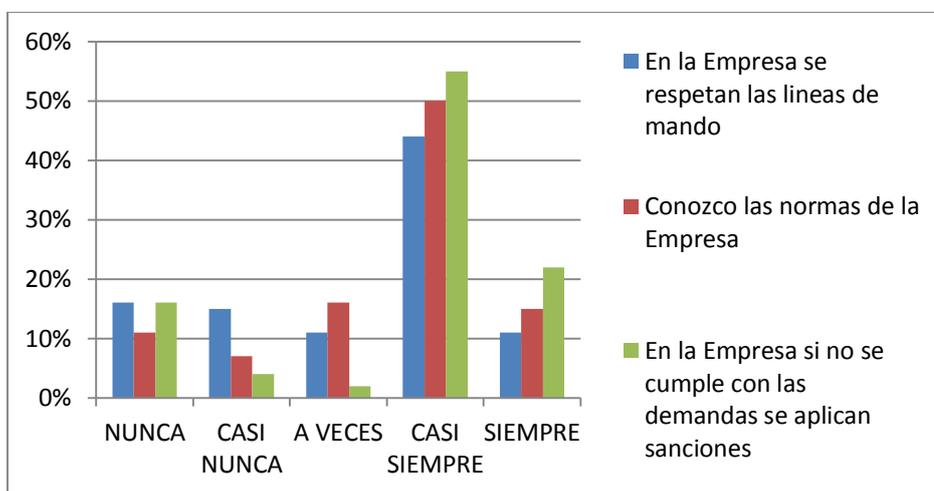
Fuente: Elaboración Propia

Líneas de Mando, Normas y Sanciones:

Con relación a estos aspectos, se observa una mayor cantidad de respuestas afirmativas a los factores analizados. Con respecto a que si se respetan las líneas de mando dentro de la organización, se aprecia un alto porcentaje de respuestas afirmativas, un 44% sostiene que tanto los mandos medios como así también los diferentes niveles jerárquicos son respetados y reconocidos en el supermercado. Por otra parte, y en relación al aspecto analizado anteriormente, un 50% de los trabajadores reconoce conocer las normas de la empresa, así como también un alto porcentaje (55%) y un (22%) de los encuestados sostienen que casi siempre y siempre, respectivamente, si no se cumplen con las demandas de la empresa, se aplican sanciones.

Así mismo, se observa un sistema rígido y con poca libertad de acción por parte de los empleados, ya que la forma de trabajar y los tiempos son definidos por las autoridades. De hecho en las encuestas los trabajadores sostienen que la empresa les exige actuar de acuerdo a las normas o de lo contrario se aplican sanciones de diferentes tipos (llamado de atención, suspensiones, quita de beneficios, cambio de horario, etc.).

Gráfico 17: Líneas de Mando, Normas y Sanciones



Fuente: Elaboración Propia

Coordinación y Organización de Áreas:

En estos aspectos analizados, podemos observar opiniones repartidas por parte de los trabajadores encuestados. Mientras se aprecia en el gráfico una mayor cantidad de respuestas afirmativas, la suma de los extremos (afirmativos y negativos) obtenemos un mayor porcentaje de respuestas

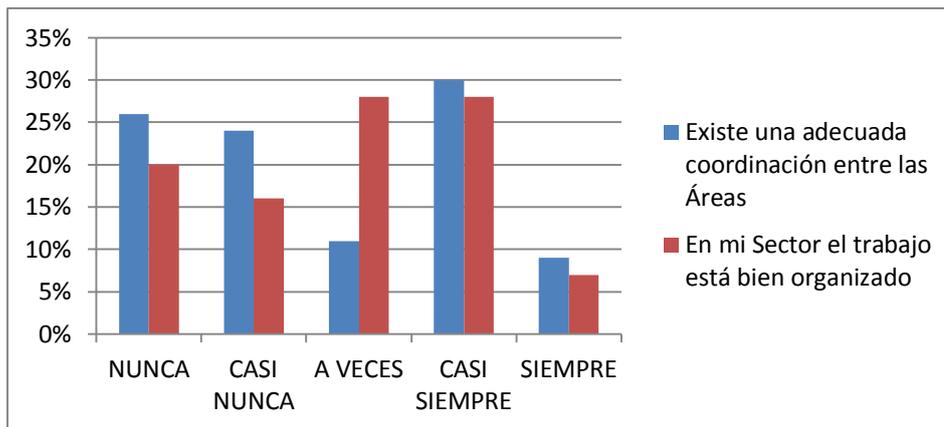
negativas a este aspecto, es decir, que para un 30% casi siempre existe una adecuada coordinación entre las áreas y un 9% sostiene que siempre sucede esto. En contraposición un 26% sostiene que nunca existe coordinación entre áreas y un 24% afirma que casi nunca sucede esta coordinación.

Respecto al análisis sobre la organización de las tareas en cada una de las áreas o sectores, un 28% afirma que en algunas oportunidades existe organización, mientras que el mismo porcentaje (28%) sostiene que casi siempre el trabajo en su sector está bien organizado.

En cuanto a la definición de funciones y responsabilidades, el personal sostiene que las mismas están definidas de manera clara, pero no escrita, sino a través de lo establecido por las directrices de las autoridades. La empresa carece de un Manual de Puestos, así como también de un Manual de Procedimientos, observándose como principales consecuencias la superposición de tareas, la sobrecarga de trabajo, desconocimiento por parte del personal de objetivos del puesto, riegos asociados al mismo, alcance y limitación del puesto, sistemas de mejora y control de la tareas, etc.

El principal propósito del Manual de Puestos, es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones. A la misma vez, tiene como objetivo servir como un material de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa y operativa eficiente. Por lo tanto, se considera una necesidad fundamental confeccionar un Manual de Puestos, teniendo en cuenta los beneficios que el mismo brindará tanto al personal como a la empresa. Entre ellos podemos mencionar: Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, Sirve para fijar responsabilidades, Facilita la coordinación y organización de las actividades y es una herramienta indispensable para la evaluación de desempeño.

Gráfico 18: Coordinación y Organización de Áreas:



Fuente: Elaboración Propia

Por lo expuesto se interpreta que las normas, políticas y organización del trabajo no están bien definidas y en muchos casos no son entendidas por el personal. Tampoco los roles, funciones y actividades están claramente definidas y en consecuencia genera confusión, superposición y lleva a que las mismas no se respetadas por el personal. Todo esto genera confusión y una calificación neutral en el nivel de satisfacción 3. Principalmente, porque los empleados no tienen claridad en sus puestos en cuánto a qué hacer y cómo hacerlo de acuerdo a la situación y al mando superior al cual responda.

COMUNICACIÓN:

El promedio de satisfacción con respecto a la disponibilidad de información, tanto para realizar el trabajo como de la empresa en general, es neutral con resultado 3 (ni satisfecho ni insatisfecho).

De acuerdo a los resultados, respecto al acceso y calidad de información recibida, es positivo desde la percepción de los subordinados, teniendo en cuenta el análisis de las encuestas, las cuales nos muestra los siguientes resultados:

Capacidad Comunicativa de los Superiores:

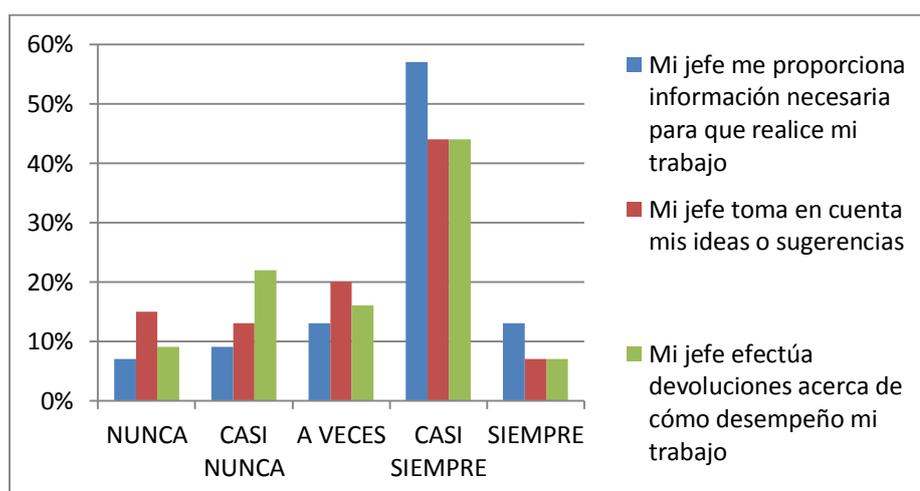
Por un lado, respecto a la información brindada por los mandos medios y superiores, las opiniones de los trabajadores indican que los superiores brindan la información necesaria para realizar el trabajo (57%) como también afirman que reciben las devoluciones sobre su desempeño laboral (44%). A su vez, también se observa que un 44% de los encuestados sostiene que su jefe toma en cuenta sus ideas y sugerencias, contra un 22% que afirma que esto no sucede *casi nunca*.

En lo referido a la comunicación por sector, ésta tiende a ser satisfactoria. Los objetivos específicos de cada área son conocidos correctamente por el personal, así como también éstos sienten que sus ideas y sugerencias son tenidas en cuenta. A su vez los mandos medios o encargados de área brindan información necesaria para realizar el trabajo y efectúan devoluciones al personal sobre su desempeño, permitiéndoles a éstos mejorar su trabajo y como consecuencia alcanzar objetivos preestablecidos.

La comunicación con los empleados es la base para establecer el vínculo que todo líder necesita tener con su equipo. Dialogar con el equipo, interesarse por las inquietudes y preocupaciones de sus subordinados, permanecer accesible cuando se lo necesita, etc. son actitudes esenciales para desarrollar la habilidad de liderazgo y establecer una buena conexión.

La capacidad comunicativa del líder es su materia prima, su elemento base, el material con el que día a día forja su liderazgo.

Gráfico 19: Capacidad Comunicativa de los Superiores



Fuente: Elaboración Propia

Comunicación Organizacional:

En referencia al funcionamiento interno de la información en el Supermercado Emilio Luque, los resultados muestran una valoración negativa, ya que la mayoría de los encuestados (28%) y (26%) sostienen que casi nunca o nunca la información funciona de manera correcta. Por otra parte, un 33% de los encuestados afirman que todo el personal de la Empresa conoce los objetivos de la misma y un alto porcentaje (57%) sostiene que en su Área todos saben lo que se espera de ellos. Es importante recordar la estructura de la organización y destacar que la misma está organizada por

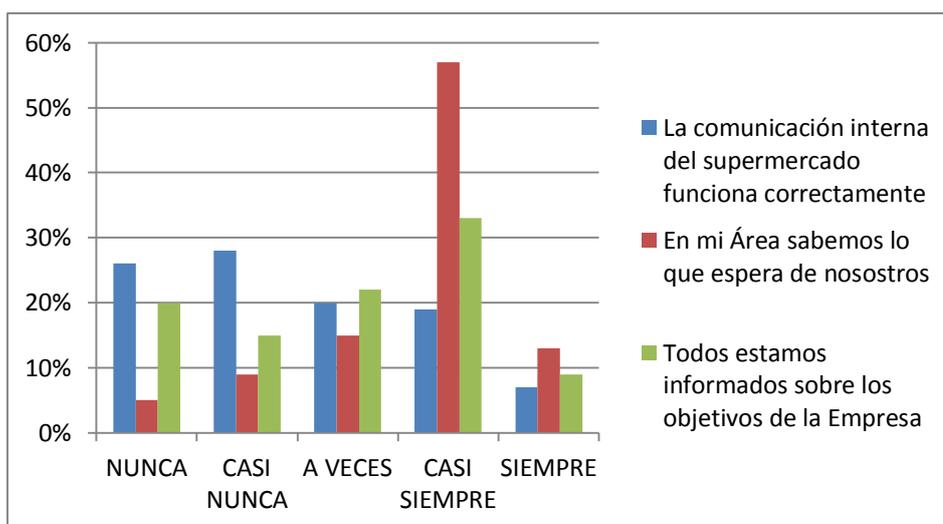
áreas o sectores, cada una con un mando medio diferente a cargo, encargados de mantener informado a su personal a cargo. Tarea que, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, cumplen de manera satisfactoria.

Con relación a la comunicación, podemos definirla de tipo descendente e informal. Descendente porque predomina la comunicación de superior-subordinado a través de instrucciones, órdenes y el establecimiento de objetivos por sectores.

En lo que respecta a la comunicación macro del supermercado, ésta es poco favorable debido a que no se implementan procesos o medios que fomenten la comunicación institucional, por ej. el personal desconoce los objetivos a mediano o largo plazo de la empresa, es decir, que la comunicación está limitada solo al trabajo específico que realiza cada empleado en la empresa y los objetivos de su tarea (los cuales tienden a ser semanales). Otro aspecto considerado desfavorable, desde el punto de vista del desempeño de la organización, es la poca comunicación que existe entre los diferentes sectores o área del supermercado y que en algunos casos, ésta es inexistente. Este aspecto resulta perjudicial, especialmente para el personal de línea de caja, último eslabón de la cadena de servicio y el que mayor contacto tiene con los clientes.

La comunicación organizacional debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, un Plan de Comunicación permitirá orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Fundamentalmente, un plan de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación de todo el personal a los fines de alcanzar conjuntamente los objetivos organizacionales.

Gráfico 20: Comunicación Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Capacidad Comunicativa del Personal:

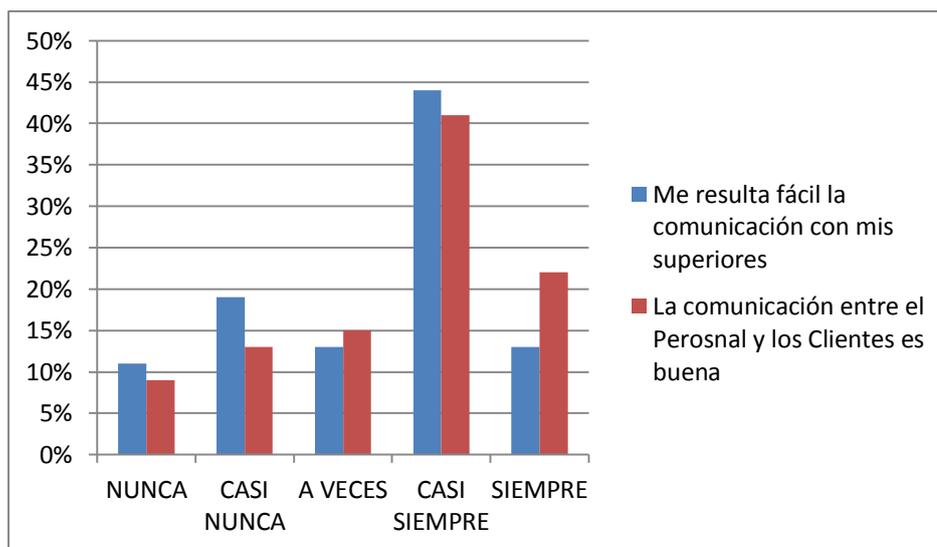
Otro aspecto analizado fue la capacidad del personal para comunicarse con sus superiores y con los clientes de la Empresa. De acuerdo a los resultados, se aprecia una valoración positiva hacia este aspecto, de los encuestados un porcentaje considerable (44%) afirma que le resulta fácil comunicarse con sus superiores, afirmando un aspecto analizado con anterioridad (flexibilidad y accesibilidad de los superiores). A su vez, el 41% de los trabajadores sostiene que la comunicación entre el personal y los clientes es buena, aspecto muy valorado en este sector del mercado.

Como vemos, se destaca la accesibilidad de los superiores, lo que permite una fácil comunicación con sus subordinados, sin embargo, para los empleados existe poco diálogo ya que solo escuchan directrices e instrucciones, limitando la comunicación solo a la tarea.

A la misma vez, se observa la fuerte presencia de la comunicación informal, predominantemente verbal (existe poca documentación en la empresa) y considerable presencia de chismes y rumores.

La capacidad comunicativa es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. A la vez, genera y mantiene un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

Gráfico 21: Capacidad Comunicativa del Personal



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que la comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo. A su vez, todo administrador necesita información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas.

La comunicación efectiva produce actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado, en su interacción con los superiores, con los miembros de su equipo y clientes.

RECURSOS HUMANOS:

Al igual que las dimensiones de Clima, Estructura y Comunicación, el nivel de satisfacción en la variable de Recursos Humanos es 3, neutral/imparcial, (ni satisfecho ni insatisfecho).

Los Recursos Humanos son considerados el factor más importante dentro de toda organización, y por lo tanto es fundamental cuidarlos, desarrollarlos y darles la importancia que se merecen. Desde nuestro análisis y teniendo en cuenta los aspectos planteados en la encuesta, nos enfocamos a conocer la opinión de los trabajadores respecto a cómo se sienten dentro de la organización y su percepción respecto a la mirada de la empresa.

Recursos Humanos I:

Para empezar, es importante resaltar la inexistencia física de un área de RRHH (ésta se encuentra en la casa central en la Provincia de Tucumán) por lo que las tareas de la misma se dividen entre el gerente, subgerente, tesorera y encargado o jefe de salón. Esta excesiva subdivisión de responsabilidades en lo que respecta a la administración del personal, trae aparejada numerosas consecuencias, principalmente diversidad de criterios, superposición de tareas, desconocimiento de algunas situaciones, permisos, decisiones, suspensiones o llamados de atención hacia algún trabajador, ya sea por falta de comunicación entre los encargados del área o por favoritismos hacia algún subordinado debido a la existencia de relaciones de amistad.

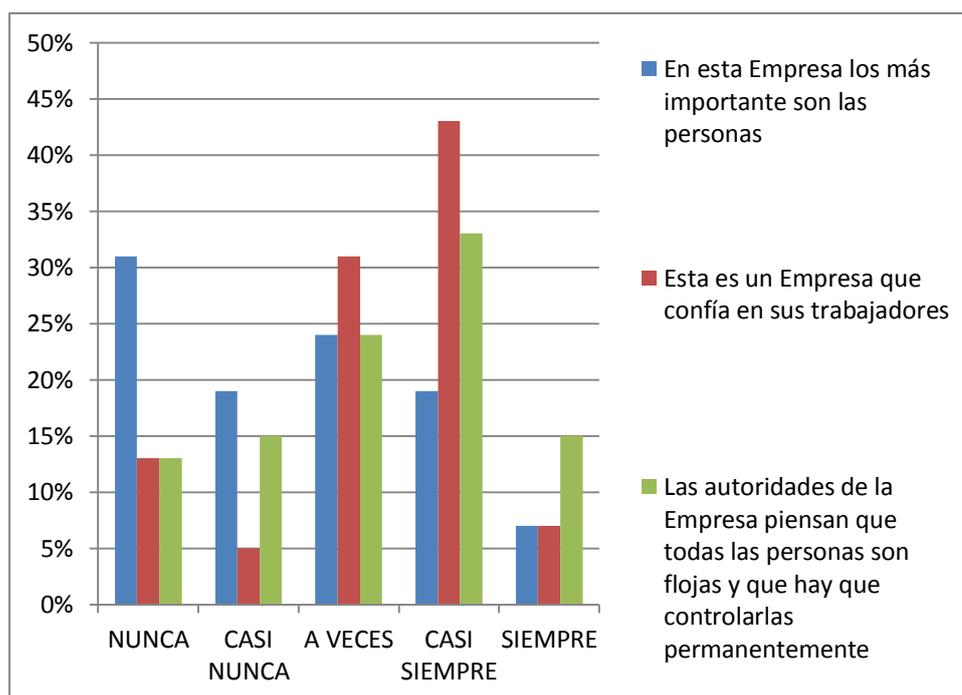
Con respecto a la afirmación que plantea que para la empresa las personas son lo más importante, un 31% sostiene que nunca la empresa considera así al personal, mientras un 24% afirma que a veces las personas son importantes para la empresa. Por otro lado, un 43% de trabajadores considera que casi siempre la empresa confía en sus trabajadores. A su vez, una percepción negativa por parte del personal es que el 33% de los encuestados siente que para las autoridades todas las personas son flojas y que deben ser controladas permanentemente, mientras un 24% considera que a veces las autoridades piensan esto.

A su vez, se observa la inexistencia de procesos eficientes de recursos humanos dentro de la empresa, entre ellos: procesos de selección de personal, de inducción, de desarrollo, de mantenimiento y control. Además no se establecen estrategias organizacionales destinadas a mejorar el desempeño y la calidad del personal, tampoco existen objetivos a corto, mediano o largo plazo que busquen contar con personal idóneo y motivado.

Es importante destacar que el propósito de la administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Se considera de gran importancia contar con un Departamento de Recursos Humanos en la Sucursal Belgrano de Emilio Luque Supermercados, ya que el Área de Recursos Humanos es una de las más importantes y hasta se podría decir imprescindible en cualquier empresa. Los trabajadores constituyen el capital más importante que posee toda organización y, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito sin poseer profesionales altamente capacitados que puedan llevar a cabo la difícil tarea de gestión del capital humano de una manera más directa y personal.

Gráfico 22: Recursos Humanos I



Fuente: Elaboración Propia

Recursos Humanos II:

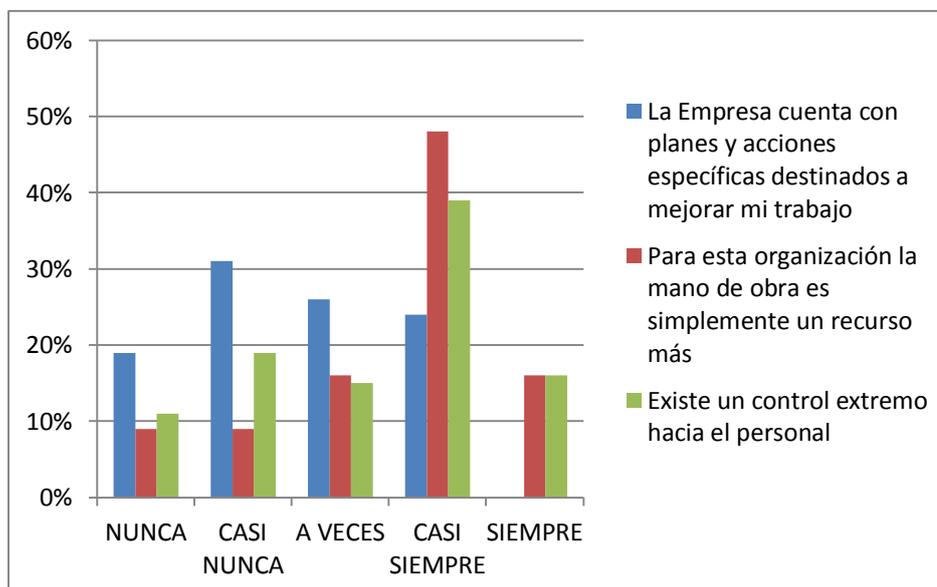
Con relación a los planes y acciones específicas destinadas a mejorar el trabajo del personal, un 31% considera que casi nunca la empresa cuenta con ellos, mientras un 26% piensa que a veces la empresa cuenta con los mismos. Por otro lado un 48% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre la mano de obra es considerada por la empresa solo como un recurso más. Así mismo, un 39% considera casi siempre la existencia de un control extremo hacia el personal.

Se observa una buena predisposición de las autoridades para gestionar adecuadamente al capital humano, pero las políticas de recursos humanos y su puesta en práctica son casi inexistentes. A su vez, las actividades de los diferentes sectores o áreas demuestran falta de planificación, como así también la empresa no cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar el desempeño del personal.

Es de suma importancia que la organización proporcione elementos suficientes para que pueda existir un desempeño eficiente en los mandos medios. Entre estos elementos se incluye contar con directrices y procesos claros para una correcta ejecución e implementación de la estrategia, involucramiento en la creación de la misma, permitirles un grado de autonomía en su trabajo,

proporcionar los recursos, sistemas y herramientas para realizar el trabajo diario y monitoreo constante del ambiente laboral, entre otros.

Gráfico 23: Recursos Humanos II:



Fuente: Elaboración Propia

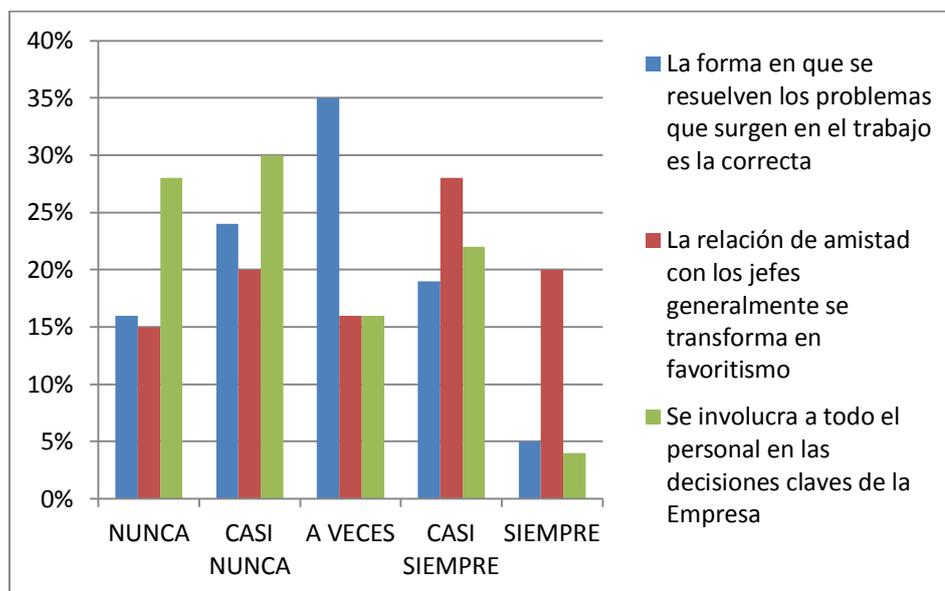
Recursos Humanos III:

Un aspecto analizado en la encuesta por parte de los trabajadores, es la forma como se resuelven los problemas en la empresa, un 35% considera que a veces es la correcta, mientras un 24% cree que casi nunca se resuelven de la manera correcta. A su vez, otro aspecto analizado, el cual se relaciona con el estilo de liderazgo utilizado, es la existencia de favoritismo como consecuencia de las relaciones de amistad entre superiores y subordinados, al respecto un 28% de los encuestados considera que casi siempre sucede esto y un 20% afirma que siempre se da esta situación. Por otro lado, en relación al involucramiento del personal en las decisiones importantes de la empresa, un 30% siente que casi nunca el personal participa en estas decisiones y un 28% considera que nunca existe este involucramiento del personal.

Finalmente, las políticas de la empresa en relación a los recursos humanos demuestran escasa confianza, favoritismo por amiguismo, poca participación del personal y control permanente. En pocas palabras, para esta empresa los recursos humanos son administrados como un recurso más dentro de la organización y no como el eslabón más importante e irremplazable de esta cadena de servicio.

Es importante resaltar que las personas integrantes de la empresa son el verdadero motor de la misma, y que sin ellos podríamos decir que no habría empresa. Por lo tanto, las organizaciones deben aprender a valorar y reconocer la importancia del aporte que hacen los recursos humanos en todas las instituciones.

Gráfico 24: Recursos Humanos III



Fuente: Elaboración Propia

Recursos Humanos: Capacitación

Continuando con la presentación de datos, respecto a los aspectos analizados en relación a la cantidad y calidad de capacitación recibida por parte del personal, la valoración obtenida es altamente negativa. Siendo un factor tan importante en este sector, donde la diferenciación está en la calidad de nuestros recursos humanos. Teniendo en cuenta los resultados, la capacitación deberá ser un aspecto a tener en cuenta en nuestra propuesta profesional.

Detección de Necesidades e Implementación de Capacitación:

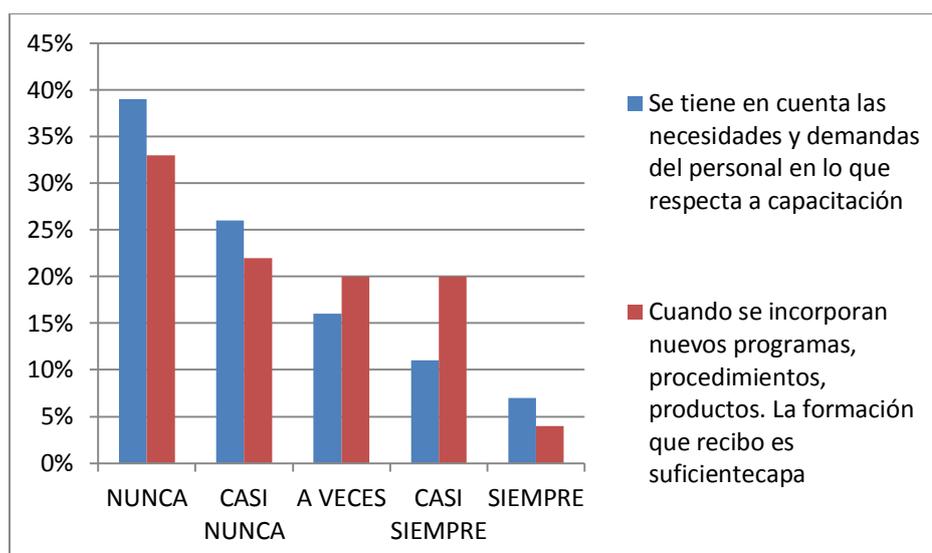
De acuerdo a los resultados, se considera que los encuestados consideran negativa la valoración respecto a este aspecto, un alto porcentaje (39%) considera que no se tiene en cuenta las necesidades y demandas del personal en lo que respecta a capacitación y un 33% sostiene que cuando se incorporan nuevos programas informáticos, nuevos procedimientos o nuevos productos, no reciben la capacitación necesaria para aplicarlos de manera correcta.

Por otra parte, en lo que respecta a la formación o capacitación del personal, el personal considera que ésta es insuficiente y en muchos casos inexistente. La empresa no aplica procesos destinados a detectar las necesidades de capacitación así como tampoco se consideran las demandas y solicitudes de formación para el personal.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación tiene una gran importancia, ya que es factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta. Conjuntamente, es de suma importancia realizar el diagnóstico para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, así como para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo.

Continuando con el análisis, podemos detectar que la empresa no cuenta con un proceso formal de inducción, la capacitación o formación que recibe un nuevo integrante de la empresa es provista por el encargado del área/sector o se designa un compañero para que lo acompañe y enseñe las tareas y funciones propias de su puesto de trabajo. Es decir, que la incorporación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la adquisición de nuevos hábitos de trabajo, se lleva a cabo de manera personal a través del trabajo diario y de las distintas situaciones o experiencias que el personal vive día a día.

Gráfico 25: Detección de Necesidades e Implementación de Capacitación:



Fuente: Elaboración Propia

Cantidad y Calidad de la Capacitación:

Igual que el aspecto anterior, los encuestados muestran una valoración muy negativa respecto a la cantidad y calidad de la capacitación recibida. Un alto porcentaje de encuestados (37%) sostiene que nunca recibe las capacitaciones necesarias para desarrollar correctamente su trabajo. A pesar de esto, se puede apreciar en el gráfico que un 26% y un 7% sostienen que casi siempre y siempre reciben las capacitaciones necesarias. Esta contraposición de respuesta se debe a que ciertos sectores de la Empresa (por ej. Depósito y Salón) reciben de manera esporádica capacitaciones útiles para su desempeño. Pero otros sectores, principalmente la Línea de Caja, nunca recibe este beneficio.

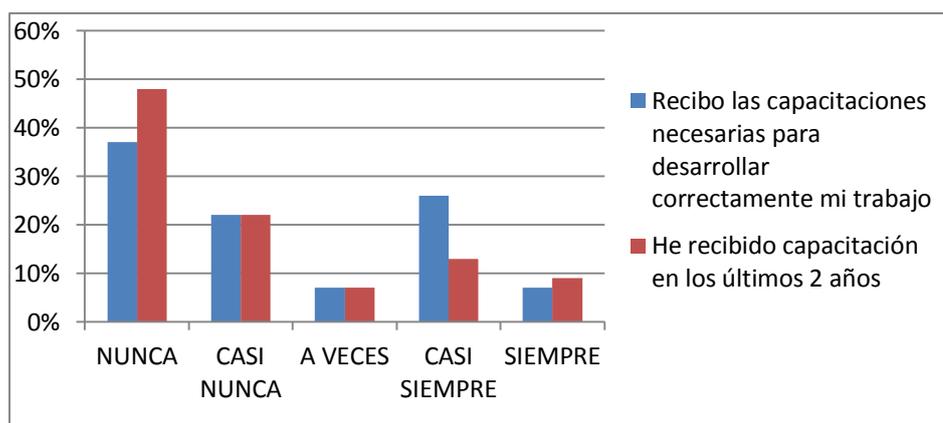
Otro aspecto analizado pero también con valoración negativa fue conocer si en los últimos 2 años el personal recibió alguna capacitación. De igual manera, un alto porcentaje (48%) contestó de manera negativa. Al respecto, algunos empleados comentaron que la última capacitación estuvo dirigida a un mínima parte del personal y esto fue hace un poco más de 1 año.

Algunos sectores de la empresa (salón y depósito) solo recibieron capacitación, hace aproximadamente un año, sobre la temática “Higiene y Seguridad Laboral”, ésta estuvo organizada en cuatro encuentros de 2 horas cada uno y los encargados manifiestan que fue el Sindicato de Comercio, el cual nuclea al sector de supermercados, el que solicitó como “mínimo” que el personal reciba esta capacitación. A pesar de que la empresa provee al personal de los elementos de seguridad necesarios, en muchos casos, desconocían su utilidad e importancia.

Relacionado a esta variable, una consecuencia negativa de la falta de capacitación, son los altos índices de errores que comete el personal, aparejado a la pérdida de altos montos de dinero de la empresa por rotura de mercadería, equipos y materiales o mal uso o manejo de los mismos.

La importancia de la formación continua se centra en que la misma enriquece las capacidades y aptitudes de los trabajadores, de forma que son capaces de generar un mayor desarrollo profesional, productividad, mejor gestión de tareas y, en definitiva, agregar un mayor valor añadido a las organizaciones. Desde el punto de vista personal del trabajador, la importancia de no estancarse es vital para evitar quedarse atrás y se hace indispensable renovar el saber, las capacidades y habilidades para aumentar el rendimiento y el aporte a la compañía. Por supuesto, el hecho de recibir formación continua mejora las perspectivas profesionales y personales del trabajador, aumento sus posibilidades de promoción interna o traslados dentro de la empresa.

Gráfico 26: Cantidad y Calidad de Capacitación:



Fuente: Elaboración Propia

Las políticas de Recursos Humanos determinan las formas en las que los miembros del personal interactúan con una organización y entre ellos. Éstas protegen a los trabajadores y a la organización, y marcan las pautas de cómo es trabajar en un lugar en particular. La precisión con la cual éstas políticas estén redactadas puede afectar negativa o positivamente la experiencia laboral de todos los involucrados. Mientras más claras sean estas políticas, mientras más se adhieran a la misión y filosofía de la organización y mientras más cuidadosamente se conciban, más efectivas resultarán.

Finalmente, la misión de las políticas de recursos humanos es conseguir, mantener y retener el capital humano que en cada momento necesita la organización para desarrollar su misión empresarial.

MOTIVACIÓN:

La motivación presenta un promedio de satisfacción de 3, al igual que otras variables analizadas con anterioridad (ni satisfecho ni insatisfecho).

Desde nuestra opinión, el análisis de la motivación es fundamental y de gran importancia para el desarrollo de nuestro trabajo, ya que su valor y su influencia en los niveles de productividad del personal, nos lleva a analizarla de manera amplia. Teniendo en cuenta las diferentes respuestas a las afirmaciones planteadas en la encuesta, podemos observar una mayor cantidad de respuestas negativas con respecto a la motivación percibida por el personal de Emilio Luque Supermercados, teniendo en cuenta los siguientes resultados:

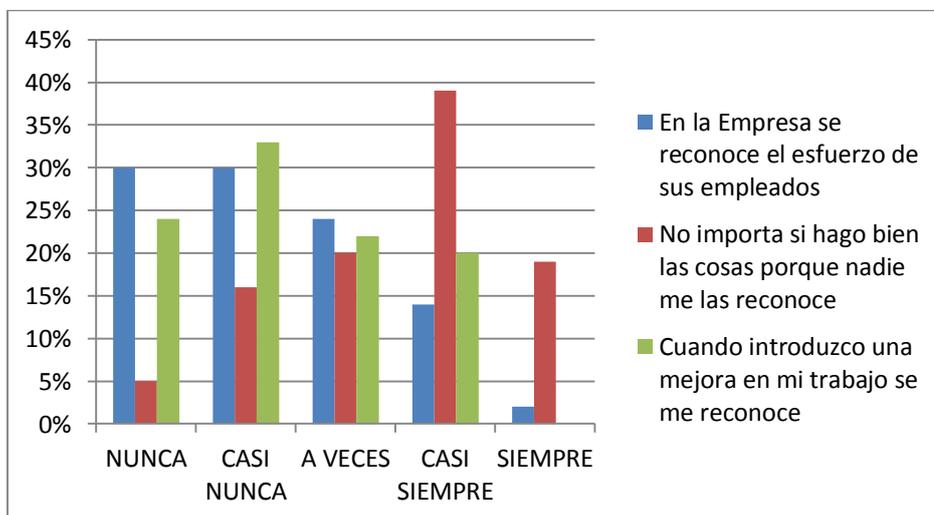
Reconocimiento al Personal:

Con respecto a este aspecto, observamos que la gran mayoría de los trabajadores siente que su esfuerzo, desempeño y dedicación no son reconocidos por sus superiores. Un alto porcentaje de subordinados (30%) considera que la Empresa nunca reconoce el esfuerzo de sus empleados, mientras un mismo porcentaje (30%) sostiene que casi nunca su trabajo es reconocido. A la misma vez, un 39% de trabajadores considera que no importa si hace bien su trabajo porque nadie en la empresa, ni mandos medios ni superiores, lo reconoce. Por otro lado, un 33% de trabajadores afirma que casi nunca es reconocido cuando introduce una mejora en su trabajo, mientras un 24% sostiene que nunca es reconocido cuando realiza esta acción.

Del análisis se interpreta la existencia de mecanismos no equitativos y poco claros de motivación. También se observa que predomina el tipo de motivación extrínseca, es decir, incentivos o reforzadores externos al sujeto y a la actividad. Por su parte, los motivos intrínsecos presentan una apreciación diversa, dependiendo de la tarea que desempeña el trabajador y también de sus expectativas personales respecto al puesto. Entre los principales factores percibidos como desfavorables se observa la falta de reconocimiento, la casi inexistencia de oportunidades de ascensos y la poca atención y valoración al factor humano.

El reconocimiento, en todas sus formas, es una herramienta de suma importancia dentro de un lugar de trabajo, ya que trae cambios positivos en el ambiente laboral de una organización. Reconocer el buen desempeño del personal, se traduce en positivos efectos de retención, así como en un mejor clima laboral y además realza los niveles de productividad. Por todo esto y mucho más es importante impulsar a los equipos de trabajo y reconocer continuamente sus éxitos.

Gráfico 27: Reconocimiento al Personal



Fuente: Elaboración Propia

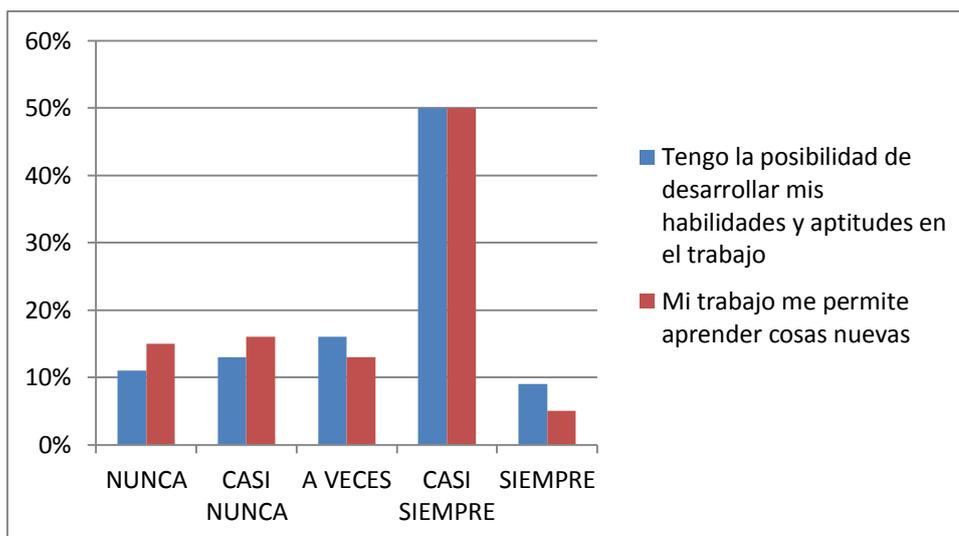
Desarrollo del Personal:

Con relación a los aspectos analizados en este apartado, se aprecia un alto porcentaje de respuestas positivas o afirmativas a los enunciados planteados. Un alto porcentaje (50%) considera la posibilidad de desarrollar en el trabajo sus habilidades y aptitudes. Por otro lado, un mismo porcentaje de trabajadores (50%) sostiene que su trabajo le permite aprender cosas nuevas. Todos estos aspectos analizados corresponden a factores motivadores indirectos para el personal, ya que no les proporcionan beneficios relacionados directamente con su trabajo, si producen satisfacciones personales a los trabajadores.

El personal destaca principalmente la posibilidad de poder desarrollar aptitudes y habilidades por medio del trabajo y sostienen que el mismo es un medio para adquirir nuevos conocimientos y destrezas.

Es importante resaltar que el desarrollo personal no es una acción que se pueda alcanzar de un momento a otro, sino que más bien, es el resultado de un largo proceso llevado a cabo durante un tiempo. En este período el individuo va aumentando continuamente sus conocimientos, habilidades, su potencial, su desarrollo emocional y en muchos otros aspectos de su vida personal y laboral. En otras palabras, el desarrollo personal ayuda a las personas a llegar a la plenitud, lo que le permite ampliar su propia capacidad para el disfrute, la eficacia y la creatividad. Por lo tanto, es fundamental la ubicación correcta del personal en la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades y habilidades presentes y aquellas que el mismo puede desarrollar por medio del trabajo.

Gráfico 28: Ascenso y Desarrollo del Personal



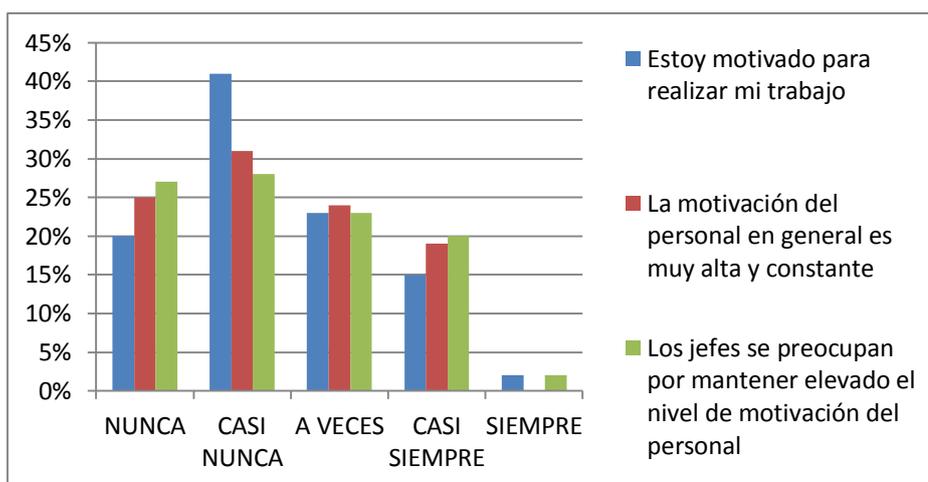
Fuente: Elaboración Propia

Niveles de Motivación:

Con respecto al análisis de los diferentes aspectos planteados sobre los niveles de motivación del personal, podemos observar que para un alto porcentaje (41%) de trabajadores sostienen que casi nunca se sienten motivados para realizar su trabajo y un 23% sostiene que a veces se encuentra motivado a trabajar. Con relación al tipo de motivación existente en la empresa, un alto porcentaje de trabajadores (31%) considera que casi nunca esta motivación es alta y constante, mientras un 25% directamente considera que nunca la motivación es alta y constante. Por otro lado, respecto a la actitud de los jefes por mantener un alto nivel de motivación entre el personal, un 28% considera que casi nunca los jefes se preocupan por tener esta actitud y un 27% afirma que los superiores nunca tienen dicha actitud.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del personal dependerá en gran medida de la motivación, de las características personales y el ambiente de trabajo que lo rodea, parte de ese ambiente es la persona que dirige a los empleados, ya que un líder proporciona o determina en gran medida como será el comportamiento de los empleados y su actitud ante su trabajo. Por ello, es importante que los líderes tomen en cuenta todos los aspectos que fomentan la motivación del personal dentro de la organización, ya que los mismos ayudaran al crecimiento y estabilidad de la organización como así también a la satisfacción y al desempeño eficaz de los empleados.

Gráfico 29: Niveles de Motivación



Fuente: Elaboración Propia

Motivación Interna:

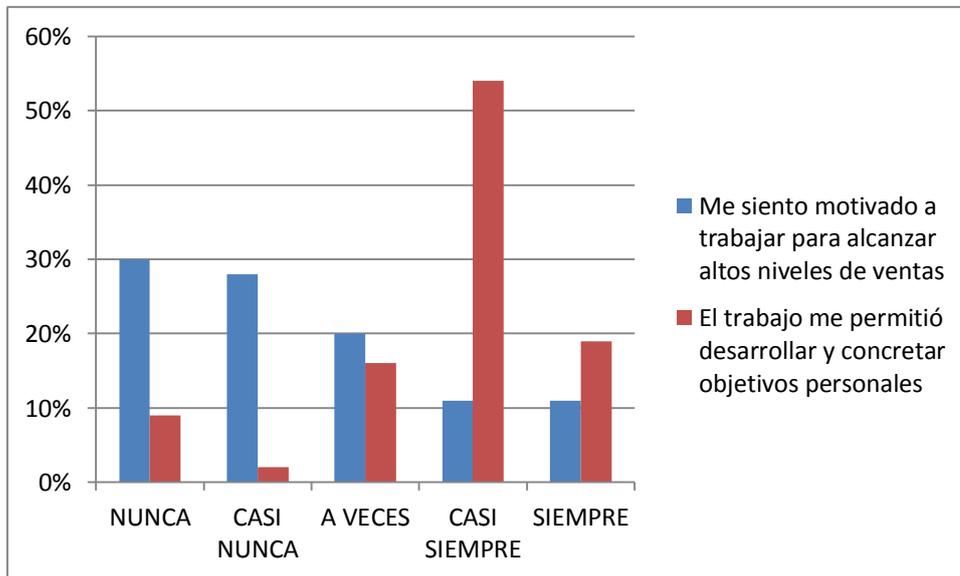
Con respecto a la motivación interna presente en los trabajadores de Emilio Luque Supermercados, podemos observar las siguientes apreciaciones. En relación a la motivación del personal para alcanzar altos niveles de ventas, un 30% de trabajadores considera que nunca se siente motivado para lograr este objetivo y en porcentajes similares (28%) de trabajadores afirma que casi nunca se encuentra motivado en esta dirección. A su vez, un 54% de empleados encuestados sostiene que el trabajo le permitió desarrollar y concretar objetivos personales.

Por otra parte, se interpreta que existe un sentimiento muy positivo hacia la empresa: la mayoría del personal siente que su trabajo es estimulante y agradable, que trata de cumplir eficientemente con su trabajo diario y que su aporte le permite sentirse copartícipe de los éxitos y fracasos de la empresa. También, gran parte de los trabajadores no han pensado en cambiar de trabajo y algunos de ellos tampoco cambiarían de tarea dentro de la empresa, ya que sostienen que disfrutan plenamente de la labor que desempeñan.

La motivación interna o intrínseca no nace en la persona con el objetivo de obtener resultados, sino que nace del placer que se obtiene al realizar una tarea, es decir, el proceso de realización en sí. Por lo tanto, dentro del ámbito laboral es fundamental contar con personal motivada internamente, ya que una persona con esta característica por ejemplo, no verá los fracasos como tal sino como una

manera más de aprender. La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza.

Gráfico 30: Motivación Interna:



Fuente: Elaboración Propia

Sentimiento de Pertenencia:

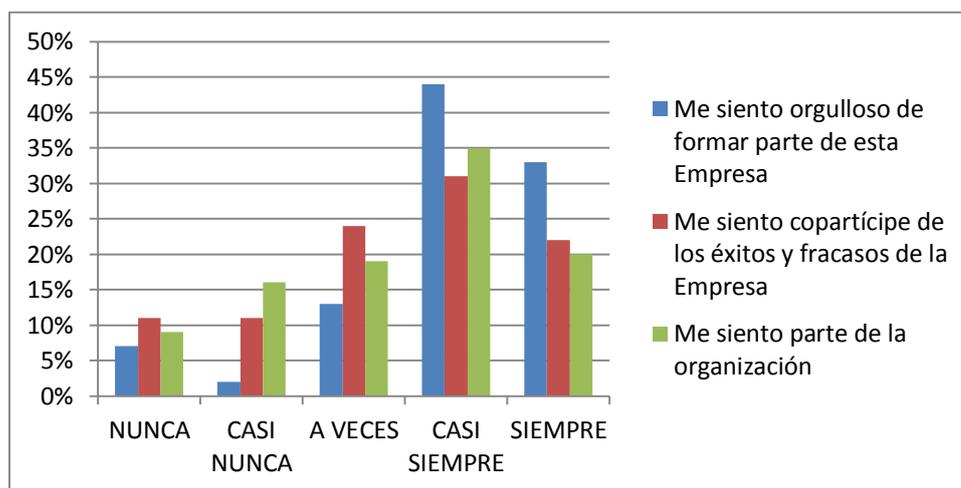
Con respecto a la sensación que le produce al personal formar parte de la empresa Emilio Luque Supermercados, un alto porcentaje de trabajadores (44%) casi siempre se siente orgullo de ser parte de la misma, mientras un 33% tiene esta sensación se orgullo siempre. En relación a los éxitos y fracasos de la empresa, un 31% de empleados casi siempre, se siente copartícipe de los mismos y un 33% de trabajadores siempre siente que son copartícipes de estos éxitos y fracasos. Un alto porcentaje de trabajadores (35%) se siente parte de la organización casi siempre y un 20% siempre tiene este sentimiento de pertenencia.

Se percibe un elevado nivel de pertenencia hacia la organización, así como también un sentimiento de orgullo por formar parte de la misma. Esto se manifiesta a través de la satisfacción que les produce a los trabajadores poder cumplir con los objetivos y consideran que su satisfacción laboral tiene una íntima relación con su desempeño en el trabajo.

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a la competencia. A su vez, la

existencia del sentido de pertenencia contribuye a: incrementar la productividad y optimizar los resultados, satisfacción de los clientes, mejora la comunicación y mayor motivación y seguridad. Por lo tanto, las empresas deben conseguir que los empleados tengan un alto sentido de pertenencia pues de otro modo nunca va a conseguir crecer, al contrario, la organización se estancará y el ambiente interno se irá desmejorando, pues la gente trabajará con desánimo y desconfianza.

Gráfico 31: Sentimiento de Pertenencia



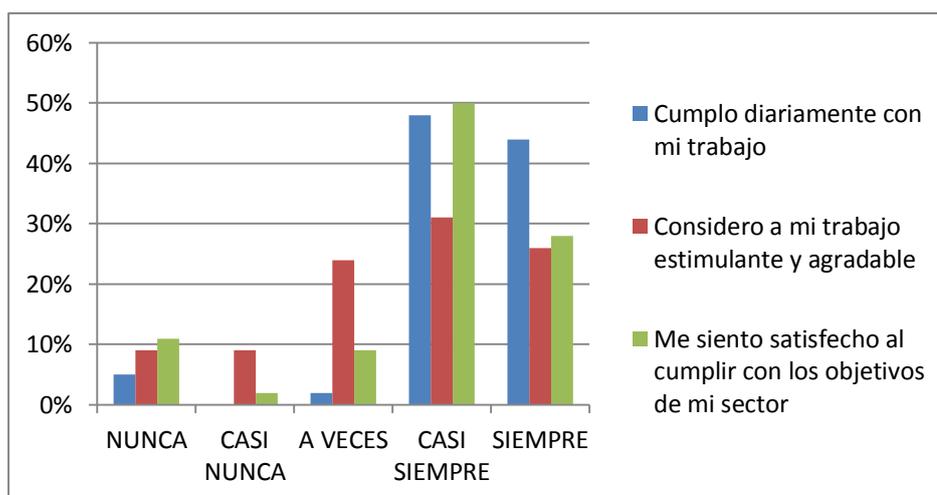
Fuente: Elaboración Propia

Actitud hacia el Trabajo:

Al respecto, un 48% del personal encuestado considera que casi siempre cumple con su trabajo diario, mientras un 44% siempre cumple con el mismo. En relación al trabajo que realiza cada persona dentro de la empresa, un 31% siente que su trabajo es estimulante y agradable casi siempre, mientras un 26% considera a su trabajo siempre estimulante y agradable. A su vez, un 50% de los trabajadores encuestados se siente satisfecho cuando logra cumplir con los objetivos de su sector.

En el ámbito laboral, una actitud positiva, canaliza y garantiza el logro de los objetivos y contrariamente cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización. Contar con personal que tenga una actitud favorable hacia su trabajo, significa que les gusta trabajar en la compañía y que tiene hacia ella un sentimiento positivo.

Gráfico 32: Actitud hacia el Trabajo



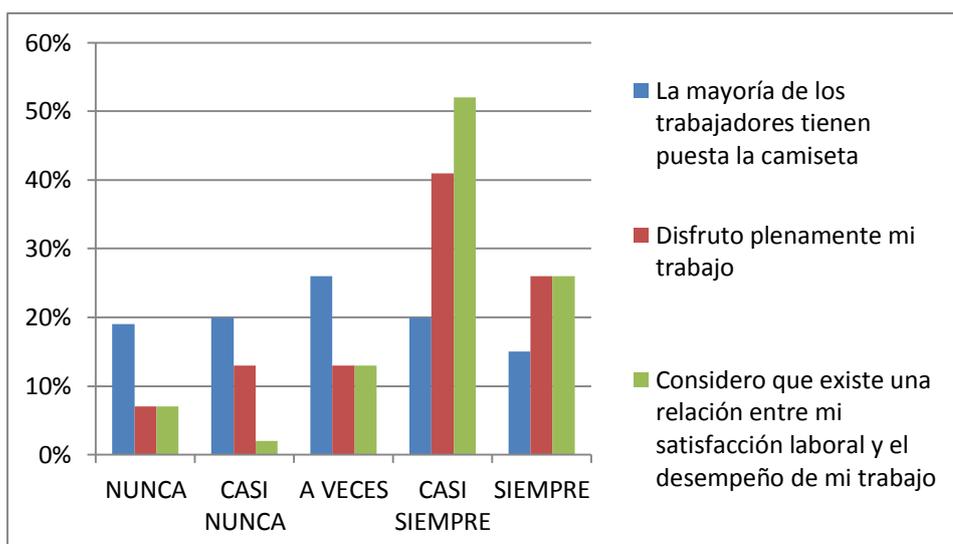
Fuente: Elaboración Propia

Involucramiento del Personal:

Al respecto de los aspectos analizados en esta variable, un porcentaje neutral del 26% de los trabajadores considera que a veces la mayoría de los trabajadores tienen puesta la camiseta de la empresa, mientras un 20% sostiene que casi siempre la tienen y el mismo porcentaje (20%) afirma que casi nunca el personal se pone la camiseta de la empresa. Un aspecto muy positivo de esta variable es que un alto porcentaje, un 41% de los trabajadores siente que disfruta plenamente de su trabajo. A sí mismo, un aspecto a destacar en esta variable, por su alto porcentaje y la importancia del mismo, es que el 51% de los encuestados considera que existe una relación muy íntima entre su satisfacción laboral y su desempeño en el trabajo.

El involucramiento se define como el grado en que una persona “quiere” tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabaja. El involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Un efecto importante laboral del involucramiento es que contribuye a la promoción de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones, mayor interés en el trabajo y satisfacción laboral.

Gráfico 33: Involucramiento del Personal



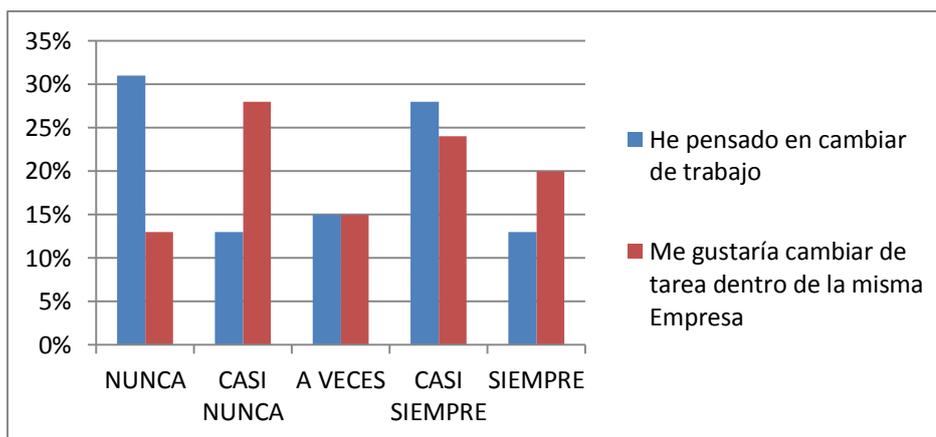
Fuente: Elaboración Propia

Satisfacción vs Insatisfacción:

Conocer cómo se sienten las personas dentro de la organización y también con la tarea que realiza en la misma, es un factor a tener en cuenta al momento de diseñar cualquier estrategia organizacional que involucre cambios para el personal. Con respecto a la idea de cambiar de trabajo, es decir dejar la empresa, un 31% de los trabajadores afirma que nunca lo pensó, mientras un 28% plantea que casi siempre piensa en cambiar de trabajo. En relación a la opción de cambiar de tarea dentro de la misma empresa, un 28% de los encuestados sostiene que casi nunca lo haría, mientras un 28% sostiene que casi siempre está la idea de hacerlo.

Cuando un trabajador posee algún grado de insatisfacción se ve reflejado en indicadores de conducta negativa, por ejemplo puede generar rotación y ausentismo. Las respuestas que los empleados tengan respecto a su trabajo radican en las diferencias individuales respecto a las expectativas y al grado de cumplimiento de esas expectativas en el trabajo. A su vez, la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales.

Gráfico 34: Satisfacción vs Insatisfacción



Fuente: Elaboración Propia

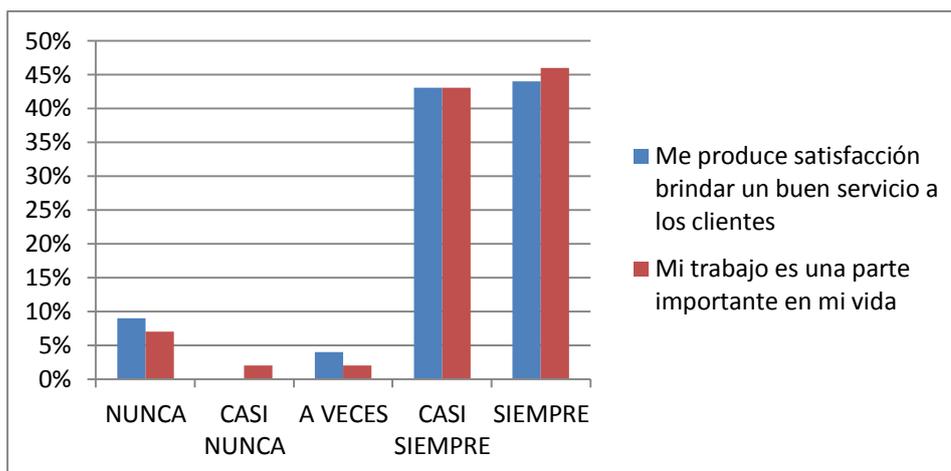
Satisfacción Personal:

En relación a los aspectos analizados en esta variable, un alto porcentaje del 44% y 43% de los trabajadores encuestados sostiene que brindar un buen servicio al cliente le produce una gran satisfacción, siempre y casi siempre, respectivamente. El último aspecto analizado y no por eso menos importante, es analizar si el trabajo es una parte importante en la vida de los trabajadores de Emilio Luque Supermercados, un alto porcentaje, un 46% y un 43% dieron una respuesta positiva a este aspecto y consideran que siempre y casi siempre, respectivamente, el trabajo es una parte importante de sus vidas.

Para el personal de Emilio Luque Supermercados, el trabajo que desempeñan en la empresa es una parte importante de su vida y poder brindar un buen servicio a sus clientes es una de las acciones que más satisfacción le brinda.

Es importante que la empresa valore estos niveles de satisfacción de su personal, es un factor importante a tener en cuenta, ya que el mismo nos permite contar con personas felices, entusiasmadas y comprometidas con su vida y su trabajo. Varios estudios han demostrado que la gente feliz presenta mayor energía y dinamismo en sus tareas laborales, lo que deriva en más eficiencia y productividad en las empresas.

Gráfico 35: Satisfacción Personal



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que el empleado y la empresa deben estar alineados en sus expectativas para tener una relación “ganador-ganador” que, a su vez, permita satisfacer las necesidades del cliente, motivar al empleado y lograr prácticas rentables a la empresa. Además, no debemos olvidar que un colaborador que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad.

BENEFICIOS/INCENTIVOS:

Finalizando con la presentación de los datos, se presentan los resultados obtenidos en la variable de Beneficios/Incentivos. Al igual que otras variables se obtiene un promedio de satisfacción 3, es decir neutral, ni satisfecho ni insatisfecho.

Beneficios Directos e Indirectos:

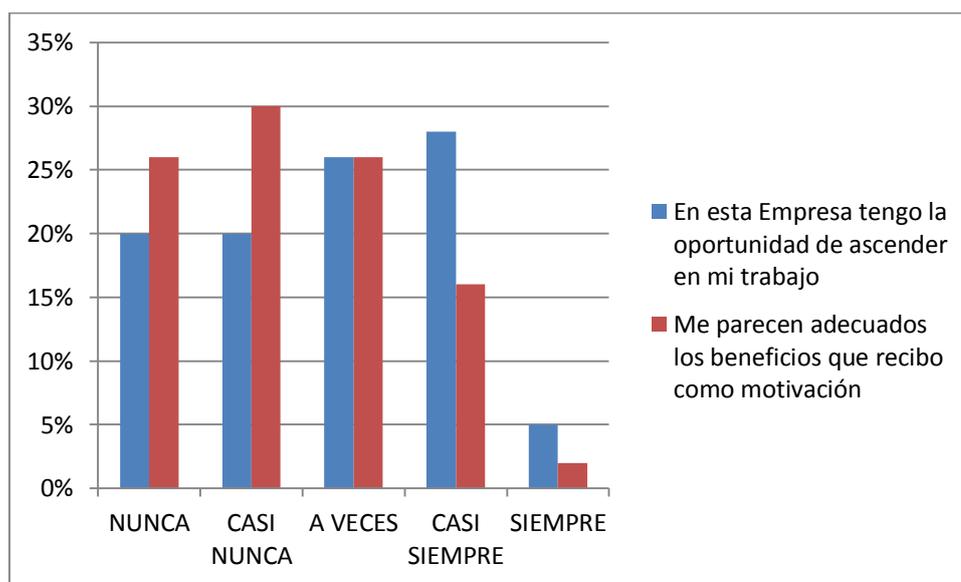
Conocer la aceptación o no de los diferentes beneficios y oportunidades que ofrece la empresa es de vital importancia para saber si las políticas de recursos humanos aplicadas en la empresa son las correctas y si realmente cumplen su función de motivadores. Con respecto a la existencia de oportunidades de ascenso dentro de la empresa, un 28% de los trabajadores encuestados sostiene que casi siempre existe esta oportunidad, mientras un 26% considera que a veces es posible ascender en la empresa.

Por otro lado, un 30% de encuestados considera que casi nunca los beneficios recibidos como motivación son adecuados, mientras un 28% sostiene que nunca son adecuados y también un 28% considera que estos beneficios a veces son adecuados.

El personal, en su gran mayoría, anhela un reconocimiento no monetario por parte de la empresa, especialmente por sus superiores directos. Esto es manifestado en las encuestas y seleccionado como uno de los aspectos más importantes que la empresa debe cambiar, en este caso aplicar. Muchas veces esperan una palabra de aliento, un saludo de buen día, una sonrisa cómplice mucho más que un premio en dinero o material.

No importa el tamaño de la empresa, lo que importa es que los que trabajan en ella estén comprometidos y se sientan reconocidos por sus superiores y compañeros y a la misma vez que la empresa comprenda que su capital humano es el activo más importante para su éxito.

Gráfico 36: Beneficios Directos e Indirectos



Fuente: Elaboración Propia

Factores Motivadores:

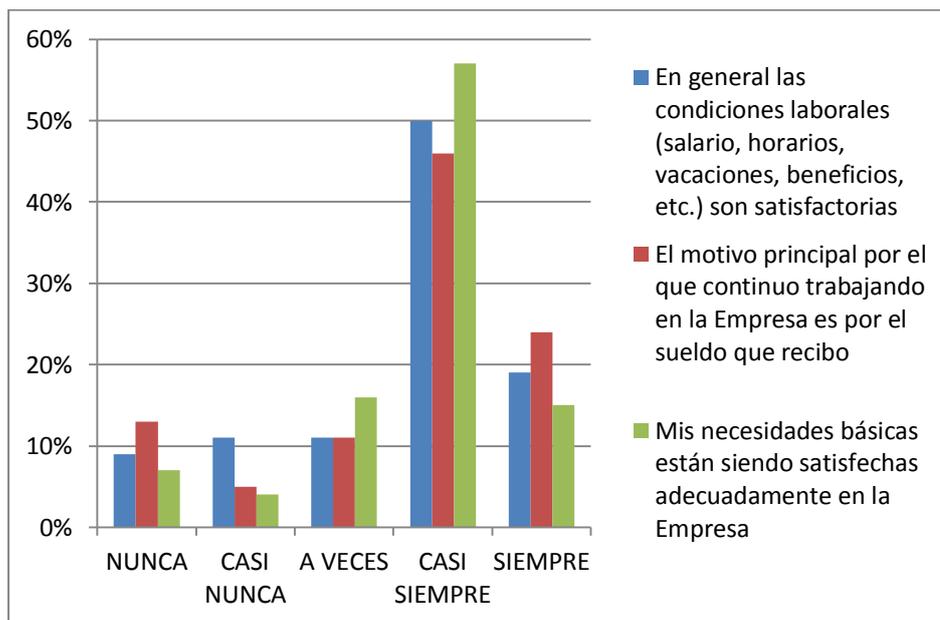
Con respecto a considerar si las condiciones laborales (salario, vacaciones, horarios, etc.) son satisfactorias, un 50% del personal encuestado considera afirmativo este planteamiento. Por otro lado, el 46% de los trabajadores considera al sueldo que recibe como el motivo principal por el que continúan trabajando en la empresa, íntimamente relacionado a este aspecto, un 57% de

trabajadores sienten que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente en la empresa.

El sueldo es interpretado como la principal fuente de motivación y en un alto porcentaje el motivo por el que la persona continúa trabajando en la empresa. La remuneración percibida es muy valorada ya que le permite al personal satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, así como también poder desarrollar y concretar objetivos personales.

Con respecto a los premios o plus ofrecidos como motivación, el mismo solo está destinado al sector de línea de caja y consiste en alcanzar ciertos índices de ventas de productos preestablecidos por la empresa. Los mismos deben ser ofrecidos por el cajero cuando el cliente llega a la caja registradora y el premio se calcula de manera semanal. Estos índices de ventas van aumentando con el correr del tiempo y muchos sostienen que es casi imposible alcanzar ese índice, por lo que hoy en día este plus o premio ya no es percibido como motivador.

Gráfico 37: Factores Motivadores



Fuente: Elaboración Propia

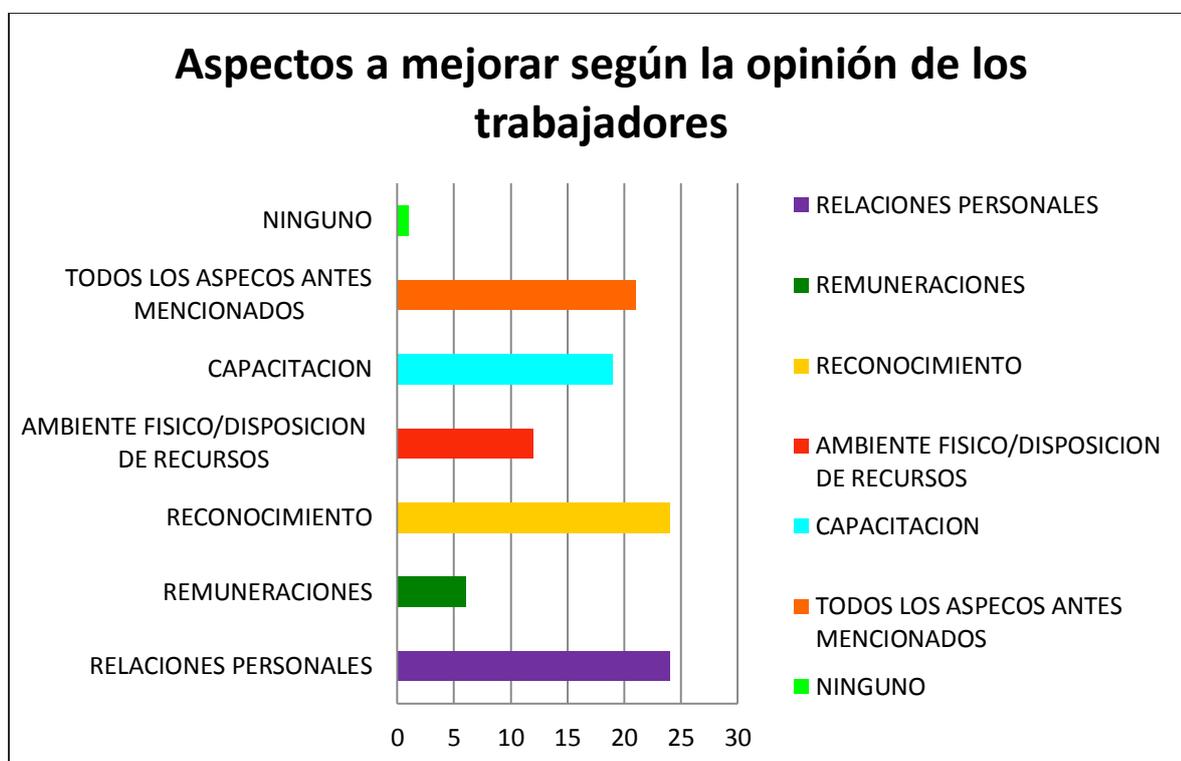
Es importante destacar que las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar sus rendimientos. Pero además los propios trabajadores obtienen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, éstos se sienten realizados ya que por su esfuerzo se le está recompensando de una u otra forma.

Aspectos a Mejorar

Para finalizar con la presentación de los datos obtenidos en la encuesta realizada al personal de Emilio Luque Supermercados Sucursal Belgrano, se analiza la opinión de los mismos respecto a los aspectos que consideran necesarios mejorar en la organización. Los resultados son los siguientes:

Entre las opciones planteadas, las Relaciones Personales y el Reconocimiento fueron las variables más elegidas (24 veces c/u), seguida por la opción “Todos los aspectos antes mencionados” (21 veces elegida), luego la Capacitación (19 veces elegida), posteriormente el Ambiente Físico/Disposición de Recursos (12 veces elegida), como penúltima opción la Remuneración (6 veces elegida) y finalmente “Ningún Aspecto” (1 vez elegido).

Gráfico 38: Aspectos a Mejorar según los Trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS:

A través de la investigación en profundidad y posterior análisis del nivel de Motivación del personal del Supermercado “Emilio Luque” en relación a los índices de productividad, se pudo alcanzar el objetivo planteado en la primera instancia del presente TFG, el cual consiste en identificar aquellas variables que impactan en la motivación laboral.

Es importante destacar que, al tratarse de una empresa comercial cuya existencia se basa en obtener ganancias económicas, el análisis de las variables se llevó a cabo teniendo en cuenta las principales causas que producen pérdidas económicas y a su vez, detectar las posibles consecuencias a los fines de presentar una propuesta que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

En primer lugar se concluye que estamos frente a un clima organizacional autoritario paternalista que influye significativamente en el nivel de motivación de sus empleados, alcanzando un nivel de motivación de 3 con tendencia a ser negativo. En segundo lugar, la baja motivación obstaculiza el rendimiento del personal como también el logro de los objetivos de la empresa debido, principalmente al alto índice de ausentismo presente en la misma. Este índice alcanzó el 6% en un período de 11 meses analizados debido a diversos motivos, por Enfermedad (2,43%), Accidentes (1,34%), Inasistencias No Justificadas (1,19%), Suspensiones (0,05%) y Licencias Varias (1,00%) afectando de esta manera el normal funcionamiento organizacional y generando importantes pérdidas económicas para la empresa.

Teniendo en cuenta la última Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), realizada durante el 1° Semestre del año 2015 por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales perteneciente a la Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la cual sostiene que el ausentismo es identificado como una problemática tanto para las empresas, en tanto afecta sus condiciones de productividad y competitividad, como para los trabajadores, dado que las ausencias injustificadas pueden llegar a reducir sus ingresos laborales. A su vez, teniendo en cuenta el análisis realizado por la misma sobre el porcentaje del personal ausente por jornada laboral según la rama de actividad, la incidencia del ausentismo para el Sector Comercio (Supermercados), representa el 3,3%.

Cabe destacar que, de acuerdo a las diferentes referencias recogidas a través de varias empresas medianas y grandes privadas y presentadas por la Encuesta de Indicadores Laborales, se considera que un tope aceptable de ausentismo es el que no supera el 5% de ausencias, calculadas sobre el total teórico que el conjunto de los empleados de una empresa debería trabajar, por lo que consideramos al índice de ausentismo presente en la Empresa Emilio Luque Supermercados como elevado.

Volviendo al análisis del nivel de ausentismo en el personal de Emilio Luque Supermercados, y habiendo analizado las diferentes causas que originan el mismo, procedemos a analizar las consecuencias para la empresa y para el personal. Se observa que del total del personal, el 21,10% se ausentó por lo menos 1 vez durante el período analizado. Es decir, que 23 empleados se ausentaron por lo menos 1 vez en un período de 11 meses por distintos motivos. A su vez, el 6% de ausentismo representa un total de 2172 días laborables abonados y en los cuales la empresa, por diversos motivos, no contó con el 100% de su personal. Teniendo en cuenta el valor del día de trabajo, que es de \$566,67 (el sueldo promedio es de \$17.000), esto representa para la empresa una pérdida, en materia de personal, de \$1.230.807,24.

A su vez, de este 21,10% de personal ausente, el 10% corresponde al personal de línea de cajas, siendo este sector el que presenta un mayor porcentaje de ausentismo. Este porcentaje representa para la empresa una pérdida diaria en ventas de \$41,957.83 por cajero, teniendo en cuenta el gasto promedio de cada cliente y la cantidad de tickets emitidos por cajera en un día de trabajo. De acuerdo a la información recolectada un cliente promedio gasta \$257,41 por compra y cada cajero emite por día 163 tickets en su facturación.

Entre los aspectos positivos de la motivación laboral existente en la empresa se encuentran la visión de negocio y crecimiento de la empresa, el sentido de pertenencia, el compromiso de brindar un buen servicio al cliente, el compañerismo y las políticas remunerativas. Entre los aspectos a mejorar que afectan la motivación del personal se encuentran: la estructura organizacional rígida y centralizada, los estilos de supervisión y ejercicio del poder (en algunos sectores), la comunicación descendente e informal, los reconocimientos y recompensas inequitativas, la sobrecarga de trabajo debido al alto índice de ausentismo mensual y las relaciones interpersonales sectorizadas y dificultosas.

Dentro de estas variables, los aspectos que más impactan en la motivación son los estilos de liderazgo que en su gran mayoría ejercen un estilo denominado “Líder de Equipo” orientado a la tarea y a las personas de manera equilibrada, a su vez fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los trabajadores. La estructura organizacional con superposición de órdenes entre mandos medios y superiores que afecta directamente la realización del trabajo y aumenta la presión en el personal generando miedo a cometer errores y a los castigos. Una comunicación descendente donde predomina la emisión de información sobre el trabajo y de metas organizacionales, con pocas devoluciones sobre el desempeño de los trabajadores y con abundante presencia de rumores y chismes.

A la misma vez, el personal otorga gran importancia al sistema de remuneración existente, en el cual el sueldo es el motivo de mayor importancia y por el cual muchos trabajadores permanecen en

la empresa, como así también la oportunidad de poder concretar objetivos personales por medio de éste. Un factor muy destacado también es la estabilidad laboral que los trabajadores encuentran en la empresa siempre que se cumpla con las normas y objetivos de la misma. A su vez, se trabaja en base a premio-castigo, a mayor trabajo mayores beneficios, donde las recompensas económicas solo incluyen al personal de la línea de caja y el resto del personal cuenta con beneficios no remunerativos.

Otro factor con impacto negativo en la motivación del personal es la falta de capacitación existente en la empresa, considerada casi nula, siendo algo tan fundamental en la calidad del desempeño y que impacta en la autoestima del trabajador, ya que éste no cuenta con herramientas suficientes para ejercer su labor de manera óptima. Este factor influye de manera negativa principalmente al personal de línea de cajas, ya que el mismo presenta un alto índice de errores diarios en la facturación, ya sea por cupones de tarjeta con montos erróneos, vueltos mal entregados, pérdida de comprobantes, etc., llevando esto a descontar altos montos de dinero al personal al momento de su liquidación mensual. Estos montos representan una pérdida mensual importante para el trabajador, de acuerdo al análisis realizado, en un período de 6 meses a cada cajero se le descontó en promedio \$762,53, llevando a un total de descuentos sólo en el sector de cajas de \$17.534,19.

A la misma vez, dependiendo del sector, existe un factor que es considerado importante al momento de hablar de desempeño y nivel de productividad, nos referimos a las condiciones ambientales, las cuales deben ser adecuadas para la tarea a desarrollar y en este caso se considera un factor de impacto negativo al no cumplir con los requerimientos apropiados. Por ejemplo, teniendo en cuenta el análisis de las encuestas, existe un alto índice de quejas del Sector de Línea de Cajas respecto, principalmente, a las condiciones en las que se encuentran las herramientas de trabajo (cajones sin llaves, sillones en malas condiciones e incómodos, lector de scanner con fallas, aires acondicionados que no funcionan correctamente, etc.). Bajo este contexto de trabajo, la empresa se expone a disminuir el rendimiento del personal llegando a disminuir los niveles de venta y productividad al punto de afectar la rentabilidad de la misma. A su vez, tiene altas posibilidades de perder personal idóneo por el bajo nivel de motivación existente entre los trabajadores. Así también, este clima favorece los conflictos internos, manifestándose a través de una baja calidad de servicio al cliente.

Por ello, es importante que “Emilio Luque Supermercados” – Sucursal Belgrano se comprometa simultáneamente con el negocio y con el personal, realizando acciones que aumenten la satisfacción y la motivación de modo tal de generar un clima de confianza y participación que promueva la eficacia organizacional. Por su parte, creemos necesario que la misma defina objetivos claros,

medibles y que éstos sean alcanzables, logrando reconocimiento por el resultado de los mismos a través de un sistema equitativo.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Introducción

De acuerdo a los resultados de la investigación de campo se pudo concluir que el personal de la empresa “Emilio Luque” Supermercado – Sucursal Belgrano experimentan insatisfacción sobre los factores extrínsecos del trabajo y de desmotivación sobre los factores intrínsecos. Es decir, por un lado estamos hablando de los factores del contexto de trabajo que no son controlados por los empleados y que si bien están presentes en la empresa los perciben como inadecuados (incentivos y recompensas, beneficios, estilos de supervisión, comunicación, condiciones ambientales, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales). Por otro lado, relacionado a los aspectos del puesto y las tareas que desempeñan, están los desmotivadores como la ausencia de expectativa y falta de crecimiento y desarrollo profesional, y las necesidades de autorrealización todos ellos limitados por la estructura empresarial.

Es por ello, que la presente Propuesta de Aplicación Profesional, se fundamenta en la necesidad de redefinir el rumbo del Supermercado “Emilio Luque” hacia la eficacia organizacional. A su vez, creemos conveniente alinear sus objetivos y políticas organizacionales con la gestión del capital humano de manera tal de lograr un clima laboral positivo y motivador, impulsor de unidad organizacional, espíritu de equipo y óptimo desempeño grupal. Para hacer posible esto, se potencia las fortalezas actuales de la empresa (iniciativa, buena predisposición de todos los integrantes, solvencia económica, habilidades gerenciales, competencia del personal, compromiso empresarial, etc.) y se diseña un plan estratégico que propone acciones de mejora que aquellos aspectos que necesitan ser optimizados (liderazgo, estructura organizacional, comunicación eficaz, beneficios e incentivos, accionar de recursos humanos, clima organizacional, entre otras).

Como se mencionó, la motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en la empresa. Es la fuerza que actúa sobre un individuo para que actúe y se comporte de una determinada manera, generando cambios de conducta. La motivación en la empresa, relaciona al personal con el rendimiento y tiende a maximizar su eficacia y productividad individual. Para lograr elevar el nivel de motivación existente en el Supermercado “Emilio Luque”, es importante redefinir las funciones y actividades necesarias que deben llevarse a cabo para brindar claridad a los empleados respecto a los objetivos del negocio, propiciar un espacio de participación y sobre todo, un apoyo psicoemocional desde el rol de líderes de los mandos medios. Es decir, estimular un clima participativo que genere valor agregado alineando la gestión del negocio con la gestión del capital humano, donde la interacción jefe-colaborador y el desarrollo del potencial sean una constante encaminada a la eficacia organizacional.

Justificación

La empresa “Emilio Luque” es una empresa líder en el noroeste argentino, actualmente cuenta con 25 años de antigüedad en el mercado de alimentos, un ritmo de crecimiento constante y con alta rentabilidad. Entre sus fortalezas cuenta con la calidad de productos y servicios que brinda, una visión emprendedora de quienes la conducen y la eficaz gestión del negocio, sin dejar de mencionar que es una importante fuente de trabajo. Sin embargo, al hablar de su gestión interna no es lo mismo. Con un estilo de supervisión autoritaria-participativa, concentra la mayor parte del poder en la cúspide y cierta confianza condescendiente en sus trabajadores. También enfrenta uno de los mayores obstáculos, un alto índice de ausentismo entre el personal, lo que afecta de manera negativa la organización del trabajo y la calidad del desempeño del mismo. Sin olvidar el impacto que esto produce en la motivación de los trabajadores y en consecuencia, en los niveles de productividad de la empresa. Es así que, el clima organizacional encuentra muchas variables que producen insatisfacción y desmotivación en el personal dentro de un sistema que no promueve el diálogo ni la participación. En consecuencia, no satisface las necesidades y expectativas de sus colaboradores por no conocerlas.

El propósito de todas estas acciones es optimizar la percepción del clima organizacional y contribuir al crecimiento empresarial de “Emilio Luque” Supermercados para que de esta manera siga siendo una empresa competitiva dentro del mercado, pero esta vez diferenciada por la calidad y competitividad de sus recursos humanos. Es así, que se vuelve necesario propiciar un clima organizacional de tipo participativo con líderes capaces de movilizar e impulsar el cambio a través del talento y el desarrollo personal. Es fundamental contar con las habilidades directivas de los mandos superiores, ya que conjuntamente con las posibilidades de crecimiento que brinda la empresa, son la palanca motivadora de los empleados. Ellos ven en la atracción de sus actividades, en el reconocimiento de sus jefes y en las posibilidades de crecimiento, una fuente de buen desempeño, compromiso y comportamiento que se traducen en un mayor nivel de motivación y a su vez en un clima productivo, de confianza y en bienestar para todos sus miembros, lo que permitirá alcanzar los niveles de productividad y eficiencia propuestos, y a la misma vez reducir las pérdidas actuales de la empresa.

Para lograr lo anterior, se plantea como objetivo impulsar la eficacia organizacional mediante la propuesta de actividades encaminadas a alcanzar un clima organizacional participativo y aumentar la satisfacción y motivación de los miembros del supermercado. Estas actividades tienen como protagonistas principales a los trabajadores, que medio del liderazgo eficaz de los mandos

superiores y medios y las estrategias de acción del área de recursos humanos de la empresa, contribuirán al desarrollo de equipos de trabajo que permitan concretar objetivos organizacionales y alinearlos con los individuales.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN:

Objetivo General:

“Alcanzar un clima organizacional participativo, de confianza y de desarrollo que incremente en un 50% el nivel de motivación laboral del personal de Emilio Luque Supermercados y permita lograr los niveles de productividad deseados”

Objetivos Específicos:

- Disminuir el índice de ausentismo
- Mejorar el rendimiento de los trabajadores
- Aumentar la participación de los trabajadores
- Disminuir el estrés laboral
- Aumentar la motivación y satisfacción laboral

Justificación de Objetivos:

De acuerdo al promedio de motivación 3 obtenido en las encuestas, el objetivo es incrementarlo a un promedio 4 donde el nivel de motivación se considera positivo y no neutro como es el caso del promedio 3. Se busca mejorar los factores motivacionales de los trabajadores dentro de las posibilidades reales de la empresa. Así mismo, contribuir a la integración organizacional fomentando el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en las acciones de mejoras.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, es esencial que las organizaciones asuman compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. A su vez, establecer incentivos y sistemas de motivación que cubran expectativas reales de los miembros de la empresa es vital, como así también tener estrategias motivacionales para que los empleados se involucren y comprometan.

Finalmente, un empleado que se siente motivado, se identifica con el objetivo de la empresa y trabaja para que ésta lo logre.

Factibilidad:

- Material: Se cuenta con los espacios físicos acordes para poder llevar a cabo las distintas actividades.
- Económica: La empresa cuenta con solvencia económica y financiera para invertir en el proyecto presentado.
- Políticas: Emilio Luque Supermercados – Sucursal Belgrano está de acuerdo en realizar estas actividades para aumentar el desempeño de su personal y a la vez incrementar su nivel de productividad.
- Técnica: Se cuenta con profesionales dispuestos a llevar a cabo este plan de mejoramiento y también con consultoras en la provincia expertas en los temas propuestos.
- Recursos Humanos: Todo el personal del supermercado está en condiciones y tienen la mayor predisposición para llevar a cabo las actividades propuestas.

PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Etapa Estratégica

A los fines de brindar propuestas que permitan resolver el problema revelado, se sugiere llevar a cabo las siguientes estrategias:

Tabla N° 5: Etapa Estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	TACTICA (Método)	ACCIONES
“Alcanzar un clima organizacional participativo, de confianza y de desarrollo que incremente en un 50% el nivel de motivación laboral del personal de Emilio Luque Supermercados y permita lograr los niveles de productividad deseados”	Disminuir el índice de Ausentismo	Rediseño y Revalorización de los Puestos de Trabajo	Remuneración Variable en función del desempeño y metas superadas	Administración por Objetivos
			Adaptación del Puesto a la Persona	Flexibilidad Horaria
			Actualización de Descripción de Puestos	Manual de Puestos
	Mejorar el Rendimiento de los Trabajadores	Programa de Aprendizaje Organizacional Continuo	Capacitación In Company	Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación
			Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios	Incorporación de Herramientas Gerenciales
			Evaluación de Desempeño por Objetivos	Cuestionario de Evaluación de Desempeño
	Aumentar la Participación de los Trabajadores	Programa de Comunicación Efectiva y Participativa	Plan de Comunicación Institucional	Talleres de Sensibilización
			Encuentros Mensuales	Mesa Redonda (con participación de representantes de los trabajadores)
	Disminuir el Estrés Laboral	Programa de Bienestar Organizacional	Actividades de Información y Prevención	Charlas Informativas
			Actividades Extralaborales	Ejercicios de Relajación
				Celebración de Cumpleaños

	Aumentar la Motivación y Satisfacción Laboral	Plan de Incentivo Integral	Reconocimiento Compañero del Mes	Premio No Monetario
			Reconocimiento Empleado del Mes	Premio No Monetario

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, la intensa competencia obliga a que las compañías cambien rápido, modificando quizás sus estrategias, sus organigramas o las actitudes y los valores de su fuerza laboral. Los principales cambios como éstos nunca son sencillos, pero tal vez la parte más difícil de conducir un cambio sea superar la resistencia al mismo.

Luego de conocer la realidad de Emilio Luque Supermercados, en materia de Recursos Humanos y de haber detectado las principales variables que afectan los niveles de motivación del personal, presentamos las estrategias que consideramos oportunas y factibles para llevar a cabo en la empresa a los fines de alcanzar los objetivos propuestos en el presente Trabajo Final de Graduación.

Una de las principales consecuencias de la desmotivación actual del personal son los altos índices de ausentismo detectados (6%), esto lleva a una disminución de los niveles de productividad de la empresa, lo que significa una pérdida importante de ganancia para la misma. A los fines de brindar una solución a este problema proponemos como primera actividad el Rediseño y Actualización de los Puestos de Trabajo a través de la confección de los Descriptivos de Puestos de la empresa, lo que permitirá al personal conocer qué es lo que espera la empresa de ellos, cómo debe hacerlo y principalmente cuál es su aporte a la compañía. Esto brindará al empleado más confianza y seguridad al momento de desempeñar sus funciones y a la empresa le permitirá poder medir ese desempeño y detectar necesidades de capacitación existentes. La propuesta estratégica presentada se llevará a cabo por medio de la realización de las siguientes actividades: la aplicación de una remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos preestablecidos por cada uno de los sectores o áreas del supermercado. A la misma vez se propone adaptar el puesto a la persona a través de la implementación de horarios flexibles. Este beneficio dependerá del sector o función que desempeñe la persona y las necesidades operativas de la compañía, también serán consideradas aquellas empleadas con hijos menores hasta 3 años y personal que se encuentre cursando estudios en cualquier nivel. Por último, se propone confeccionar el Manual de Puestos de la Organización, a través de la Actualización de descriptivos de puestos.

A su vez, por medio de esta Propuesta de Aplicación Profesional planteamos como objetivo mejorar el rendimiento de los trabajadores por medio de un Programa de Aprendizaje Organizacional

Continuo, ya que consideramos indispensable y necesario capacitar a todo el personal en forma constante ya que la formación contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos y a la vez ofrece grandes beneficios a la empresa. Por otro lado, la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización. Proponemos llevar a cabo capacitación in company, es decir, a toda la organización y trabajar en cada área según las necesidades propias del sector. A su vez, como complemento brindar herramientas gerenciales a los líderes de equipo a través de un Programa de Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios y a los fines de medir el desempeño de nuestro personal y a la misma vez evaluar los aportes realizados por los programas de capacitación aplicados, proponemos la Evaluación de Desempeño por Objetivos, la cual la aplicaremos a través del Cuestionario de Evaluación de Desempeño como instrumento de recolección de datos.

Al mismo tiempo proponemos como objetivo específico, aumentar la participación de los trabajadores, la cual consideramos de gran aporte a la gestión de la empresa, a través de la aplicación de un Programa de Comunicación Efectiva y Participativa. La presente propuesta está basada en la importancia que tiene una correcta comunicación tanto interna como externa. Lograr esto le permita a la compañía conquistar sus metas, aumentar su productividad y alcanzar los objetivos organizacionales. Principalmente se busca que la organización comprenda las necesidades de los distintos públicos y darle solución a estos por medio del mejor canal de comunicación. La presente propuesta se llevará a cabo a través de un Plan de Comunicación Institucional por medio de la realización de Talleres de Sensibilización, Encuentros Mensuales y Reuniones de Mesa Redonda en donde se busca, principalmente, la participación abierta y sincera de todos los participantes.

A los fines de alcanzar nuestro principal objetivo, el cual es elevar la motivación del personal de Emilio Luque Supermercados, los cuales manifiestan a través del ausentismo su desgano o disconformidad con las políticas de la empresa, en lo que respecta a motivación, y como objetivo secundario disminuir el estrés laboral, considerado actualmente como la principal causa de ausentismo y disminución de la productividad, proponemos implementar un Programa de Bienestar Organizacional. El mismo tiene como finalidad reducir las consecuencias y efectos de las actividades propias del ambiente de trabajo como los son: la sobrecarga de trabajo, exigencias y competencias desmedidas, presión por el cumplimiento de plazos, clima y acoso laboral, jornadas extensas, etc. Estas actividades traen muchas consecuencias para nuestro organismo (patologías físicas y psicológicas) que no solo afectan la salud del colaborador sino también la productividad y

ganancias de la empresa, desmotivando al personal y debilitando a la organización. Como acciones proponemos Actividades de Información y Prevención a través de Charlas Informativas con personal capacitado y Actividades Extralaborales por medio de Ejercicios de Relajación y Reuniones Sociales con la participación de todo el personal.

Por último, y no por eso menos importante, nuestra propuesta busca aumentar la motivación y satisfacción laboral del personal de Emilio Luque Supermercados a través de un Plan de Incentivo Integral por medio del reconocimiento y valoración del aporte que realiza cada uno de los colaboradores a la organización. Por medio del Reconocimiento del Empleado del Mes y del Compañero del Mes se busca retroalimentar positivamente al personal y demostrarles que su trabajo es apreciado y distinguido. A la misma vez, se busca dar aliento a los colaboradores que hacen un esfuerzo extra por mejorar la calidad de su trabajo y de esta manera hacer crecer a la organización.

Son muchas las acciones que una empresa puede realizar para disminuir el ausentismo laboral y elevar el nivel de motivación del personal dependiendo de la realidad y necesidad de la organización. A través de la propuesta presentada se plantea como objetivo general el reconocimiento y la valoración del grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares. A la misma vez, se analizó el factor económico, la disponibilidad del personal, la factibilidad del proyecto y los beneficios que el mismo brindará a la organización.

Por lo tanto, consideramos a este Proyecto de Aplicación Profesional oportuno y acorde a los requerimientos y necesidades de Emilio Luque Supermercados Sucursal Belgrano. A la misma vez, es importante destacar el apoyo continuo de todo el personal de la organización y la buena y permanente disposición para alcanzar los objetivos propuestos.

Etapa Táctica:

Descripción de Actividades:

Las organizaciones requieren contar con equipos humanos proactivos y comprometidos, que garanticen un alto rendimiento económico y también social. Para lograrlo existen herramientas, técnicas y recursos que pueden facilitar esta tarea. Las siguientes actividades están enfocadas a elevar los niveles de motivación en el personal de Emilio Luque Supermercados, abordando principalmente aquellas variables que afectan los índices de productividad de la empresa.

Estas actividades forman parte de un conjunto de acciones que tienen como objetivo alcanzar niveles de motivación óptimos dentro de la compañía. A tal fin, cada una de ellas está conectada e interrelacionadas entre sí de modo tal que trabajando en conjunto brinden las herramientas básicas para una eficiente gestión de los recursos humanos.

Programa I :“Rediseño y Revalorización de los Puestos de Trabajo”

Actividad N° 1: Remuneración Variable

A los fines de actuar sobre una de las variables que más afecta a la organización, como lo es el ausentismo, se proponen dos métodos de acción. Uno de ellos es la implementación de la Remuneración Variable a través de la Administración por Objetivos. Actualmente, la remuneración fija no motiva a las personas a desempeñarse mejor, ya que la productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene cuando ellas tienen interés en producir más. La remuneración variable se utiliza para premiar y reconocer a los empleados cuyas contribuciones son significativas para la organización. Por medio de la administración por objetivos, cada sector del supermercado establecerá, en forma conjunta, los objetivos y metas a lograr. A su vez, estos objetivos servirán de guía a los empleados y les permitirá sólo enfocar sus esfuerzos en alcanzarlos. Al establecer objetivos acordes a cada sector, y a la misma vez considerados alcanzables por los trabajadores, éstos actuarán como elementos motivadores para los mismos, reduciendo los niveles de ausentismo y bajo desempeño existentes en la empresa.

Tabla N° 6: Remuneración Variable

REMUNERACIÓN VARIABLE	
Objetivo	Disminuir el Índice de Ausentismo
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos de la Empresa
	* Implementación de un Sistema de Remuneración Variable
	* Promover un espacio de trabajo participativo y democrático.
	* Definición de los objetivos a alcanzar (Administración por Objetivos)
	* Establecer el valor de la remuneración variable.
	* Definir criterios de medición y períodos de evaluación.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Supervisores

Participantes	Personal de Línea de Cajas
Duración	1º encuentro de 90 minutos. Definir duración de reuniones mensuales.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Costos	Premio Mensual: 1 (una) Orden de Compra por un valor de \$1000 (Pesos: Mil).

Fuente: Elaboración Propia

Actividad N° 2: Adaptación del Puesto a la Persona

El modelo situacional supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas, y sobre todo, de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación. Es sustancial que los trabajadores conozcan la importancia y valor de su trabajo para la empresa, a los fines de sentir responsabilidad por los resultados de su trabajo y de cómo éstos influyen en los objetivos organizacionales. Los cambios desactualizan constantemente el contenido y la estructura de los cargos y exigen nuevas actitudes y habilidades a los empleados, a su vez, el acompañamiento por parte de la empresa, en esta adaptación, es fundamental para el desempeño del trabajador. En este mismo sentido, conocer las necesidades de los clientes (constantemente cambiantes) se convierte en un factor primordial a tener en cuenta en este proceso.

Tabla N° 7: Adaptación del Puesto a la Persona

ADAPTACION DEL PUESTO A LA PERSONA	
Objetivo	Disminuir el Índice de Ausentismo
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos de la Empresa
	* Implementación del Sistema Situacional de cargos.
	* Definición de la variedad y autonomía de los cargos.
	* Ubicación del puesto en el organigrama (importancia en el objetivo organizacional).
	* Definición de habilidades, conocimientos y actitudes para el cargo.
	* Establecimiento de estándares de desempeño.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos y Gerente de la sucursal.
	Control: Supervisores
Participantes	Todo el personal de la empresa
Duración	1 (uno) encuentro de 120 minutos.

Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Costos	No genera costos - Materiales: Filminas en Power Point.

Fuente: Elaboración Propia

Actividad N°3: Actualización de Descriptivos de Puestos

Se propone realizar un cuestionario de análisis de puesto, para redefinir los roles y funciones de cada puesto. El principal objetivo es que los empleados se identifiquen con sus puestos de trabajo, conozcan lo que se espera de ellos, y cumplan con sus funciones, responsabilidades y actividades, provocando la motivación de cada uno de ellos. A través del análisis de resultados del cuestionario, se elaborará la descripción de los puestos (Manual de Puestos), en el cual se incluirá los objetivos del puesto que debe alcanzar el ocupando, dependiendo del sector al que pertenece el mismo.

Tabla N° 8: Actualización de Descripción de Puestos

ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
Objetivo	Mejorar el rendimiento de los trabajadores
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos de la Empresa
	* Aplicación de los cuestionarios de Descripción de Puestos.
	* Relevar las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto.
	* Identificar los niveles jerárquicos y la cadena de mando. Ubicar al cargo en el organigrama.
	* Formar grupos (por sectores) para definir los objetivos de cada cargo.
	* Realizar las modificaciones necesarias en la descripción del puesto, según la realidad.
	* Discutir en grupo y definir la descripción de cada puesto. Dejar asentado en un documento (Manual de Puestos).
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.
Duración	1 encuentro semanal de 1 hora. Un mes por cada sector de la empresa.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Materiales	Cuestionario para el análisis de puesto y propuesta de descripción de puestos.
Costos	No tiene costo adicional.

Fuente: Elaboración Propia

Observaciones: Se adjunta en Anexo 4.3: "Manual de Puestos de la Empresa"

Programa II: “Aprendizaje Organizacional Continuo”

Actividad N° 1: Capacitación In-Company

El principal objetivo es desarrollar las competencias técnicas y aptitudinales necesarias para cada puesto de la empresa. La misma consiste en una serie de actividades de instrucción-aprendizaje dirigida a todos los trabajadores del supermercado a fin de que puedan desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo. Se lleva a cabo a través de la transmisión de conocimientos y habilidades requeridas en cada puesto.

La actividad se realizará por grupos de trabajo, en este caso, por sectores de la empresa, enfocada a las habilidades y competencias básicas que necesitan los empleados de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos del puesto. A la misma vez, se busca fortalecer los equipos de trabajo y facilitar procesos de cambio organizacional.

Tabla N° 9: Capacitación In-Company

CAPACITACIÓN IN-COMPANY		
Objetivos	Mejorar el rendimiento de los trabajadores	
	Brindar herramientas que permitan optimizar la calidad del trabajo individual y en equipo.	
Etapas	Actividad	Responsable
Detección de Necesidades de Capacitación	* Aplicar un cuestionario de detección de necesidades de capacitación para identificar las necesidades de formación en cada uno de los trabajadores.	Área de Recursos Humanos
	* Analizar los resultados obtenidos y definir los temas a tratar.	
	* En la detección de necesidades de capacitación se evaluará los conocimientos de aspectos organizacionales, de trabajo y personales.	
Diseño del Plan de Capacitación	* Establecer los objetivos de aprendizaje: el para qué	Área de Recursos Humanos
	* Definir y organizar los contenidos : Qué	
	* Seleccionar los recursos metodológicos, técnicas y medios de enseñanza y aprendizaje: Cómo	
	* Definir los grupos de trabajadores (por sector) para cada taller de capacitación. Quiénes	
Ejecución del Plan de Capacitación	Proceso de Capacitación a Empleados de Emilio Luque Supermercados.	Fundación Cultural del Norte
Evaluación	Medición de:	Participant

del Programa de Capacitación	Aprendizaje: Grado en que se ha asimilado los contenidos de la capacitación.	es, Gerente y Supervisores
	Aceptación y Pertinencia: para evaluar la opinión de los participantes	
	Aplicación: Cambio de conducta en el ámbito de trabajo	
	Resultados finales de la capacitación	
Seguimiento y Evaluación del Programa de Capacitación	Evaluar la aplicación de lo aprendido por parte del trabajador, si mejoró su desempeño y si lo aprendido y aplicado permanece en el tiempo.	Supervisores de áreas y Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado. (109 empleados)	
Duración	6 (seis) meses	
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano	
Materiales	Cuestionario Detección de Necesidades de Capacitación	
	Cuestionario de Evaluación del Programa de Capacitación	
	Proyector, PC, Hojas y Lapiceras	
Costos	Valor por Mes de Capacitación \$4000 - Total \$24.000	

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de Capacitación para el personal de Emilio Luque Supermercado

Agenda de Capacitación:

Teniendo en cuenta las particularidades del sector y las necesidades detectadas a través del Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación, se diseñó un programa de formación tendiente a dar respuestas a estos requerimientos. El programa se denomina:

“Intervenciones de Capacitación de los Recursos Humanos”

Objetivo Principal: Definir normas básicas en lo relacionado a las diferentes temáticas presentadas, que todos los empleados deben conocer, aplicar y poder ser evaluados y calificados. Se busca principalmente alcanzar un estándar de calidad uniforme.

Objetivos del Programa:

- Establecer una cultura de capacitación en capital humano de Emilio Luque Supermercados – Sucursal Belgrano.

- Fomentar la participación e integración del personal de la empresa en actividades de entrenamiento para el puesto de trabajo.
- Incrementar el sentido de pertenencia a la empresa, a partir de la valoración y motivación generada de las actividades y dinámicas puestas en juego en los encuentros.

Etapas del Programa:

- Definir objetivos y contenidos
- Dictar contenidos (capacitación)
- Control y evaluación de la capacitación
- Propuestas de mejoras e incentivos

Contenidos del Programa:

1) **Definir Objetivos y Contenidos:** El programa es de un perfil principalmente operativo, participativo, dinámico, y práctico con pautas claras y de sencilla aplicabilidad.

Participantes: Es un programa dirigido a todo el personal del supermercado (cajeros, reposidores y personal de depósito).

2) **Temáticas a Capacitar:**

-Atención al Cliente: La imagen de la empresa ante el consumidor depende de la presencia y actitud que tenga el personal hacia el cliente. En un negocio como lo es el autoservicio, cuya característica es la impersonalidad, la falta casi total de comunicación, un buen gesto, saludo o trato nos ayuda a crear lazos de afinidad, muy necesarios ante tanta soledad, propia del sistema.

En esta unidad se enseñará cómo abordar, responder y tratar a un cliente ante una consulta, venta, cobro, reclamo o queja. Un comportamiento correcto, ameno y adecuado, además de darnos un valor diferencial, nos ayuda a transformar a un consumidor en cliente.

-Objetivo Específico: Que los participantes internalicen los conceptos básicos de la atención al cliente en el rubro del supermercado

-Destinatarios: Personal de Línea de Cajas y Reposidores.

-Modalidad de Dictado: Talleres de capacitación con orientación práctica con dinámicas y actividades de juegos de roles en situaciones con clientes.

-Temas a abordar: Presencial Personal – Apertura y Cierre del Diálogo – Apertura, Desarrollo y Cierre del Servicio en Línea de Cajas – Cómo evacuar dudas y consultas – Cómo abordar situaciones conflictivas.

-Duración: 2 (dos) Meses – Periodicidad: 1 (uno) encuentro de 3 hs diarias cada 15 días.

-Disertante: Fundación Cultural del Norte

-Costo: Valor del mes de Capacitación \$4000 – Total \$8000.

-Trabajo en Equipo: Promover el trabajo en equipo potencia las capacidades personales y genera resultados organizacionales, posibilitando de ésta manera la construcción de un clima laboral ameno y cordial que pueda registrar logros personales y grupales en el mejoramiento de la empresa.

-Objetivo Específico: Trabajar sobre los fundamentos básicos del trabajo en equipo, a fin de que los participantes reconozcan y valoren el trabajo individual, el grupal y la contribución del todo al resultado final.

-Destinatarios: Personal de Línea de Cajas, Repositores y Personal de Depósito.

-Modalidad de Dictado: Talleres de capacitación con orientación práctica con dinámicas y actividades lúdicas de integración de equipos.

-Temas a abordar: El trabajo como generador de lazos y bienestar laboral – Individualismo vs Equipo – El proceso de construcción del equipo: obstáculos y desafíos – El equipo como generador de clima saludable – La importancia del liderazgo en los equipos de trabajo – El desafío del equipo: pasar de un trabajo en equipo a un equipo de trabajo.

-Duración: 2 (dos) Meses – Periodicidad 1 (uno) encuentro de 3 hs diarias cada 15 días.

-Disertante: Fundación Cultural del Norte.

-Costo: Valor del mes de Capacitación \$4000 –Total \$8000

-Reposición y Armado de Local: En esta época donde el autoservicio se ha impuesto como sistema de venta, en la mayoría de locales de venta de productos de consumo masivo, la exhibición y el armado y distribución de sectores ha tomado un protagonismo medular.

-Objetivo Específico: En esta unidad buscamos definir con claridad criterios y acciones que nos permiten disponer de una correcta exhibición de productos, facilitando la identificación y venta de los mismos. A la misma vez conoceremos criterios para el armado y distribución de sectores para optimizar el funcionamiento, tanto del salón de ventas como del depósito de la empresa.

-Destinatarios: Repositores y Personal de Depósito.

-Modalidad de Dictado: Talleres de capacitación con transferencia de conceptos y herramientas. Trabajos Prácticos individuales y grupales y actividades dinámicas de juegos de roles en situaciones reales.

-Temas a abordar: Limpieza de Productos, Exhibidores y Pasillos – Criterios de Exhibición y Análisis de los Exhibidores – La Tarea de Reposición de Productos – La comunicación en el Exhibidor (Carteles) – Análisis de las Circulaciones – Armado de Layout (Distribución de Sectores) – Puntos “Fríos y Calientes” del punto de venta.

-Duración: 2 (dos) Meses – Periodicidad 1 (uno) encuentro de 3 hs diarias cada 15 días.

-Disertante: Fundación Cultural del Norte.

-Costo: Valor del mes de capacitación \$4000 – Total \$8000

Actividad N° 2: Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios

Son procesos de aprendizaje destinados a los niveles gerenciales y a aquellos que desempeñan funciones de conducción y liderazgo de equipos, en este caso Gerente, Subgerente y Tesorera General. Tiene como objetivo que los participantes incrementen sus competencias de comunicación, liderazgo y toma de decisión que les permitan facilitar el desarrollo y fortalecimiento de su equipo de trabajo a los efectos de mejorar su desempeño y optimizar su productividad.

Tabla N° 10: Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS	
Objetivo	Mejorar el desempeño de los niveles gerenciales y mandos medios, a través del desarrollo de competencias y habilidades que permitan fortalecer y enriquecer a sus equipos de trabajo.
Temas	* Comunicación y Relaciones Interpersonales
	* Conducción y Desarrollo de Equipos de Trabajo

	* Negociación y Resolución de Problemas
	* Trabajo en Equipo
	* Motivación
	Modalidad virtual
	Actividades de entrenamiento vivencial de manera virtual (Presentación de Trabajos)
	Ejercitación y presentación de trabajos de manera virtual (Casos de Estudio).
Disertante	Fundación Cultural del Norte
Participantes	Gerente General, Subgerente y Tesorera General
Duración	3 (tres) meses, clases virtuales de 120 minutos cada 15 días. (1 h. teórica – 1 h práctica)
Lugar	Fundación Cultural del Norte
Materiales	Computadora con acceso a internet para asistir al contenido del curso. Disponibilidad de asistir a la Consultora.
Costos	Valor por hora de Capacitación \$1500 - Total \$18.000

Fuente: Elaboración Propia

Agenda de Capacitación:

En las organizaciones modernas, los mandos medios y superiores tienen un papel fundamental. Frecuentemente se los ve como un enlace entre la dirección y la línea de colaboradores, entre las metas empresariales y la operatoria diaria. Por esto, su rol requiere de una formación integral que permita una efectiva gestión de los recursos humanos y de sus objetivos de trabajo. A tal fin, proponemos brindar al personal jerárquico de Emilio Luque Supermercados la siguiente formación:

“Programa de Capacitación y Desarrollo de Mandos Medios”

-Objetivos de la Propuesta: La presente propuesta de asistencia y capacitación tiene como propósito crear un espacio de desarrollo de competencias claves en el grupo de mandos medios de la empresa para: La adquisición de herramientas que mejoren la efectividad en su rol de conductores/encargados de equipos de trabajo.

-Destinatarios: Mandos Medios y Superiores del supermercado.

-Modalidad de Dictado: Capacitación virtual. Transferencia de conceptos y herramientas – Análisis de casos (a partir de los problemas más recurrentes en la organización) – Trabajos Prácticos Individuales y Grupales – Plan de Mejora Personal. Seguimiento del proceso de aprendizaje.

- Temas a abordar: Comunicación y Relaciones Interpersonales – Conducción y Desarrollo de Equipos de Trabajo: La pro actividad del jefe y su impacto en el grupo, Construcción de la agenda personal y grupal, El liderazgo y la capacidad de influencia en los equipos – Negociación y Resolución de Problemas: Orientación a resultados – Trabajo en Equipo: la madurez laboral del grupo (liderazgo situacional) – Motivación: Formas de motivar a los equipos.

-*Duración:* 3 (tres) meses, clases virtuales de 120 minutos cada 15 días. (1 h. teórica – 1 h práctica).

-*Disertante:* Fundación Cultural del Norte

-*Costo:* Valor por hora de capacitación \$1500 – Total \$18.000

Actividad N° 3: Evaluación de Desempeño por Objetivos

La evaluación de desempeño por objetivos permite evaluar al trabajador en base a los objetivos predeterminados para cada puesto o sector, teniendo en cuenta a la misma vez, los requerimientos de su puesto. Es un proceso necesario a los fines de verificar permanentemente el desempeño del empleado e introducir las correcciones o modificaciones necesarias, aún más en un sector del mercado que se encuentra en constante cambio y transformación. De nada sirve entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita determinar si el camino elegido es el indicado para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla N° 11: Evaluación de Desempeño por Objetivos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS	
Objetivo	Mejorar el rendimiento de los trabajadores
Actividades	* Definición de los objetivos de cada cargo (trabajo grupal).
	* Establecimiento de estándares de desempeño de cada cargo.
	* Explicación del proceso de evaluación (objetivos, ventajas, periodicidad, responsables)
	* Seguimiento del desempeño a través de evaluaciones parciales.
	* Brindar retroalimentación a los trabajadores.
Responsable	Área de Recursos Humanos - Jefe Directo (Supervisor de Sector)
Participantes	Todo el personal de la empresa.
Duración	1 mes, 1 encuentro semanal de 90 minutos. (total 4 encuentros por sector)
Aplicación	Se evaluará el desempeño cada 6 meses. (2 veces al año).
Lugar	Emilio Luque Supermercados Sucursal Belgrano
Materiales	Cuestionario de Evaluación de Desempeño por Objetivos
	Proyector, PC, Hojas y Lapiceras.
Costos	No tiene costo adicional.

Fuente: Elaboración Propia

Programa III “Comunicación efectiva y participativa”

Actividad N° 1: Plan de Comunicación Institucional

Este programa tiene como finalidad incrementar la participación de los trabajadores, mejorar el nivel de comunicación existente y también eliminar las actuales barreras de comunicación en la empresa. A su vez, se busca afianzar las relaciones interpersonales en el grupo por medio de una comunicación efectiva para lograr entablar relaciones positivas entre los miembros de Emilio Luque Supermercados. El objetivo principal es implementar la escucha activa, una mejor circulación de información, la realización de consultas y sugerencias, la participación en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Tabla N° 12: Plan de Comunicación Institucional: Talleres de Sensibilización

PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	
Objetivo	Aumentar la participación de los trabajadores
Actividad	Presentación a cargo del Gerente de la Sucursal
	* Discurso por parte del Gerente para:
	* Presentación del Plan de Comunicación Institucional
	* Comunicar los objetivos y actividades destinadas a promover un espacio de participación y desarrollo del personal.
	* Comunicar la importancia y beneficios de la actividad presentada.
	* Designar los responsables y la metodología para llevar a cabo el plan.
	* Destacar la importancia de la participación e involucramiento de todo el personal.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.
Duración	1 encuentro de 90 minutos.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Materiales	No requiere de materiales.
Costos	No tiene costo adicional.

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de Plan de Comunicación Institucional

Objetivo: Optimizar el manejo y flujo de información que se genera entre los diversos actores que hacen parte de la comunicación interna, con el propósito de generar espacios de interacción rápida, eficaz y veraz.

Objetivo General: Confeccionar un Plan de Comunicación interno que permita definir qué, cómo, a quién y qué recursos utilizar para transmitir la información en la Sucursal Belgrano de Emilio

Luque Supermercados, haciendo uso de los diferentes medios de comunicación que dispone la misma.

Objetivos Específicos:

-Definir herramientas de comunicación interpersonal, a fin de aplicarlas para lograr una comunicación efectiva.

-Especificar formas de decodificación de mensajes, efectividad de canales y de las nuevas formas digitales de comunicación.

-Generar mecanismos de comunicación a nivel interno que permita a las diferentes áreas interactuar de manera eficaz y eficiente.

Destinatarios:

El Plan de Comunicación Institucional está destinado a todo el personal de Emilio Luque Supermercados – Sucursal Belgrano.

Medios a utilizar para cumplir con los objetivos propuestos:

Esencialmente medios que generen una rápida interacción entre el personal, podemos mencionar: videos institucionales, carteles, actas, circulares internas, reuniones de información, correo electrónico institucional, jornadas y encuentros.

Recursos a invertir: En la comunicación interna los recursos a invertir son mínimos, ya que se contará principalmente con los recursos técnicos y tecnológicos que posee la empresa.

Responsable de la Implementación: El responsable de implementar el Plan de Comunicación Institucional será en Gerente General de la Sucursal conjuntamente con el Área de Recursos Humanos de la empresa.

Importancia y Beneficios del Plan de Comunicación Institucional:

-La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento.

-Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización.

-La comunicación efectiva fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y promueve un buen clima integrador de trabajo.

-La creación de un Plan Comunicación Institucional permitirá que el personal se sienta informado, escuchado y valorado al poder brindar sus opiniones y sugerencias.

-Impulsa la identidad corporativa y orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes.

Actividad N° 2: Encuentros Mensuales

La finalidad de estos encuentros mensuales es conocer las necesidades, deseos y sugerencias de los empleados respecto a su trabajo particular y a la organización. Se busca generar un espacio de diálogo entre los empleados y sus supervisores donde ambas partes puedan exponer libremente sus problemáticas, inquietudes, comentarios y poder coordinar acciones consensuadas acerca de cómo realizar el trabajo y cuáles son los objetivos a alcanzar. Esto permitirá mejorar el desempeño laboral, las relaciones laborales y principalmente el clima organizacional, logrando aumentar los niveles de motivación laboral en la empresa.

Tabla N° 13: Mesa Redonda

ENCUENTROS MENSUALES (MESA REDONDA)	
Objetivo	Aumentar la participación de los trabajadores
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos
	* Se llevarán a cabo reuniones mensuales por sectores, donde el responsable de guiar las mismas será cada supervisor de sector.
	* El objetivo es generar espacios donde los trabajadores puedan expresar sus ideas, emociones y sugerencias de manera libre y cordial.
	* Los supervisores plantearán un tema como disparador a fin de generar un debate entre los asistentes sobre temas relacionados a la empresa y su actividad específica.
	* Los supervisores son los responsables de crear un ambiente agradable para el diálogo, donde entre ambas partes desarrollen, en equipo, la creatividad para responder inquietudes, satisfacer necesidades y resolver problemas.
	* Los supervisores, encargados de llevar adelante las reuniones, otorgarán al final de las mismas, retroalimentación a cada participante.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.
Duración	1 encuentro mensual de 90 minutos.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Materiales	No requiere de materiales.
Costos	No tiene costo adicional.

Fuente: Elaboración Propia

Programa IV: “Programa de Bienestar Organizacional”

Actividad N° 1: Información y Prevención

El estrés actualmente es uno de los factores principales que incrementan los índices de ausentismos en las empresas, por eso la importancia de prevenirlo y brindar a los empleados la información necesaria sobre el mismo. El estrés laboral afecta la calidad de vida laboral, baja la productividad y produce consecuencias físicas y psíquicas en los trabajadores. El objetivo principal de esta propuesta es, aumentar el bienestar psicológico y físico de los trabajadores, reducir el estrés laboral y aumentar la motivación y satisfacción laboral, lo que traerá aparejado una reducción en los índices de ausentismos actuales de la empresa.

Tabla N° 14: Charlas Informativas

ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN Y PREVENCIÓN	
Objetivo	Disminuir el Estrés Laboral
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos
	* Se llevarán a cabo reuniones mensuales por sectores, donde los temas a tratar serán:
	* Compatibilidad entre las tareas /responsabilidades con los conocimientos y habilidades del trabajador.
	* Información sobre los riesgos y peligros de cada puesto de trabajo.
	* Condiciones físicas de cada puesto de trabajo.
	* Métodos y técnicas de prevención del estrés.
	* Principales síntomas del estrés y cómo actuar ante los mismo.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.
Duración	1 encuentro mensual de 90 minutos. 1 encuentro por mes para cada sector.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Materiales	No requiere de materiales.
Costos	No tiene costo adicional.

Fuente: Elaboración Propia

Actividad N° 2: Actividades Extralaborales

A través de la implementación de actividades extralaborales se busca crear un ambiente laboral más creativo, relajado, espontáneo y divertido que permita a los trabajadores lograr mejores resultados en su desempeño, aumentar el compromiso y la productividad. A su vez, estas actividades

contribuyen a fortalecer la confianza, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia hacia la compañía.

Para llevar a cabo esta propuesta, es necesario elaborar un cronograma de actividades mensuales fuera del ámbito laboral de manera de ofrecer alternativas diferentes al finalizar la jornada laboral.

Tabla N° 15: Actividades Extralaborales

ACTIVIDADES EXTRALABORALES	
Objetivo	Disminuir el Estrés Laboral
Acción	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos
	* Se deberá establecer el tiempo y la periodicidad de cada actividad propuesta.
	* Evaluar costos y disponibilidad de recursos físicos, materiales.
	* Implementar el Buzón de Sugerencias, a los fines de conocer la opinión de los trabajadores, como así también sus propuestas.
Actividades	* Festejos de Cumpleaños
	* Ejercicios de Relajación
	* Campeonatos de Fútbol
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.

Fuente: Elaboración Propia

Programa V: “Plan de Incentivo Integral”

El objetivo principal de este programa es motivar y estimular a los trabajadores a alcanzar los objetivos establecidos, tanto en sus respectivos puestos como en la organización toda. A su vez, se centra en el diseño de políticas de incentivos destinadas a todo el personal de la empresa, en términos de equidad y con el fin de reconocer y premiar la contribución individual de los trabajadores.

A este Plan se incorpora el reconocimiento económico por resultados/objetivos alcanzados establecidos en el rediseño y revaloración del puesto, posibilitando el acceso a distintos tipos de recompensa a todos los trabajadores por igual.

Actividad N° 1: Reconocimiento Compañero del Mes

Esta actividad busca reconocer por medio de una recompensa las buenas relaciones interpersonales que establecen los trabajadores, a la misma vez busca fomentar un ambiente de sana convivencia y reconocimiento mutuo entre los empleados del supermercado.

Los aspectos a tener en cuenta al momento de la votación serán: Cordialidad y Buen Trato, Compañerismo, Empatía y Solidaridad, Respeto, Trabajo en Equipo, Flexibilidad y Tolerancia.

Todos los empleados del supermercado podrán postular a un compañero de cualquier área o sector de la empresa, incluso diferente a la propia, teniendo en cuenta los aspectos establecidos para evaluar. Es importante que todo el proceso se lleve a cabo de manera transparente y abierta, a los fines de evitar una sensación de favoritismo o preferencia hacia ciertos empleados.

Tabla N° 16: Reconocimiento Compañero del Mes

RECONOCIMIENTO COMPAÑERO DEL MES	
Objetivo	Aumentar la Motivación y Satisfacción Laboral
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos
	* La votación estará a cargo de todos los integrantes de la empresa.
	* Se llevarán a cabo el último día de cada mes.
	* Este premio no podrá ser recibido por el mismo empleado dentro de los 6 meses posteriores a su elección.
	* Los aspectos a evaluar serán:
	* Cordialidad y Buen Trato.
	* Compañerismo.
	* Empatía y Solidaridad.
	* Respeto.
	* Trabajo en Equipo.
	* Flexibilidad y Tolerancia.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Materiales	Buzón para depositar el voto de cada empleado.
Costos	Premio: 1 orden de compra por \$500 y 1 cena para dos personas por \$500

Fuente: Elaboración Propia

Actividad N° 2: Reconocimiento Empleado del Mes

Esta actividad tiene como principal objetivo reconocer e incentivar a aquellos trabajadores que demostraron en su quehacer diario un desempeño superior, en el cual se evidenciaron aspectos tales como: Trabajo en equipo, Puntualidad y Asistencia, Eficacia, Eficiencia y resultados alcanzados en el mes, Comportamiento y Actitud hacia el trabajo, Desempeño en el puesto, Orientación al Servicio, Cumplimiento de Reglas y Normas de Trabajo.

La elección de los candidatos será por votación de todos los integrantes del Supermercado, incluidos mandos medios y superiores. Se llevará a cabo el último día del mes en las instalaciones de la empresa y la misma estará a cargo del Área de Recursos Humanos. Cabe destacar que el mismo premio no puede ser recibido por la misma persona dentro de los 6 (seis) meses posteriores a su elección.

Tabla N° 17: Reconocimiento Empleado del Mes

RECONOCIMIENTO EMPLEADO DEL MES	
Objetivo	Aumentar la Motivación y Satisfacción Laboral
Actividad	Presentación a cargo del Área de Recursos Humanos
	* La votación estará a cargo de todos los integrantes de la empresa.
	* Se llevarán a cabo el último día de cada mes.
	* Este premio no podrá ser recibido por el mismo empleado dentro de los 6 meses posteriores a su elección.
	* Los aspectos a evaluar serán:
	* Trabajo en Equipo
	* Puntualidad y Asistencia
	* Eficacia, Eficiencia y resultados alcanzados en el mes.
	* Comportamiento y Actitud hacia el trabajo.
	* Desempeño en el Puesto.
	* Orientación al Servicio.
	* Cumplimiento de Reglas y Normas de Trabajo.
Responsables	Organización: Área de Recursos Humanos
	Control: Gerente
Participantes	Todo el personal del supermercado.
Lugar	Empresa "Emilio Luque Supermercados" - Sucursal Belgrano
Materiales	Buzón para depositar el voto de cada empleado.
Costos	Premio: 1 orden de compra por \$500 y 1 cena para dos personas por \$500

Fuente: Elaboración Propia

ETAPA PRESUPUESTARIA:

Presupuesto Estimado: Según las propuestas de aplicación profesional presentadas, se establece la siguiente cotización aproximada:

Tabla N° 18: Presupuesto

PROPUESTA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO APROXIMADO
REDISEÑO Y REVALORIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	Encuentros Mensuales por Áreas - Administración por Objetivos	Orden de Compra Mensual \$1000
	Actualización de Descripción de Puestos	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
CAPACITACIÓN IN-COMPANY	Detección de Necesidades de Capacitación	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
	Diseño del Plan de Capacitación	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
	Ejecución y Evaluación del Plan de Capacitación	Costo Total \$24.000
	Seguimiento y Evaluación del Plan de Capacitación	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
Subtotal Anual		\$36.000.-
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS	Incorporación de herramientas gerenciales	Costo total \$18.000
Subtotal Anual		\$18.000.-
EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS	Trabajo por Área (definición de objetivos y estándares de desempeño)	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
	Aplicación de Cuestionarios de Evaluación de Desempeño	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y PARTICIPATIVA	Encuentros Mensuales	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
PROGRAMA DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL	Etapas Informativas - Encuentros Mensuales	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
	Diseño y Planificación de Actividades	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
	Ejecución y Evaluación de Actividades	No ocasiona gastos porque lo realiza la Empresa
PLAN DE INCENTIVO INTEGRAL	Compañero del Mes	Costo Mensual \$1000
	Empleado del Mes	Costo Mensual \$1000
Subtotal Anual		\$24.000
COSTO TOTAL ANUAL DE LA PROPUESTA		\$ 78.000

DIAGRAMA DE GANTT

El tiempo propuesto para llevar a cabo las actividades presentadas es de un año. A continuación se muestra el cronograma de actividades:

Tabla N° 19: Diagrama de Gantt

PROPUESTA	ACTIVIDADES	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
REDISEÑO Y REVALORIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	Encuentros Mensuales por Áreas - Administración por Objetivos												
	Actualización de Descripción de Puestos												
CAPACITACIÓN IN-COMPANY	Detección de Necesidades de Capacitación												
	Diseño del Plan de Capacitación												
	Ejecución y Evaluación del Plan de Capacitación												
	Seguimiento y Evaluación del Plan de Capacitación												
CAPACITACION Y DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS	Desarrollo de Habilidades para Mandos Medios y Superiores												
EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS	Trabajo por Área (definición de objetivos y estándares de desempeño)												
	Aplicación de Cuestionarios de Evaluación de Desempeño												
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y PARTICIPATIVA	Encuentros Mensuales												
PROGRAMA DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL	Etapa Informativa - Encuentros Mensuales												
	Diseño y Planificación de Actividades												
	Ejecución y Evaluación de Actividades												
PLAN DE INCENTIVO INTEGRAL	Compañero del Mes												
	Empleado del Mes												

Fuente: Elaboración Propia

ROI (Return on Investment)

Teniendo en cuenta el objetivo general planteado, el cual establece incrementar en un 50% el nivel de motivación laboral del personal de Emilio Luque Supermercados, a continuación se mide los costos y beneficios que genera esta propuesta en el empresa.

Esto es posible mediante un análisis de la variación de los resultados económicos a través de la evolución de las ventas anuales del negocio actuales y futuras. Es decir, a través de la propuesta planteada se pretende incrementar los niveles de motivación del personal y en consecuencia aumentar el rendimiento, desempeño y productividad de todos ellos. Con estos beneficios se contribuye a incrementar las ventas de la compañía, pero principalmente se logrará contar con personal comprometido y entusiasmado para alcanzar los objetivos organizacionales. Se espera obtener un mínimo de incremento en las ventas del 15% anual.

Actualmente, la empresa logra una facturación anual de \$174.000.000,00 y con la propuesta de aplicación profesional se espera que los resultados contribuyan a un mejor desempeño laboral traducido en un incremento de \$200.100.000,00 de facturación anual.

Tabla N° 20: ROI

	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS		
Ingresos	\$174.000.000,00	\$174.000.000,00
Ingresos Extraordinarios		\$26.100.000,00
Total Ingresos	\$174.000.000,00	\$200.100.000,00
EGRESOS		
Costos Fijos	\$145.550.000,00	\$145.550.000,00
Costos Fijos Extraordinarios		\$78.000,00
Total de Egresos	\$145.550.000,00	\$145.628.000,00
Ganancia Total	\$28.450.000,00	\$54.472.000,00
Porcentaje de Ganancias	16%	27%

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN FINAL:

La Propuesta de Aplicación Profesional presentada constituye un cambio organizacional para todos los integrantes de Emilio Luque Supermercados – Sucursal Belgrano, pero sobre todo constituye un proceso de desarrollo organizacional bajo el paradigma de eficacia organizacional a través de la gestión del capital humano. Es el primer paso que debe realizar la empresa para convertirse en una organización competitiva.

Se pudo comprobar que la motivación influye de manera absoluta en los niveles de productividad laboral de cada empleado, como lo confirma la investigación realizada, en donde se demuestra que desde las motivaciones que se viven en el ambiente familiar hasta en la relación con los compañeros de trabajo tiene que ver en el desarrollo integral de los colaboradores. Por ello, se busca implementar nuevas formas de estrategia empresarial que contemple los aspectos motivacionales, de satisfacción y bienestar corporativo. El principal punto de partida es ayudar e involucrar a los trabajadores para que conozcan qué se espera de ellos y cómo deben actuar para tener un mejor desempeño y lograr identificares con la tarea y la organización.

A tal fin, los Planes y Programas que integran la Propuesta de Aplicación Profesional, son herramientas de gestión consideradas las más oportunas y relevantes de acuerdo a las necesidades y aspectos a mejorar que presenta actualmente Emilio Luque Supermercados. Las mismas están conectadas e interrelacionadas entre sí, y como ya se mencionó, se proyectan a futuro teniendo como visión lograr la eficacia organizacional y la gestión del capital humano.

Por medio del *Programa de Comunicación Efectiva* se busca crear un espacio de diálogo y participación entre mandos medios y subordinados que permita crear relaciones de confianza, de respeto y empatía entre ambas partes. A su vez, fortalecer con el *Rediseño y Reorganización de los Puestos de Trabajo* los canales formales de comunicación pero principalmente ofrecer pautas claras de trabajo mediante la actualización de las funciones, responsabilidades y actividades de cada puesto, logrando que los mismos estén ubicados dentro de una estructura organizacional armónica y coherente. A la misma vez, lograr que los puestos de trabajo resulten atractivos y motivadores para el personal, a los fines de reducir los niveles de ausentismo actuales y alcanzar un desempeño más eficiente.

Mediante el *Programa de Aprendizaje Organizacional Continuo*, incentivar el aprendizaje como también aprovechar y desarrollar el talento y potencial de sus miembros. Para ello, se busca impartir conocimientos individuales, del trabajo y de la estrategia organizacional a cada trabajador para que

de esta manera comprenda el ambiente laboral en el que se desarrolla, lo que se espera de él y lo que es capaz de aportar a la empresa. Del mismo modo, se busca desarrollar las habilidades directivas de quienes son responsable del trabajo realizado por los empleados de manera tal de saber guiar, supervisar, motivar y por sobre conducir, eficientemente, equipos de trabajo.

A través del *Plan de Incentivo Integral*, retribuir de manera equitativa y equilibrada a todos los miembros de la empresa, incentivando las buenas relaciones y el buen desempeño por medio del principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través, principalmente, del reconocimiento.

Finalmente, el *Plan de Bienestar Organizacional* se centra en el bienestar físico y emocional de los trabajadores, entendiendo que sus necesidades, su salud y sus emociones repercuten en sus actitudes y comportamientos hacia el trabajo.

En conclusión, todo este compendio de actividades propuestas están orientadas a enfatizar el capital humano dentro de Emilio Luque Supermercados – Sucursal Belgrano, su bienestar y su desarrollo de manera tal de aumentar los niveles de motivación y productividad en el trabajo.

RECOMENDACIONES:

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar estudios anuales de clima organizacional para conocer las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para su mejoramiento.
- Efectuar mediciones periódicas de los niveles de motivación y desempeño laboral, a los fines de mantener información actualizada de la misma y poder establecer nuevos planes de acción.
- Reconocer el buen desempeño de sus funciones a todo el personal, con la finalidad de elevar la satisfacción y motivación de cada colaborador y utilizar el reforzamiento positivo en la relación jefe – colaborador.
- Fomentar una cultura de trabajo colaborativa, en la cual el personal conozca los objetivos organizacionales y se involucre en alcanzarlos con pasión, dedicación y compromiso.

BIBLIOGRAFÍA :

Berardo De Bauducco, C. (1994). "Criterios de Interpretación en la entrevista. Articulación con ámbitos de aplicación". Trabajo inédito.

Brunet, L. (2004). *El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. (5ta reimp.). México: Trillas.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.) México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones* (2da ed.). México: Mc Graw Hill.

Cristancho, Felipe (2016, 09 de Agosto). 5 opciones para ofrecer salario emocional en su empresa. [Versión electrónica], *Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2016/08/09/5-opciones-para-ofrecer-salario-emocional-en-su-empresa/>

Coniglio, V (2008). *La obtención de la evidencia empírica. Las técnicas de recolección cualitativas. Entrevista en profundidad. Historias de vida en la investigación en Ciencias Sociales: Lógica, métodos y técnicas para abordar la realidad social*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Universidad del Salvador.

Deci, Edward (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar*. Universidad de Rochester..

Ferrazzuolo, A. (2012). Ideas sencillas para mejorar el clima laboral [Versión electrónica]. *La Nación, Economía – En momentos de Incertidumbre*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1517180-ideas-sencillas-para-mejorar-el-clima-laboral>.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas

Gómez López, E. (2006). *El liderazgo ético: Un desafío de nuestro tiempo*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Great Place to Work (2016, 24 de Mayo). La camaradería como fuente de motivación [Versión electrónica], *El Observador*. Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/la-camaraderia-como-fuente-motivacion-n913614>

Hellriegl, Slocum, J., Woodman R. (1998). *Comportamiento Organizacional* (8va. ed) México: South – Western College Pub.

Hellriegel y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México: CengageLearning.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed). Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.

Khatri, N. (1999). *Emerging issues in strategic HRM in Singapur*. *International Journal of Manpower* (Vol.20 n°8).

Katri, N. (2000). Managing Human Resource for Competitive Advantage: A study of Companies in Singapur. *International Journal of Human Resource Management*.

Keith, D. y Newstrom J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13era ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich (1999). *Administración. Una Perspectiva Global* (11va ed.). Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.

Lince, Santos, Galván y Rivero (2011). La motivación como influencia en el desempeño laboral [Versión electrónica], *eumed.com enciclopedia virtual*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion%20laboral.html>

Maristany, Jaime (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed.). México: Pearson Educación.

Mintzberg, H. (1998). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2da reimp). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Nash, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.

Newstrom John W. (2001,2007). *Comportamiento humano en el Trabajo* (13era ed). México: Mc Graw Hill.

Parada, Kevin (2014, 07 de Octubre). Plan de Capacitación Motivacional de personal de los supermercados [Versión electrónica], Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/bmft6ofvekri/plan-de-capacitacion-motivacional-de-personal-de-los-superme/>

Poole, P. y Jenkins G. (1997). *Responsibilities for human resource management practices in the modern Enterprise: Evidence from Britain*, *Personnel Review*, (Vol.26.).

Randstad (2015, 09 de Abril). La propuesta de valor al empleado como clave para atraer y retener talentos [Versión electrónica], *Randstad tendencias 360*. Recuperado de http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56/

Randstad (2015, 18 de Mayo). Motivar a través del reconocimiento [Versión electrónica], *Randstad tendencias 360*. Recuperado de <http://www.randstad.es/tendencias360/motivar-a-traves-del-reconocimiento>

Randstad (2015, 13 de Octubre). Productividad de los colaboradores, más allá de la actitud [Versión electrónica], *Randstad tendencias 360*. Recuperado de http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/productividad-de-los-colaboradores-mas-alla-de-la-actitud_139/

Randstad (2016, 21 de Agosto). Entornos colaborativos: una nueva forma de trabajar en equipo [Versión electrónica], *Randstad tendencias 360*. Recuperado de http://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/entornos-colaborativos-una-nueva-forma-de-trabajar-en-equipo_258/

Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.

Riggs, Bedworth, Randhawa (2002). *Ingeniería Económica* (4ta ed.). México: Alfaomega.

Robbins, Estephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Xª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, Estephen P. (2005). *Administración* (8va ed). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13era ed.). México: Pearson.

Rodríguez, M.,D. (2007). *Diagnóstico Organizacional* (6ta ed.) México: Alfaomega.

Saéz, Francisco (2013). Teoría de la Autodeterminación [Versión electrónica], *FacileThings Blog*. Recuperado de <https://facilethings.com/blog/es/self-determination-theory>

Senge, P. (2005) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Vélaz Rivas, José I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Villalba, Javier (2016, 18 de Agosto). Dirigir personas es administrar emociones [*Versión electrónica*], *Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2016/08/18/dirigir-personas-es-administrar-emociones/>

Vieytes, T. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad – Epistemología y Técnicas*. Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (6ª ed). México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

CUESTIONARIO



Estilos de Liderazgo Supermercado Emilio Luque "Sucursal Belgrano" Santiago del Estero

DIRIGIDO A MANDOS SUPERIORES: Test de Estilos de Liderazgo (Blake and Mouton)

Instrucciones: PASO 1

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder.
Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted.

Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

Las valoraciones deben ser en base a la situación actual y no a un estado deseado

Marque con una X aquella respuesta que crea conveniente

EDAD:	SEXO:	CARGO:
-------	-------	--------

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	ESTUDIOS:
-------------------------	-----------

	NUNCA	A VECES			SIEMPRE		
	0	1	2	3	4	5	6
1- Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.							
2- Nada es más importante que completar un objetivo o tarea.							
3- Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.							
4- Me gusta ayudar a los demás a realizar su tarea o procedimiento.							
5- Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.							
6- Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.							
7- Cuando miro que una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los							
8- Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.							
9- Disfruto leyendo artículos, libros o revistas a cerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.							
10- Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.							
11- Yo administro mi tiempo con efectividad.							
12- Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.							
13- Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.							
14- No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.							
15- Me gusta analizar problemas.							
16- Respeto los límites de los demás.							
17- Aconsejar a los empleados para que mejoren su desempeño es mi segunda naturaleza.							
18- Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los							

16- Respeto los límites de los demás.										
17- Aconsejar a los empleados para que mejoren su desempeño es mi segunda naturaleza.										
18- Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.										

PASO 2:

1- Ahora, transfiera las calificaciones que Usted dio a cada una de las preguntas en las siguiente tabla. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.

2- Después sume cada fila para obtener el total.

3- Luego, cada total se multiplica por 0.2.

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

PASO 3:

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2.

GENTE: TOTAL _____ x0.2=

TAREAS: TOTAL _____ x0.2=

PASO 4:

1- Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha.

2- Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

3- Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula.

4- El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

ALTO	9										
	8	Country Club					Líder de Equipo				
	7	(Centrado en Personas)					(Centrado en Personas y Tareas)				
PERSONAS	6										
	5										
	4	Indiferente					Autoritario				
BAJO	3	(No se preocupa de las personas ni tareas)					(Centrado en las tareas)				
	2	1,16									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		BAJO			TAREAS			ALTO			

BAJO	3	(No se preocupa de las personas ni tareas)				(Centrado en las tareas)			
	2								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO			TAREAS			ALTO		
PASO 5: RESULTADOS									
INDIFERENTES: Esta persona no se preocupa ni por la gente ni por las tareas.									
AUTORITARIO: Tiene como fin principal la completación de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas.									
SOCIAL (COUNTRY CLUB): Muy bueno para tratar a la gente pero débil con los resultados o tareas.									
LÍDER DE EQUIPO: Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente.									

ANEXO 1.2:

CUESTIONARIO



Motivación Laboral Supermercado Emilio Luque
"Sucursal Belgrano" Santiago del Estero

Instrucciones:

La opinión es personal y **confidencial**.

Las respuestas deben ser lo más honestas posibles.

Las valoraciones deben ser en base a la situación actual y no a un estado deseado

Marque con una X aquella respuesta que crea conveniente

EDAD:

SEXO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ESTUDIOS:

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
LIDERAZGO					
1 - Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades					
2- Mi jefe al calificar al personal es arbitrario e injusto					
3- El trato entre superiores y empleados es agradable y respetuoso					
4- Los jefes son respetados por los trabajadores					
5- Mi jefe me ayuda a resolver los problemas con mi trabajo					
6- Mi jefe es flexible, comprensivo y tolerante.					
7- Es agradable trabajar bajo la supervisión de mi jefe					
8- Los jefes dan el ejemplo siendo los primeros en empezar a trabajar y los últimos en salir					
9- Mi buen desempeño es reconocido por mi jefe					
10- Mi jefe demuestra buen conocimiento de sus funciones					
CLIMA ORGANIZACIONAL/CONDICIONES AMBIENTALES					
11- Es bueno el ambiente que hay entre mis compañeros de trabajo					
12- Cuento con todas los elementos necesarios para desempeñar mis funciones					
13- En la empresa existe un Buen Clima laboral					
14- Las condiciones de trabajo son seguras					

15- Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo que crean mis jefes					
16- Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, ventilación, etc) facilitan mi actividad diaria					
17- La relación con mis compañeros es buena					
18- Los espacios físicos son adecuados para cada actividad					
19- Siento que en mi Sector somos un equipo					
20- Cuento con los elementos de seguridad necesarios para mi tarea					
21- El ambiente de trabajo es Malo y Competitivo					
22- La empresa me provee de un uniforme adecuado para trabajar según mis funciones					
23- Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas					
24- La empresa fomenta las buenas relaciones entre el personal					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
25- En la empresa están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada uno					
26- Conozco mi ubicación dentro de la estructura organizacional					
27- En la empresa se respetan las líneas de mando					
28- Existe una adecuada coordinación entre las áreas					
29- Conozco las normas de la empresa					
30- En la empresa si no se cumple con las demandas se aplican sanciones					
31- En mi Sector el trabajo está bien organizado					
COMUNICACIÓN					
32- Mi jefe me proporciona información necesaria para que realice mi trabajo					
33- Mi jefe toma en cuenta mis ideas o sugerencias					
34- Mi jefe efectúa devoluciones acerca de cómo desempeño mi trabajo					
35- La comunicación interna dentro del Supermercado funciona correctamente					
36- Me resulta fácil la comunicación con mis superiores					
37- La comunicación entre el Personal y los Clientes es buena					
38- Todos estamos informados sobre los objetivos de la empresa					
39- En mi Área sabemos lo que se espera de nosotros					

RECURSOS HUMANOS					
40- Recibo las capacitaciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo					
41- En esta empresa lo más importante son las personas					
42- Se tiene en cuenta las necesidades y demanda del personal en lo que respecta a capacitación					
43- Esta es una empresa que confía en sus trabajadores					
44- Cuando se incorporan nuevos programas informáticos, nuevos procedimientos, nuevos productos, etc. La formación que recibo es suficiente					
45- La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo					
46- La autoridades de la empresa piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas permanentemente					
47- Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más					
48- La forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo es la correcta					
49- He recibo capacitación en los últimos 2 años					
50- La relación de amistad con los jefes generalmente se transforma en favoritismo					
51- Se involucra a todo el personal en las decisiones claves de la empresa					
52- Existe un control extremo hacia el personal					
MOTIVACIÓN					
53- Me siento orgulloso de formar parte de esta empresa					
54- En la empresa se reconoce el esfuerzo de sus empleados					
55- No importa si hago bien las cosas porque nadie me las reconce					
56- Cumplo con mi trabajo diariamente					
57- Considero a mi trabajo estimulante y agradable					
58- Estoy motivado para realizar mi trabajo					
59- Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades y aptitudes en el trabajo					
60- Me siento copartícipe de los éxitos y fracaso de la empresa					
61- He pensado en cambiar de trabajo					

62- La motivación del personal en general es muy alta y constante					
63- Me siento parte de la organización					
64- Me siento motivado a trabajar para alcanzar altos niveles de ventas					
65- El trabajo me permitió desarrollar y concretar objetivos personales					
66- Me siento satisfecho al cumplir con los objetivos de mi Sector					
67- La mayoría de los trabajadores tienen puesta la camiseta de la empresa					
68- Disfruto plenamente de mi trabajo					
69- Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce					
70- Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas					
71- Me gustaría cambiar de tarea dentro de la misma empresa					
72- Considero que existe una relación entre mi satisfacción laboral y el desempeño de mi trabajo					
73- Me produce satisfacción brindar un buen servicio a los clientes					
74- Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal					
75- Mi trabajo es una parte importante en mi vida					
BENEFICIOS/INCENTIVOS					
76- En esta empresa tengo la oportunidad de ascender en mi trabajo					
77- En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.) son satisfactorias					
78- El motivo principal por el que continuo trabajando en la empresa es por el sueldo que recibo					
79- Mis necesidades básicas está siendo satisfechas adecuadamente en la empresa					
80- Me parecen adecuados los beneficios que recibo como motivación					
81- En su opinión personal, que debería mejorarse en la Organización?					
A: Relaciones Personales					
B: Remuneraciones					
C: Reconocimiento					
D: Ambiente Físico/Disposición de Recursos					
E: Capacitación					
F: Todos los aspectos antes mencionados					
G: Ninguno					

82- Comentarios

ANEXO 1.3:



Motivación Laboral Supermercado Emilio Luque "Sucursal Belgrano" Santiago del Estero

NOMBRE Y APELLIDO:

SECTOR:

EDAD:

CANTIDAD DE PERSONAS A CARGO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ESTUDIOS:

LIDERAZGO

1 - Cuáles considera que son sus virtudes y debilidades como líder de su equipo?

2 - Cómo logra que las personas hagan lo que Ud. considera que es lo mejor en cada caso?

3 - Cómo es la relación entre Ud. y su equipo?

4 - Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su equipo?

CLIMA ORGANIZACIONAL/CONDICIONES AMBIENTALES

5 - Cómo percibe Ud. el clima interno de la organización?

6 - Cómo es el clima laboral dentro de su equipo de trabajo?

7 - Toma en cuenta los aportes de sus subordinados?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8 - Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la estructura organizacional?

9 - Se encuentran establecidas claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

10 - Conoce su ubicación dentro de la estructura organizacional?

COMUNICACIÓN

11 - De qué manera se comunica con su personal? Y con sus superiores?

12 - Siente que cuenta con toda la información necesaria para realizar su trabajo?

13 - Realiza reuniones de trabajo con su equipo? Con qué frecuencia?

RECURSOS HUMANOS

14 - Cuál es el nivel de capacitación de su equipo de trabajo?

15 - Es responsable por la promoción o ascenso del personal de su sector?

16 - Cómo mide el desempeño de su equipo?

MOTIVACIÓN

17 - Considera que las condiciones de trabajo son buenas?

18 - Cómo se mide la productividad de los recursos humanos en la empresa?

19 - Considera que su equipo está motivado para alcanzar los objetivos propuestos?
BENEFICIOS/INCENTIVOS
20 - Cómo incentiva Ud. a su personal?
21 - Actualmente, qué incentivos o beneficios recibe su equipo como motivación?
22 - Cree que el trabajo que realiza su equipo es valorado y reconocido por la empresa? Por qué

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 2: OBSERVACIONES

ANEXO N° 2.1: PLANILLAS DE OBSERVACIÓN

Fecha y Hora	OBSERVACIONES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA
Lunes 15 de Agosto 10:00 hs.	1º visita a la empresa Supermercado "Emilio Luque" Sucursal Belgrano, con el objetivo de obtener autorización para realizar Trabajo Final de Graduación en la empresa. Soy recibida por el Gerente del supermercado Sr. Juan Pablo Paz. Luego de una breve reunión, en la cual explico los objetivos del trabajo, recibo autorización para realizarlo.	
Martes 16 de Agosto 11:30 hs.	Presento nota solicitando autorización para realizar Trabajo Final, la cual es firmada y autorizada por el gerente en el mismo día. El gerente me presenta ante el Subgerente y la Tesorera de la sucursal y luego de una reunión me comentan sobre las actividades e inquietudes de la empresa, especialmente en lo que se refiere al personal.	
Jueves 22 de Septiembre e 9:00 hs.	Reunión con los encargados de los diferentes sectores del supermercado (Cajas, Fiambrería, Salón, Depósito, Panadería, Carnicería, Lácteos y Rotisería) con la intención de conocer sus actividades y las políticas de rrhh que aplican con sus equipos.	
Viernes 30 de Septiembre e 7:50 hs.	La primera en llegar a la empresa es la Tesorera, ya que es la encargada de abrir la sucursal. En el lugar se encuentra el guardia de seguridad y algunos empleados. El horario de atención del supermercado es de 8:00 a 22 hs. De lunes a sábados. Los días domingos el horario es de 9:00 a 22 hs.	
	Estructura Física del lugar: La sucursal se encuentra ubicada en una zona céntrica de la ciudad y cuenta con un amplio salón de ventas. A su vez, la línea de caja está formada por 13 cajeros. A los alrededores del salón de exposición de mercaderías se encuentran la fiambrería, carnicería, roticería, Heladeras de Lácteos y Panadería. Al final del salón se encuentra la entrada al depósito de la sucursal el cual tiene salida a la calle para el ingreso de la mercadería. El supermercado posee el servicio de verdulería pero se encuentra tercerizado por una empresa de la ciudad.	
	Elementos de trabajo: cada empleado cuenta con su uniforme según las tareas que realiza. Sector de Depósito: todos los empleados tienen puestos los elementos de seguridad: vestimenta, casco, faja y guantes, al igual que los empleados del salón.	
	El lugar está limpio y en orden. No hay basura ni papeles tirados en el piso, a simple vista se percibe buena organización y limpieza. Cada sector es responsable de dejar en condiciones su lugar de trabajo.	
	En el área de depósito además de las cajas de mercaderías se encuentran 5 cámaras frigoríficas con verduras, carnes y lácteos. Además el sector cuenta con 2 (dos) autoelevadores.	
	En la entrada de la sucursal se encuentra el Sector de Atención al Cliente, donde además de ser el sector que recibe y guarda bolsos y bultos de clientes, también es el sector de recepción de envases.	
En el sector de la tesorería se observa un transparente el cual exhibe el organigrama de la empresa, algunas normas y convivencia, Horarios de cajeros y también se encuentra el dispositivo de firma digital.		

La empresa cuenta con un software propio, el del sector de cajas destinado a la facturación y consulta de precios y el de depósito y salón de ventas para control de stock de mercaderías.	
La hora pico de trabajo se da entre las 10:30 y 14:00 y de 19:30 a 22:00. Debido a que el personal debe dejar en condiciones su sector y las cajeras deben hacer rendición de cajas, el horario en el que se está retirando el personal es a las 22:30 hs.	
La sucursal cuenta con un pequeño estacionamiento (para 6 autos) y en el mismo también se encuentran los carritos para los clientes.	
Las oficinas del gerente y subgerente se encuentran en el 1º piso de la sucursal, pero también existe una oficina en la planta baja cerca del sector de cajas donde el gerente recibe a proveedores.	

FECHA Y HORA	OBSERVACIONES	LIDERAZGO
Viernes 7 de Octubre 9:00 hs	El gerente se muestra accesible con el personal. Su oficina está abierta constantemente.	
	Los empleados responden a tres mandos medios según el tema a tratar. Por ejemplo la tesorera es la que más contacto con el personal de caja tiene y es el filtro entre ellos y el gerente de la sucursal.	
	Se observa una situación en la cual el gerente llama la atención al encargado de salón por un error en el precio de una oferta de aceite.	
	Puede observarse que el gerente es una persona muy humana, que escucha a sus empleados pero a la vez su objetivo principal nunca dejan ser las ventas. El sostiene que desde la Casa Central en Tucumán tiene un control permanente de las mismas.	
	Se observa que los encargados de cada sector tienen muy buen trato con su equipo y ellos le responden con su trabajo. Éstos son empleados que empezaron desde abajo y saben lo importante que es ser un buen compañero ante todo.	

FECHA Y HORA	OBSERVACIONES	CLIMA ORGANIZACIONAL
Miércoles 12 de Octubre 9:00 hs	En el sector de cajas se observa un clima tenso, miedos y cierto cansancio/agotamiento. En este sector es muy importante la atención debido a que manejan dinero, por lo que está prohibido conversar entre empleados, salvo cuestiones de trabajo. Cuando el movimiento es poco en el sector, los cajeros deben limpiar y ordenar su sector, no deben tener mercadería ni canastos vacíos. Se observa que los empleados del sector de salón, desayunan, almuerzan y meriendan todos juntos en el comedor que se encuentra en el 1º piso. Durante ese período de tiempo se los escucha conversar, reirse, hacerse bromas, lo que permite una mejor relación entre ellos y como consecuencia un mejor clima laboral en el sector.	

	<p>En los demás sectores se observa un buen clima laboral, tienen contacto entre ellos y un diálogo fluido. Es muy raro observar a algún empleado de otro sector en la línea de caja. Cualquier inconveniente o duda, es el encargado del sector el que se acerca a resolverlo.</p>	
	<p>En el depósito se observa mucho movimiento constantemente. En esta fecha se comienza a recibir mercadería destinada a las Fiestas de Navidad y Año Nuevo, por lo que el movimiento es permanente.</p>	
	<p>Alguno encargados de sector nos comentan que es común que se realicen reuniones y festejos de cumpleaños del horario laboral, pero que sólo es por sectores.</p>	
	<p>Desde la Tesorería se notifica al personal sobre las vacaciones. Esto genera en muchos malestar pero conocen que las fechas son rotativas por lo que terminan aceptando las fechas de la misma.</p>	

FECHA Y HORA	OBSERVACIONES	MOTIVACIÓN
Viernes 28 de Octubre 9:00 hs.	<p>Todos los empleados conocen las políticas de la empresa: régimen de sanciones, normas de convivencia, objetivos de la empresa, etc.</p>	
	<p>La empresa es muy exigente y poco flexible con el horario de entrada, no ocurre lo mismo con el de salida, ya que el mismo muchas veces depende del movimiento de clientes que tenga la sucursal.</p>	
	<p>Inexistencia de cuadro de reemplazo: cuando falta un empleado, sobre la marcha se va buscando quien puede realizar esas actividades. El encargado del sector debe reorganizar el trabajo.</p>	
	<p>Se observa un alto índice de ausentismo, especialmente en el sector de cajas. Desde la tesorería se plantea que muchos empleados falta los sábados ya que el auditor médico trabaja de lunes a viernes. Como la mayoría descansa los domingos, hacen esto muy seguido para poder volver a trabajar el día lunes. Al ir al médico el día lunes, muchos "síntomas" ya no existen.</p>	
	<p>Muchos empleados no dan aviso de su inasistencia como corresponde, recién notifican de la misma a media jornada laboral.</p>	
	<p>Se escuchan quejas por parte del sector de cajas, ya que los equipos de aire acondicionado no funcionan. Ellos plantean que ya hicieron varios reclamos y que el problema no se soluciona. Consultamos al gerente sobre esta situación y nos informa que ya realizó el pedido de reparación a la casa central pero que al día de la fecha no tuvo respuesta alguna.</p>	
	<p>Se obserba que el personal de caja cada vez que se dirige al baño deben llevar los elementos necesarios con ellos. Cada uno utiliza los elementos que trae de su hogar, ya que la empresa no les provee de los mismos. Sostienen desde la gerencia que los elementos eran robados permanentemente por lo que decidieron no darles más.</p>	
	<p>Hay cámaras de seguridas en todo el supermercado, pero se observa más cantidad en la línea de caja. A su vez, la sucursal cuenta con seguridad privada en la entrada del supermercado.</p>	

	Se observa que el personal de Línea de Caja no comparte el comedor con los demás empleados. Ellos desayunan, almuerzan y meriendan en un sector dentro de la Tesorería y lo hacen por turnos de a dos empleados. Tienen un tiempo estipulado para el mismo de 20 minutos y depende del movimiento de clientes que tenga la sucursal.	
--	--	--

FECHA Y HORA	OBSERVACIONES	
Lunes 31 de Octubre 10:00 hs.	La sucursal no cuenta con un área de Recursos Humanos, las tareas correspondientes a la misma son divididas entre el Gerente, el Subgerente y la Tesorera de la sucursal.	RECURSOS HUMANOS
	En la oficina del Subgerente se encuentran los legajos del personal con documentación solo formal, algunos no están completos.	
	La empresa no realiza planificación en temas de recursos humanos.	
	La sucursal no cuenta con Descriptivos de Puestos.	
	La empresa tiene un índice de rotación muy bajo. No se realizan despidos desde hace mucho tiempo, lo que si existen son sanciones disciplinarias y muchas de ellas llegan a suspensiones, las cuales son días descontados a los empleados.	
	No se realizan reclutamientos, debido al bajo índice de rotación. Cuando se produce una vacante la mayoría son por renuncias y en muchos casos esos cargos no son reemplazados por nadie. Se soluciona reorganizando el trabajo entre el personal presente.	
	La inducción es informal: no hay protocolo de inducción. La persona que ingresa es recibida por el Gerente de la sucursal quien lo presenta al resto del personal. Le indica su lugar de trabajo, le proporciona las herramientas de trabajo y lo presenta al encargado del sector.	
	En cuanto a los aspectos de contratación, esto se maneja desde la casa central en Tucumán, así como también la liquidación de sueldos teniendo en cuenta las novedades enviadas desde la sucursal.	
	Planes de carrera, no están formalizados. Son implícitos, generalmente los trabajadores con mayor antigüedad son ascendidos en el sector donde se desempeñan. A su vez los ascensos se dan por vacantes.	
	Capacitación: el personal no recibe capacitación por parte de la empresa. En algunas ocasiones sólo el personal de salón es capacitado por las marcas de mercaderías que comercializan. Pero sólo capacitación específica de los productos.	
	Proceso de despido: generalmente no se presenta esta situación. Pero en caso de darse se maneja directamente desde la casa central.	
No existen antecedentes de diagnóstico de clima organizacional.		

FECHA Y HORA	OBSERVACIONES	COMUNICACIÓN
Jueves 10 de Noviembre 10:00 hs.	En la empresa no existe un proceso formal de comunicación. El gerente recibe por mail las novedades de ofertas o cambios de precios y las comunica al encargado del sector correspondiente.	
	La línea de caja toma conocimiento de las novedades a través de un cuaderno donde deben firmar una vez notificados.	
	Cuando se debe llamar la atención a algún empleado, éste es citado a la oficina del Gerente quien es el encargado de aplicar la sanción o suspensión. La misma es enviada desde la casa central vía fax para notificar al empleado.	
	Las políticas o normas dispuestas por la empresa son comunicadas al personal a través del Gerente.	
	El personal considera que no cuenta con toda la información necesaria para trabajar y que muchas veces sus opiniones o sugerencias no son tenidas en cuenta.	
	Existe una fuerte presencia de comunicación informal (chismes y rumores).	
	Se observa que el estilo de comunicación es predominantemente verbal y no por escrito.	

FECHA Y HORA	OBSERVACIONES	BENEFICIOS/INCENTIVOS
Martes 22 de Noviembre 12:00 hs.	El único sector que recibe incentivos por ventas/facturación es el sector de Línea de Caja. Actualmente se está aplicando un mecanismo de incentivo/motivación para aquellos que alcancen cierto nivel de ventas de productos preestablecidos por la Gerencia. Se establece una cantidad semanal de productos que debe vender cada cajero (los productos no son de suma importancia por ej. chocolates, jugos en sobres, caldos en cubo, etc.), fáciles de manejar y que ocupen poco lugar en el sector de cada cajero.	
	Según nos comentaron, este mecanismo dejó de ser motivador para el personal, ya que consideran que es casi imposible alcanzarlo. Otros sostienen que es posible llegar a vender la cantidad establecida pero que siempre son los mismos empleados los que alcanzan el objetivo.	
	Otros plantearon que no alcanzan los objetivos de venta porque cumplen horarios corridos y sólo cubren un horario "fuerte". Estos manifiestan que los que siempre ganan el bono son los preferidos de los jefes.	
	Se consultó a otros sectores sobre la existencia de bonos o plus por desempeño, pero manifestaron que solo existe en el sector de cajas. A su vez, manifiestan que una manera que ellos sienten que son motivados es a través de permisos especiales o cambios entre compañeros de los días de descanso.	
	Algunos cajeros se manifestaron en contra de esta modalidad de incentivos, ya que sostienen que su trabajo es facturar y no vender.	

ANEXO N°3.1: NIVELES DE MOTIVACIÓN (TABULACION DE RESULTADOS)

N°	Pregunta del Cuestionario	LIDERAZGO	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total Encuestados
		VALORACION						
		PREGUNTA						
1	1	Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades.	11	8	14	19	2	54
2	2	Mi jefe al calificar al personal es arbitrario e injusto.	6	7	21	17	3	54
3	3	El trato entre superiores y empleados es agradable y respetuoso.	6	10	10	21	7	54
4	4	Los jefes son respetados por los trabajadores.	5	5	9	27	8	54
5	5	Mi jefe me ayuda a resolver los problemas con mi trabajo.	7	5	8	26	8	54
6	6	Mi jefe es flexible, comprensivo y tolerante.	7	5	11	26	5	54
7	7	Es agradable trabajar bajo la supervisión de mi jefe.	3	7	16	27	1	54
8	8	Los jefes dan el ejemplo siendo los primeros en empezar a trabajar y los últimos en salir.	9	14	13	14	4	54
9	9	Mi buen desempeño es reconocido por mi jefe.	14	9	12	14	5	54
10	10	Mi jefe demuestra buen conocimiento de sus funciones.	8	5	10	27	4	54
Totales			76	75	124	218	47	
Pregunta x Valoración			76	150	372	872	235	
Total Valoración							1705	
							10 x 54	
Promedio Motivación						5		

N°	Pregunta del Cuestionario	LIDERAZGO	PORCENTAJES					Total
		VALORACION	1	2	3	4	5	
		PREGUNTA						
1	1	Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades.	20	15	26	35	4	100
2	2	Mi jefe al calificar al personal es arbitrario e injusto.	11	13	39	31	6	100
3	3	El trato entre superiores y empleados es agradable y respetuoso.	11	18	18	39	14	100
4	4	Los jefes son respetados por los trabajadores.	9	9	17	50	15	100
5	5	Mi jefe me ayuda a resolver los problemas con mi trabajo.	13	9	15	48	15	100
6	6	Mi jefe es flexible, comprensivo y tolerante.	13	9	20	48	10	100
7	7	Es agradable trabajar bajo la supervisión de mi jefe.	5	13	30	50	2	100
8	8	Los jefes dan el ejemplo siendo los primeros en empezar a trabajar y los últimos en salir.	17	26	24	26	7	100
9	9	Mi buen desempeño es reconocido por mi jefe.	26	17	22	26	9	100
10	10	Mi jefe demuestra buen conocimiento de sus funciones.	15	9	19	50	7	100

		CLIMA ORGANIZACIONAL/CONDICIONES AMBIENTALES					Total Encuestados
Nº	Pregunta del Cuestionario	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	
		1	2	3	4	5	
		VALORACION					
		PREGUNTA					
1	1	12	6	11	18	7	54
2	1	10	16	8	17	3	54
3	1	13	11	12	18	0	54
4	1	17	13	9	12	3	54
5	1	12	11	13	17	1	54
6	1	18	15	10	10	1	54
7	1	4	4	8	29	9	54
8	1	13	15	7	18	1	54
9	1	13	10	8	19	4	54
10	2	12	12	9	18	3	54
11	2	6	14	11	13	10	54
12	2	0	0	7	30	17	54
13	2	7	10	10	21	6	54
14	2	13	11	14	12	4	54
Totales		150	148	137	252	69	
Pregunta x Valoración		150	296	411	1008	345	
Total Valoración					2210		
					14 x 54		
		Promedio Motivación			3		

N°	Pregunta del Cuestionario	CLIMA ORGANIZACIONAL/CONDICIONES AMBIENTALES	PORCENTAJE					Total
			VALORACION					
			1	2	3	4	5	
		PREGUNTA						
1	1	Es bueno el ambiente que hay entre mis compañeros de trabajo.	22	11	21	33	13	100
2	2	Cuento con todos los elementos necesarios para desempeñar mis funciones.	19	30	15	31	5	100
3	3	En la empresa existe un Buen Clima Laboral.	24	21	22	33	0	100
4	4	Las condiciones de trabajo son seguras.	32	24	17	22	5	100
5	5	Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo que crean mis jefes.	22	20	24	32	2	100
6	6	Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, ventilación,etc.) facilitan mi actividad diaria.	33	29	18	18	2	100
7	7	La relación con mis compañeros es buena.	8	8	14	54	16	100
8	8	Los espacios físicos son acordes para cada actividad.	24	28	13	33	2	100
9	9	Siento que en mi Sector somos un equipo.	24	18	15	35	8	100
10	10	Cuento con los elementos de seguridad necesarios para mi tareas.	22	22	17	33	6	100
11	11	El ambiente de trabajo es Malo y Competitivo.	11	26	20	24	19	100
12	12	La empresa me provee de un uniforme adecuado para trabajar según mis funciones.	0	0	13	56	31	100
13	13	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	12	19	19	39	11	100
14	14	La empresa fomenta las buenas relaciones entre el personal.	24	20	26	22	8	100

N°	Pregunta del Cuestionario	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total Encuestados
			1	2	3	4	5	
			VALORACION					
		PREGUNTA						
1	15	En la empresa están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada uno.	9	9	4	23	9	54
2	16	Conozco mi ubicación dentro de la estructura organizacional.	5	4	8	26	11	54
3	17	En la empresa se respetan las líneas de mando.	10	8	6	24	6	54
4	18	Existe una adecuada coordinación entre áreas.	14	13	6	16	5	54

5	2		6	4	9	27	8	54
6	3	Conozco las normas de la empresa.	9	2	1	30	12	54
7	3		11	9	15	15	4	54
	1	En la empresa si no se cumple con las demandas se aplican sanciones.						
		En mi Sector el trabajo está bien organizado.						
Totales			64	49	49	161	55	
Pregunta x Valoración			64	98	147	644	275	
Total Valoración						1228		
						7 x 54		
			Promedio Motivación				3	

N ^o	Pregunta del Cuestionario	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PORCENTAJE					Total
			VALORACION					
			1	2	3	4	5	
		PREGUNTA						
1	2	En la empresa están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada uno.	17	17	7	42	17	100
2	2	Conozco mi ubicación dentro de la estructura organizacional.	9	7	15	48	21	100
3	2	En la empresa se respetan las líneas de mando.	19	15	11	44	11	100
4	2	Existe una adecuada coordinación entre áreas.	26	24	11	30	9	100
5	2	Conozco las normas de la empresa.	11	7	17	50	15	100
6	3	En la empresa si no se cumple con las demandas se aplican sanciones.	17	4	2	55	22	100
7	3	En mi Sector el trabajo está bien organizado.	20	17	28	28	7	100

N ^o	Pregunta del Cuestionario	COMUNICACIÓN	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total Encuestados
			1	2	3	4	5	
			VALORACION					
		PREGUNTA						
1	3	Mi jefe me proporciona información necesaria para que realice mi trabajo.	4	5	7	31	7	54
2	3	Mi jefe toma en cuenta mis ideas o sugerencias.	8	7	11	24	4	54
3	3	Mi jefe efectúa devoluciones acerca de cómo desempeño mi trabajo.	5	12	9	24	4	54
4	3	La comunicación interna dentro del Supermercado funciona correctamente.	14	15	11	10	4	54

5	3	6	10	7	24	7	54	
6	3	5	7	8	22	12	54	
7	3	11	8	12	18	5	54	
8	3	3	5	8	31	7	54	
		Totales		56	69	73	184	50
		Pregunta x Valoración		56	138	219	736	250
		Total Valoración					1399	
							8 x 54	
				Promedio Motivación		3		

Nº	Pregunta del Cuestionario	COMUNICACIÓN		PORCENTAJE					Total
		VALORACION	PREGUNTA	1	2	3	4	5	
1	3	2	Mi jefe me proporciona información necesaria para que realice mi trabajo.	8	9	13	57	13	100
2	3	3	Mi jefe toma en cuenta mis ideas o sugerencias.	15	13	20	44	8	100
3	3	4	Mi jefe efectúa devoluciones acerca de cómo desempeño mi trabajo.	9	22	17	44	8	100
4	3	5	La comunicación interna dentro del Supermercado funciona correctamente.	26	28	20	19	7	100
5	3	6	Me resulta fácil la comunicación con mis superiores.	11	18	13	45	13	100
6	3	7	La comunicación entre el personal y los clientes es buena.	9	13	15	41	22	100
7	3	8	Todos estamos informados sobre los objetivos de la empresa.	20	16	22	33	9	100
8	3	9	En mi área sabemos lo que se espera de nosotros.	6	9	15	57	13	100

Nº	Pregunta del Cuestionario	RECURSOS HUMANOS					Total Encuestados		
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre			
1	4	0	Recibo las capacitaciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo.	20	12	4	14	4	54
2	4	1	En esta empresa lo más importante son las personas.	17	10	13	10	4	54

3	4 2	Se tiene en cuenta las necesidades y demanda del personal en lo que respecta a capacitación.	21	14	9	6	4	54
4	4 3	Esta es una empresa que confía en sus trabajadores.	7	3	17	23	4	54
5	4 4	Cuando se incorporan nuevos programas informáticos, nuevos procedimientos, nuevos productos, etc. La formación que recibo es suficiente.	18	12	11	11	2	54
6	4 5	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.	10	17	14	13	0	54
7	4 6	Las autoridades de la empresa piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas permanentemente.	7	8	13	18	8	54
8	4 7	Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.	5	5	9	26	9	54
9	4 8	La forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo es la correcta.	9	13	19	10	3	54
10	4 9	He recibido capacitación en los últimos 2 años.	26	12	4	7	5	54
11	5 0	La relación de amistad con los jefes generalmente se transforma en favoritismo.	8	11	9	15	11	54
12	5 1	Se involucra a todo el personal en las decisiones claves de la empresa.	15	16	9	12	2	54
13	5 2	Existe un control extremo hacia el personal.	6	10	8	21	9	54
Totales			169	143	139	186	65	
Pregunta x Valoración			169	286	417	744	325	
Total Valoración						1941		
						13 x 54		
			Promedio Motivación			3		

Nº	Pregunta del Cuestionario	RECURSOS HUMANOS	PORCENTAJE					Total
			1	2	3	4	5	
		VALORACION						
		PREGUNTA						
1	4 0	Recibo las capacitaciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo.	37	22	8	26	7	100
2	4 1	En esta empresa lo más importante son las personas.	31	19	24	19	7	100
3	4 2	Se tiene en cuenta las necesidades y demanda del personal en lo que respecta a capacitación.	39	26	17	11	7	100
4	4 3	Esta es una empresa que confía en sus trabajadores.	13	6	31	43	7	100
5	4 4	Cuando se incorporan nuevos programas informáticos, nuevos procedimientos, nuevos productos, etc. La formación que recibo es suficiente.	33	23	20	20	4	100

6	4 5	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.	19	31	26	24	0	100
7	4 6	Las autoridades de la empresa piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas permanentemente.	13	15	24	33	15	100
8	4 7	Para esta organización la mano de obra es simplemente un recurso más.	9	9	17	48	17	100
9	4 8	La forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo es la correcta.	17	24	35	19	5	100
10	4 9	He recibido capacitación en los últimos 2 años.	48	22	8	13	9	100
11	5 0	La relación de amistad con los jefes generalmente se transforma en favoritismo.	15	20	17	28	20	100
12	5 1	Se involucra a todo el personal en las decisiones claves de la empresa.	28	30	16	22	4	100
13	5 2	Existe un control extremo hacia el personal.	11	19	15	39	16	100

Nº	Pregunta del Cuestionario	MOTIVACIÓN	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total Encuestados
		VALORACION	1	2	3	4	5	
		PREGUNTA						
1	5 3	Me siento orgulloso de formar parte de esta empresa.	4	1	7	24	18	54
2	5 4	En la empresa se reconoce el esfuerzo de sus empleados.	15	16	13	9	1	54
3	5 5	No importa si hago bien las cosas porque nadie me las reconoce.	3	10	11	21	9	54
4	5 6	Cumplo con mi trabajo diariamente.	3	0	1	26	24	54
5	5 7	Considero mi trabajo estimulante y agradable.	5	5	13	17	14	54
6	5 8	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	10	8	13	22	1	54
7	5 9	Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades y aptitudes en el trabajo.	6	7	9	27	5	54
8	6 0	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la empresa.	6	6	13	17	12	54
9	6 1	He pensado en cambiar de trabajo.	17	7	8	15	7	54
10	6 2	La motivación del personal en general es muy alta y constante.	12	17	13	12	0	54
11	6 3	Me siento parte de la organización.	5	9	10	19	11	54
12	6 4	Me siento motivado a trabajar para alcanzar altos niveles de venta.	6	9	15	16	8	54

1	6	El trabajo me permitió desarrollar y concretar objetivos personales.	5	1	9	29	10	54
1	6	Me siento satisfecho al cumplir con los objetivos de mi sector.	6	1	5	27	15	54
1	6	La mayoría de los trabajadores tiene puesta la camiseta de la empresa.	10	11	14	11	8	54
1	6	Disfruto plenamente de mi trabajo.	4	7	7	22	14	54
1	6	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.	11	12	18	13	0	54
1	7	Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas.	8	9	7	27	3	54
1	7	Me gustaría cambiar de tarea dentro de la misma empresa.	7	15	8	13	11	54
2	7	Considero que existe una relación entre mi motivación laboral y el desempeño de mi trabajo.	4	1	7	28	14	54
2	7	Me produce satisfacción brindar un buen servicio a los clientes.	5	0	2	23	24	54
2	7	Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	14	15	12	12	1	54
2	7	Mi trabajo es una parte importante de mi vida.	4	1	1	23	25	54
Totales			170	168	216	453	235	
Pregunta x Valoración			170	336	648	1812	1175	
Total Valoración						4141		
						23 x 54		
			Promedio Motivación			3		

N°	Pregunta del Cuestionario	MOTIVACIÓN	PORCENTAJE					Total
			VALORACION					
			1	2	3	4	5	
		PREGUNTA						
1	5	Me siento orgulloso de formar parte de esta empresa.	7	2	13	44	34	100
2	5	En la empresa se reconoce el esfuerzo de sus empleados.	27	30	24	17	2	100
3	5	No importa si hago bien las cosas porque nadie me las reconoce.	5	19	20	39	17	100
4	5	Cumplo con mi trabajo diariamente.	5	0	2	48	45	100
5	5	Considero mi trabajo estimulante y agradable.	9	9	24	32	26	100
6	5	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	18	15	24	41	2	100
7	5	Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades y aptitudes en el trabajo.	11	13	17	50	9	100
8	5	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de la	11	11	24	32	22	100

	0	empresa.						
9	6		31	13	15	28	13	100
1	1	He pensado en cambiar de trabajo.						
1	6	La motivación del personal en general es muy alta y constante.	22	32	24	22	0	100
1	6		9	17	18	35	21	100
1	1	Me siento parte de la organización.						
1	6	Me siento motivado a trabajar para alcanzar altos niveles de venta.	11	17	27	30	15	100
1	6	El trabajo me permitió desarrollar y concretar objetivos personales.	9	2	17	54	18	100
1	6	Me siento satisfecho al cumplir con los objetivos de mi sector.	11	2	9	50	28	100
1	6	La mayoría de los trabajadores tiene puesta la camiseta de la empresa.	18	20	27	20	15	100
1	6		7	13	13	41	26	100
1	6	Disfruto plenamente de mi trabajo.						
1	6	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.	20	22	34	24	0	100
1	7		15	17	13	50	5	100
1	7	Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas.						
1	7	Me gustaría cambiar de tarea dentro de la misma empresa.	13	28	15	24	20	100
2	7	Considero que existe una relación entre mi motivación laboral y el desempeño de mi trabajo.	7	2	13	52	26	100
2	7	Me produce satisfacción brindar un buen servicio a los clientes.	9	0	4	42	45	100
2	7	Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	26	28	22	22	2	100
2	7		7	2	2	43	46	100
2	3	Mi trabajo es una parte importante de mi vida.						

	Pregunta del Cuestionario	BENEFICIOS/INCENTIVOS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	Total Encuestados
		VALORACION	1	2	3	4	5	
		PREGUNTA						
1	7	En esta empresa tengo la oportunidad de ascender en mi trabajo.	12	12	13	14	3	54
2	7	En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.) son satisfactorios.	5	6	6	27	10	54
3	7	El motivo principal por el que continúo trabajando en la empresa es por el sueldo que recibo.	7	3	6	25	13	54
4	7	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente en al empresa.	4	2	9	31	8	54
5	7	Me parecen adecuados los beneficios que recibo como	9	16	14	14	1	54

0	motivación.						
Totales		37	39	48	111	35	
Pregunta x Valoración		37	78	42	444	175	
Total Valoración					776		
					5 x 54		
		Promedio Motivación			3		

Nº	Pregunta del Cuestionario	BENEFICIOS/INCENTIVOS	PORCENTAJE					Total
			VALORACION					
			1	2	3	4	5	
PREGUNTA								
1	76	En esta empresa tengo la oportunidad de ascender en mi trabajo.	22	22	24	26	6	100
2	77	En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.) son satisfactorios.	9	11	11	50	19	100
3	78	El motivo principal por el que continúo trabajando en la empresa es por el sueldo que recibo.	13	6	11	46	24	100
4	79	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente en al empresa.	7	4	17	57	15	100
5	80	Me parecen adecuados los beneficios que recibo como motivación.	17	29	26	26	2	100

ANEXO N° 4.1: CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS						
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO						
¿Cuál es el nombre de este Puesto?						
¿A qué Sección o Dpto. pertenece?						
¿Quién es su Jefe? (nombre del Puesto, no el de la persona)						
¿Tiene Ud. personal a cargo? (nombre de los Puestos bajo su mando, no el de las personas)						
2. CONTEXTO DEL PUESTO						
a) Condiciones Ambientales						
¿Las tareas de este puesto suponen algún tipo de Riesgo?					SI	NO
¿De qué tipo?	Contaminación	Ruidos	Iluminación	Temperatura	Otras	
¿Cuál es la frecuencia de exposición?	Permanente		Frecuente		Esporádica	
¿Cuál es la intensidad del riesgo?	Alta		Media		Baja	
¿Exigen las tareas de este Puesto la realización de Esfuerzos?					SI	NO
¿De qué tipo?	Físico		Mental			
b) Relaciones Sociales debido a los procesos de trabajo						
Relaciones Externas		Nombre de la Empresa		Motivo del Vínculo		
Relaciones Internas		Nombre del Puesto		Motivo del Vínculo		
3. CONTENIDO DEL PUESTO						
¿Cuál es el Objetivo, Propósito o Misión de este Puesto?						
¿Cuáles son las Funciones y Tareas que deben realizarse en este Puesto (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?)						
Qué Hace	Cómo lo Hace	Con qué lo hace	Para qué lo hace	Resultados		
				Esperados	Obtenidos	

4. RESPONSABILIDADES:
Responsabilidad por decisiones:
No toma decisiones.
Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.
Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector.
Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores.
Toma decisiones sobre políticas de la organización.
Responsabilidad por el trabajo de otros:
No tiene personal a cargo
Supervisa personal operativo
Supervisa personal de primer nivel de Supervisión
Supervisa personal de segundo nivel de Supervisión
Supervisa personal de alto nivel
Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas
No tiene responsabilidad
Tiene responsabilidad mínima
Tiene responsabilidad regular y permanente
Es el máximo responsable
Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.
No tiene responsabilidad por dinero ni valores
Es responsable por pequeñas sumas
Es responsable por sumas medianamente significativas
Maneja sumas importantes.
Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia
Por la Seguridad de las personas
No tiene ninguna responsabilidad
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad
5. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO
a) <u>Requerimientos Objetivos:</u>
¿Cuáles son los horarios habituales de trabajo?
¿Trabaja en turnos Fijo o Rotativo?

¿Requiere este puesto trabajar horas extras en forma frecuente?

¿Requiere este Puesto tener disponibilidad para viajar?

¿Cuál es la edad ideal para incorporar un nuevo candidato a este Puesto?

Mínima:.....

Máxima.....

¿De qué sexo debería ser dicho ocupante?

VARÓN MUJER INDISTINTO

¿Y el Estado Civil?

¿Exige algún lugar de residencia en particular?

b) Instrucción Formal

	INCOMPLETA	COMPLETA	TIPO DE ESTUDIO
PRIMARIO			
SECUNDARIO			
TERCIARIO			
UNIVERSITARIO DE GRADO			

Otros Conocimientos o Habilidades

Técnicos

Informáticas

Idiomas

c) Experiencia Laboral Específica

Indique cual es el tipo y la cantidad de tiempo de Experiencia laboral requerida –antes de ser asignado a este puesto-que debería tener una persona para lograr un desempeño eficaz en el mismo.

TIPO DE EXPERIENCIA	TIEMPO

ANEXO N°4.2: PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



DESCRIPCIÓN DE PUESTO EMILIO LUQUE SUPERMERCADOS

PUESTO:	Nº de Legajo:	FECHA:
---------	---------------	--------

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

Departamento o Sección:

Es Supervisado por:

Supervisa a:

Ubicación en el Organigrama

2. OBJETIVO:

3. FUNCIONES Y TAREAS:

4. RESULTADOS ESPERADOS:

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

No toma decisiones.

Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.

Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector.

Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores.

Toma decisiones sobre políticas de la organización.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

No tiene personal a cargo

Supervisa personal operativo

Supervisa personal de primer nivel de Supervisión

Supervisa personal de segundo nivel de Supervisión

Supervisa personal de alto nivel

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:			
1. EDAD REQUERIDA:			
2. INSTRUCCIÓN FORMAL:			
	INCOMPLETA	COMPLETA	TIPO DE ESTUDIO
PRIMARIO			
SECUNDARIO			
TERCIARIO			
UNIVERSITARIO DE GRADO			
OTROS			
3. CONOCIMIENTOS			
a. Informático:			
b. Idiomas:			
c. Otros			
4. EXPERIENCIA LABORAL:			
5. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
HABILIDADES		COMPETENCIAS	
Firma Área de RRHH		Firma Gerente General	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: GERENTE GENERAL

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

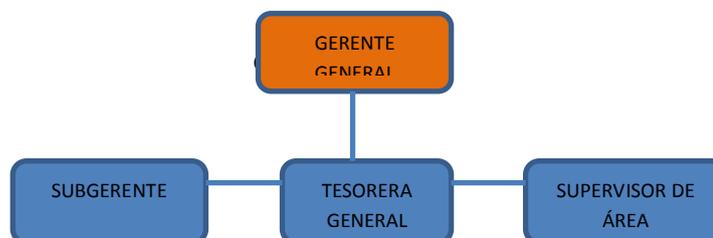
Departamento o Sección: **GERENCIA**

Es Supervisado por: **ADMINISTRACION CENTRAL - TUCUMAN**

Supervisa a:

- **TODO EL PERSONAL**

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en el supermercado.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Es responsable de las pérdidas y ganancias, inventario, de las promociones de ventas y la mercadería.

El manejo de los problemas de los empleados, los supervisores de áreas, las quejas de los clientes, las relaciones con la comunidad, el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Llevar a cabo políticas comerciales de la empresa y las acciones necesarias para el logro de las metas de ventas establecidas.

4. TAREAS:

- Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos.
- Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.
- Realizar el seguimiento y control de stock del supermercado.
- Organizar la distribución física de productos más adecuada para la sucursal.

- Controlar cotidianamente la imagen de la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo y tomar decisiones pertinentes. Gestionar las capacitaciones necesarias que requiere cada área para el buen desempeño de sus funciones especialmente en los servicios de atención al cliente.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

Supervisa personal de todo el supermercado.

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad regular y permanente

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

No tiene responsabilidad por dinero ni valores

Por la Seguridad de las personas

Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:30 a 14 y de 17 a 23 hs - Domingo de 8.30 a 14 hs.

Horario:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: no presenta

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- **Mental:** se requiere una atención constante e intensa por la delicadeza de los asuntos que se controlan en la Gerencia y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
- **Físico:** no exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
SUBGERENCIA	Coordinar estrategias de transformación y adopción de nuevos formatos y proyectos de la empresa, con el fin de maximizar la rentabilidad de la sucursal.
TESORERA GENERAL	Recibir los datos contables y operacionales de la sucursal como porcentaje del volumen de ventas, descuentos al personal, pago a proveedores, etc.
SUPERVISORES	Recibir información sobre las actividades y tareas de cada sector, así también de las necesidades generales del área.
PERSONAL EN GRAL	Reuniones personales por temas generales (quejas, reclamos, pedidos, inconvenientes, etc.)

Externa:

Con quién	Para qué
PROVEEDORES	Conocer las promociones, las reglamentaciones, acceder a beneficios. Realizar pedidos.
CLIENTES	Cuando la situación lo requiera. Mantener la buena atención al cliente procurando la satisfacción de éste.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- EDAD REQUERIDA:** entre 40 y 50 años
- Sexo:** masculino
- INSTRUCCIÓN FORMAL:**

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO		X	
UNIVERSITARIO DE GRADO		X	Administración de empresas, Marketing..
OTROS			

4. CONOCIMIENTOS

a. Informático: manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Herramientas Gráficas, Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.

b. Idiomas: Nivel Medio

c. Otros: Financieros, Administrativos y Contables.

5. **EXPERIENCIA LABORAL:** 2 años de experiencia mínima en puestos Gerenciales, en toma de decisión y con personal a cargo.

6.

HABILIDADES

Tolerancia a la Presión

Capacidad analítica y resolutive

Capacidad para la Toma de Decisión

Captación de potenciales Clientes

Capacidad Organizativa

Capacidad para el manejo de personas

Aptitud Comercial

COMPETENCIAS

Comunicación Efectiva oral y escrita.

Iniciativa y Autonomía

Orientación a Resultados

Orientación al Cliente

Alto sentido de responsabilidad

Adaptabilidad al cambio y flexibilidad

Conocimiento de la Industria y el Negocio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: SUBGERENTE

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

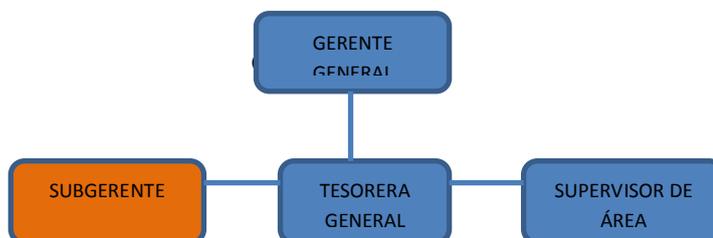
Departamento o Sección: **ADMINISTRATIVA**

Es Supervisado por: **GERENTE GENERAL**

Supervisa a:

- **PERSONAL DE DEPÓSITO**

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Asistir al Gerente General en sus funciones del día a día, supervisando a los empleados e informando de las actividades a la gerencia.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Reemplazar al gerente en las actividades desarrolladas por el mismo cuando él se encuentre ausente.

Brindar a los trabajadores los instrumentos adecuados, ropa de trabajo y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.

Establecer los horarios rotativos de los empleados, organizar vacaciones, permisos y autorizar salidas del personal.

4. TAREAS:

- Evaluar periódicamente las estrategias comerciales.
- Administrar todos los bienes y equipamientos asignados.
- Supervisar y controlar las operaciones asociadas al proceso logístico y abastecimiento del local; ya sea en pedidos, recepción y almacenamiento de productos, así como de efectuar, coordinar y apoyar el control del mantenimiento del stock del local.
- Supervisar la calidad del servicio que se brinda en cada sección del supermercado, velando por la eficiencia en la

atención del público consumidor.

- Atender consultas y/o solicitudes de información que sean requeridas por las distintas áreas o sectores del supermercado, y que por la naturaleza de sus funciones, éste deba manejar o mantener en control.
- Confeccionar informes periódicos que le sean requeridos por la Gerencia General , en relación a las actividades que se desarrollan bajo su cargo.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Toma decisiones administrativas que involucran a diferentes sectores.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

Supervisa personal del salón de ventas del supermercado

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad parcial.

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

No tiene responsabilidad por dinero ni valores

Por la Seguridad de las personas

Es responsable secundario por la implementación de medidas de seguridad

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:30 a 14 y de 17 a 23 hs -

Horario:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: no presenta

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- **Mental**: se requiere una atención constante e intensa por la importancia de los asuntos que controla.
- **Físico**: no exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
GERENCIA	Planear estratégicamente el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa.
TESORERA GENERAL	Recibir los datos contables y operacionales de la sucursal como porcentaje del volumen de ventas, descuentos al personal, pago a proveedores, etc.
SUPERVISOR DE SALÓN	Recibir información sobre las actividades y tareas del sector, así también de las necesidades generales del área en materia de herramientas de trabajo.
PERSONAL DE SALÓN	Reuniones personales por temas generales (quejas, reclamos, pedidos, inconvenientes, etc.)

Externa:

Con quién	Para qué
PROVEEDORES	Conocer las promociones, las reglamentaciones, acceder a beneficios. Realizar pedidos.
CLIENTES	En caso de no encontrarse el Gerente General y cuando la situación lo requiera. Mantener la buena atención al cliente procurando la satisfacción de éste.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

7. EDAD REQUERIDA: entre 40 y 50 años

8. Sexo: masculino

9. INSTRUCCIÓN FORMAL:

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO		X	
UNIVERSITARIO DE GRADO		X	Administración de empresas, Marketing..
OTROS			

10. CONOCIMIENTOS

- a. Informático: manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Herramientas Gráficas, Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.
- b. Idiomas: Nivel Medio
- c. Otros: Financieros, Administrativos y Contables.

11. **EXPERIENCIA LABORAL:** 2 años de experiencia mínima en puestos similares, en toma de decisión y con personal a cargo.

12.

HABILIDADES

Tolerancia a la Presión
Capacidad analítica y resolutive
Capacidad para la Toma de Decisión
Captación de potenciales Clientes
Capacidad Organizativa
Capacidad para el manejo de personas
Aptitud Comercial

COMPETENCIAS

Comunicación Efectiva oral y escrita.
Iniciativa y Autonomía
Orientación a Resultados
Orientación al Cliente
Alto sentido de responsabilidad
Adaptabilidad al cambio y flexibilidad
Conocimiento de la Industria y el Negocio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: TESORERA GENERAL

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

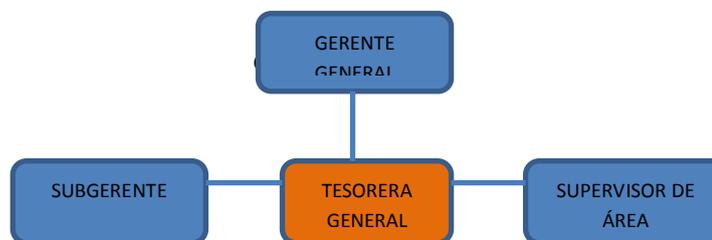
Departamento o Sección: **ADMINISTRATIVA**

Es Supervisado por: **GERENTE GENERAL**

Supervisa a:

- **PERSONAL DE LINEA DE CAJAS**

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la sucursal y coordinar la ejecución, entrega y recibo del dinero correspondiente a los depósitos enviados a la casa central.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Coordinar las actividades financieras de todo el supermercado y Administrar al personal de línea de caja., tales como:
Recepción de rendición de cajeras al cierre de cada turno, Realización de pago a proveedores menores.

4. TAREAS:

- Recepción de rendición de cajeras al cierre de cada turno.
- Pago a proveedores menores.
- Pago de todos los servicios básicos del supermercado.
- Efectuar Depósitos en entidades bancarias.
- Pago del personal (entrega de cheques)
- Apertura y Cierre de cajas (entrega de material a cajeros)
- Administrar todos los bienes y equipamientos asignados.
- Supervisar la calidad del servicio que se brinda en sector de cajas del supermercado, velando por la eficiencia en la

atención del público consumidor.

- Confeccionar diariamente los libros auxiliares de caja.
- Entregar informes periódicos que le sean requeridos por la Gerencia General, en relación a las actividades que se desarrollan bajo su cargo.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Toma decisiones administrativas que involucra al sector de cajas y financieras de toda la sucursal.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

Supervisa personal de línea de caja.

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad solo por lo asignado a su sector.

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

Tiene plena responsabilidad por dinero y valores.

Por la Seguridad de las personas

No tiene responsabilidad.

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:00 a 14 y de 17 a 23 hs – Domingos de 8:30 a 22 hs.

Horario:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: no presenta

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- Mental: se requiere una atención constante e intensa por la importancia de los asuntos que controla y maneja.
- Físico: no exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
GERENCIA	Informar sobre la actividad financiera del supermercado. Planear conjuntamente acciones para alcanzar los objetivos de la empresa.
SUBGERENTE	Envío de los datos contables y operacionales de la sucursal como porcentaje del volumen de ventas, descuentos al personal, pago a proveedores, etc.
SUPERVISORES	Recibir información sobre pago extras o incentivos del personal a su cargo, como así también descuentos por inasistencias, rotura de mercadería, suspensiones, etc.
PERSONAL DE CAJA	Recepción de rendiciones de caja, atención al personal por temas generales (quejas, reclamos, pedidos, inconvenientes, etc.)

Externa:

Con quién	Para qué
PROVEEDORES	Pagos generales.
CLIENTES	Cuando la situación lo requiera a los fines de mantener la buena atención al cliente procurando la satisfacción de éste.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

13. EDAD REQUERIDA: entre 30 y 50 años

14. Sexo: Indistinto

15. INSTRUCCIÓN FORMAL:

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO		X	
UNIVERSITARIO DE GRADO		X	Administración de empresas, Contador o profesiones relacionadas con las ciencias económicas.
OTROS			

16. CONOCIMIENTOS

- a. Informático: manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Herramientas Gráficas, Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.
- b. Idiomas: Nivel Medio
- c. Otros: Financieros, Administrativos y Contables.

17. EXPERIENCIA LABORAL: 2 años de experiencia mínima en puestos similares, en toma de decisión y con personal a cargo.

18.

HABILIDADES

COMPETENCIAS

Tolerancia a la Presión

Confiabilidad y Honestidad.

Capacidad analítica y resolutive

Iniciativa y Autonomía

Capacidad para la Toma de Decisión

Orientación a Resultados

Conocimientos Financieros

Orientación al Cliente

Capacidad Organizativa

Alto sentido de responsabilidad

Capacidad para el manejo de personas

Adaptabilidad al cambio y flexibilidad

Aptitud Comercial

Conocimiento de la Industria y el Negocio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: SUPERVISOR DE AREA

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

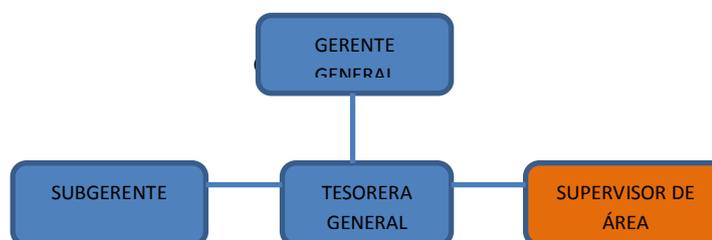
Departamento o Sección: ADMINISTRATIVA

Es Supervisado por: GERENTE GENERAL

Supervisa a:

- PERSONAL DE AREAS

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Gestionar recursos y personas en cada sector o área del supermercado de acuerdo a objetivos, planificación, procedimientos establecidos y normativas asociadas.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Administrar el sector de acuerdo a la planificación del área, stock de productos, recursos y procedimientos establecidos.

Dirigir las acciones del equipo de trabajo de acuerdo a objetivos, planificación definida para el sector, procedimientos y normas legales.

Resolver requerimientos de clientes, de acuerdo a protocolos de atención, procedimientos y normativas establecidas.

Controlar los procedimientos de seguridad y emergencias en el sector de acuerdo a los procedimientos y normativas de seguridad asociadas.

4. TAREAS:

-Mantener stock de productos en el sector de acuerdo a la planificación del local, stock de productos, recursos y procedimientos establecidos.

-Controlar estados de productos y recursos del sector, de acuerdo a especificaciones técnicas, procedimientos y normas de seguridad.

- Controlar ventas de productos del sector de acuerdo al nivel de stock establecido.
- Mantener actualizada documentación del sector de acuerdo a procedimientos, formatos establecidos y normativa legal vigente.
- Planificar y controlar funciones del equipo de trabajo de acuerdo a objetivos, planificación del local, recursos, procedimientos y normativas legales vigentes.
- Retroalimentar al equipo de trabajo de acuerdo a las normas internas de la empresa, desempeño, técnicas de retroalimentación, objetivos y planificación definida.
- Solucionar problemas y dificultades con clientes, de acuerdo a técnicas de resolución de conflictos, procedimientos de derivación y normativas establecidas en el sector.
- Aplicar procedimientos y protocolos establecidos en seguridad y prevención de riesgos en el sector.
- Aplicar protocolos de emergencia de acuerdo a procedimientos establecidos en el sector.
- Controlar el cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad, de acuerdo a procedimientos establecidos y normativas legales vigentes.
- Entregar informes periódicos que le sean requeridos por la Gerencia General, en relación a las actividades que se desarrollan bajo su cargo.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Toma decisiones administrativas y operativas que involucra al sector.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

Supervisa personal de áreas del supermercado.

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad solo por lo asignado a su sector.

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

No tiene responsabilidad por dinero o valores.

Por la Seguridad de las personas

Tiene responsabilidad por la seguridad en su sector.

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:00 a 14 y de 18 a 22 hs – Domingos de 8:30 a 14 hs.

Horario:	Fijo	<input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: no presenta

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- **Mental**: se requiere una atención media por la importancia de los asuntos que controla y maneja.
- **Físico**: no exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
GERENCIA	Informar sobre el stock y estado de los productos del sector. Revisión conjunta de registros de control del sector (inventario, devoluciones, roturas, vencimientos, etc.). Informar sobre el desempeño del personal a su cargo.
SUBGERENTE	Entrega de registros de horarios de jornada laboral semanales. Solicitud de herramientas, materiales, elementos de seguridad y ropa de trabajo (uniformes) para el personal del sector.
TESORERA GENERAL	Informar sobre ausencias, descuentos, pago extras, etc. a los fines de ser incorporados a la liquidación mensual del trabajador. Informar sobre la recepción de mercadería por parte de proveedores para que se proceda al pago.
PERSONAL DE ÁREA	Atención permanente de requerimientos, solución de problemas y apoyo al personal del área.

Externa:

Con quién	Para qué
PROVEEDORES	Solicitud de mercadería y control de recepción de las mismas.
CLIENTES	Cuando la situación lo requiera a los fines de mantener la buena atención al cliente procurando la satisfacción de éste.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:**19. EDAD REQUERIDA:** entre 25 y 50 años**20. Sexo:** Masculino**21. INSTRUCCIÓN FORMAL:**

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO		X	
UNIVERSITARIO DE GRADO			
OTROS			

22. CONOCIMIENTOS

- a. Informático: manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Herramientas Gráficas, Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.
- b. Idiomas: Nivel Básico
- c. Otros: Administrativos y Contables.

23. EXPERIENCIA LABORAL: 2 años de experiencia mínima en puestos similares, en toma de decisión y con personal a cargo.**24.****HABILIDADES**

Tolerancia a la Presión

Capacidad analítica y resolutive

Capacidad para la Toma de Decisión

Conocimientos Administrativos

Capacidad Organizativa

Capacidad para el manejo de personas

Aptitud Comercial

COMPETENCIAS

Confiabilidad y Honestidad.

Iniciativa y Autonomía

Orientación a Resultados

Orientación al Cliente

Alto sentido de responsabilidad

Adaptabilidad al cambio y flexibilidad

Conocimiento de la Industria y el Negocio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: REPOSITOR

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

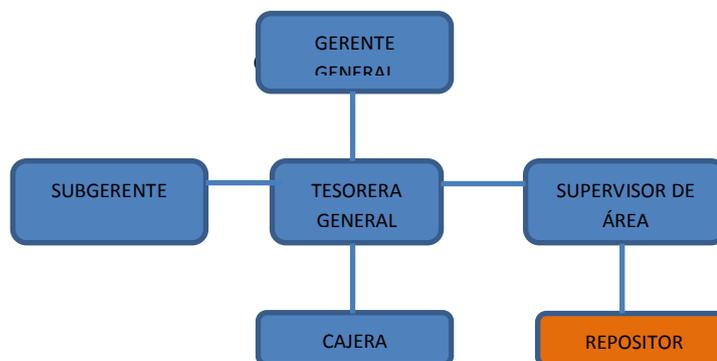
Departamento o Sección: **OPERATIVA**

Es Supervisado por: **SUPERVISOR DE AREA**

Supervisa a:

- **No tiene personal a cargo**

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Asegurar la permanente disponibilidad de mercadería en las góndolas del supermercado.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Transportar los embalajes desde el depósito hasta el salón de ventas e identificar su forma de apertura.

Colocar las mercaderías en las estanterías del supermercado.

Procurar la mejor presentación del producto y su cercanía al comprador.

4. TAREAS:

- Recepción de mercadería de su sector.
- Almacenamiento de mercadería de su sector.
- Exhibición de mercadería.
- Mantener la higiene en góndolas y muebles en los que exhibe la mercadería.
- Controla, mantiene y resguarda los porcentajes de exhibición de los productos, pactados entre la empresa y el supermercado al que representa.

-Es responsable de mantener en el depósito del supermercado los stocks mínimos de los productos del sector encomendado.

-Gestionar con el encargado del área el curso favorable de las solicitudes de exhibición de las empresas proveedoras.

-Acercar los productos más antiguos a la parte frontal de la estantería y colocar los nuevos al fondo de la misma.

-Realizar labores de reposición a lo largo de la jornada en función de las ventas de cada sector.

-Solucionar problemas y dificultades con clientes, de acuerdo a técnicas de resolución de conflictos, procedimientos de derivación y normativas establecidas en el sector.

- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su superior.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Solo toma decisiones propias de su función.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

No tiene supervisión sobre otras personas.

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad solo por la mercadería de su sector.

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

No tiene responsabilidad por dinero o valores.

Por la Seguridad de las personas

No tiene responsabilidad por la seguridad de otras personas.

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:00 a 22 hs – Domingos de 8:30 a 22 hs.

Horario:	Fijo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input checked="" type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en un sector, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: no presenta

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- **Mental:** se requiere una atención y concentración media.
- **Físico:** Sí exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
GERENCIA	Informar sobre alguna situación anormal dentro del sector y realizar consultas sobre temas relacionados a la tarea.
SUBGERENTE	Solicitud de horarios especiales, permisos por diferentes motivos y recepción de uniforme y elementos de trabajo.
TESORERA GENERAL	Recepción de Cheque de sueldo mensual. Presentación de justificación por inasistencias.
PERSONAL DE CAJA	Ayuda y colaboración permanente en relación a productos (precios, promociones, stock, etc.).

Externa:

Con quién	Para qué
PROVEEDORES	Control de stock de mercadería de su sector y recepción de información sobre promociones y descuentos.
CLIENTES	Atención permanente, solución y respuesta a todas sus consultas, procurando la satisfacción de éste.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

25. EDAD REQUERIDA: entre 20 y 40 años

26. Sexo: Masculino

27. INSTRUCCIÓN FORMAL:

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO			

UNIVERSITARIO DE			
GRADO			
OTROS			

28. CONOCIMIENTOS

- a. Informático: Manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.
- b. Idiomas: Nivel Básico (no excluyente)
- c. Otros: -

29. EXPERIENCIA LABORAL: 1 años de experiencia mínima en puestos similares.

30.

HABILIDADES

- Capacidad para trabajar bajo presión
- Capacidad analítica y resolutive
- Capacidad comunicativa
- Capacidad para cálculos aritméticos
- Capacidad Organizativa
- Técnicas de manejos y exhibición de productos
- Aptitud Comercial

COMPETENCIAS

- Confiabilidad y Honestidad.
- Iniciativa y Autonomía
- Orientación a Resultados
- Orientación al Cliente
- Alto sentido de responsabilidad
- Adaptabilidad al cambio y flexibilidad
- Conocimiento de la Industria y el Negocio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: CAJERA

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

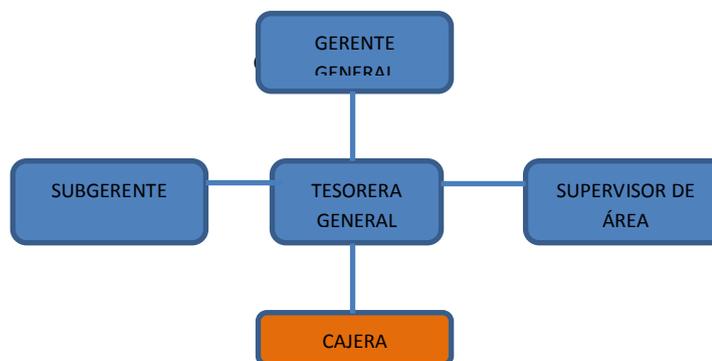
Departamento o Sección: **OPERATIVA**

Es Supervisado por: **TESORERA GENERAL**

Supervisa a:

- **No tiene personal a cargo**

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Velar por el adecuado ingreso y egreso de pagos correspondientes a las ventas del supermercado.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Recepción de pagos en el sector de líneas de cajas, ingresando código de barras de productos.

Informar al cliente formas de pago y montos a cancelar.

Rendición de caja al cierre de cada turno en Tesorería.

4. TAREAS:

- Recibe y entrega diariamente dinero en efectivo y realiza transacciones por medio de tarjetas de débito y crédito.
- Atención al cliente en el sector de línea de cajas, brindando información.
- Orientar al cliente ofreciendo los beneficios de los productos en promoción, demostrando conocimientos sobre éstos.
- Identificar necesidades y proponer soluciones a los clientes y/o usuarios.
- Pesaje y codificación de productos que se venden por peso.
- Embolsar los productos de manera correcta luego de completar la venta.
- Solucionar problemas y dificultades con clientes, de acuerdo a técnicas de resolución de conflictos, procedimientos de

derivación y normativas establecidas en el sector.

- Mantener el sector de caja limpio y ordenado permanentemente.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su superior.
- Mantener el sector de caja sin productos rechazados y libre de canastos o carritos que puedan impedir su correcto desempeño.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Solo toma decisiones propias de su función.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

No tiene supervisión sobre otras personas.

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad solo por lo asignado a su caja.

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

Tiene responsabilidad por dinero o valores.

Por la Seguridad de las personas

No tiene responsabilidad por la seguridad de otras personas.

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:00 a 22 hs – Domingos de 8:30 a 22 hs.

Horario:	Fijo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input checked="" type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en un sector, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: no presenta

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- Mental: se requiere una alta atención y concentración por la importancia de los asuntos que controla y maneja.
- Físico: no exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
GERENCIA	Informar sobre alguna situación anormal dentro del sector y realizar consultas sobre temas relacionados a la tarea.
SUBGERENTE	Solicitud de horarios especiales, permisos por diferentes motivos y recepción de uniforme y elementos de trabajo.
TESORERA GENERAL	Recepción de apertura de caja, entrega de hoja de cierre de caja y rendición en cada turno. Recepción de cheque de sueldo mensual.
PERSONAL DE CAJA	Ayuda y colaboración permanente con compañeros del sector.

Externa:

Con quién	Para qué
CLIENTES	Atención permanente, solución y respuesta a todas sus consultas, procurando la satisfacción de éste.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

31. EDAD REQUERIDA: entre 20 y 45 años

32. Sexo: Indistinto

33. INSTRUCCIÓN FORMAL:

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO			
UNIVERSITARIO DE GRADO			
OTROS			

34. CONOCIMIENTOS

a. Informático: Manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Herramientas Gráficas,

Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.

b. Idiomas: Nivel Básico (no excluyente)

c. Otros: Administrativos y Contables (no excluyente)

35. EXPERIENCIA LABORAL: 1 años de experiencia mínima en puestos similares.

36.

HABILIDADES

COMPETENCIAS

Tolerancia a la Presión

Confiabilidad y Honestidad.

Capacidad analítica y resolutive

Iniciativa y Autonomía

Capacidad comunicativa

Orientación a Resultados

Capacidad para cálculos aritméticos

Orientación al Cliente

Capacidad Organizativa

Alto sentido de responsabilidad

Capacidad para el manejo de personas

Adaptabilidad al cambio y flexibilidad

Aptitud Comercial

Conocimiento de la Industria y el Negocio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



PUESTO: PERSONAL DE DEPÓSITO

FECHA: 2017

1. IDENTIFICACIÓN Y REFERENCIA EN EL PUESTO DE TRABAJO:

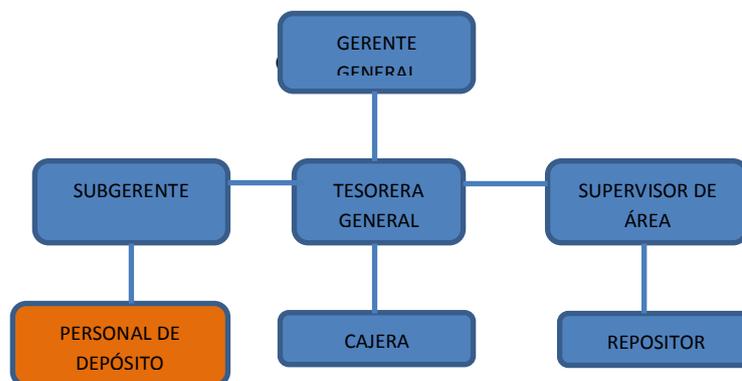
Departamento o Sección: OPERATIVA

Es Supervisado por: SUBGERENTE

Supervisa a:

- No tiene personal a cargo

Ubicación en el Organigrama



2. OBJETIVO:

Controlar permanentemente el ingreso y egreso de mercadería del depósito y la disponibilidad de productos del supermercado.

3. FUNCIÓN BÁSICA:

Recepción de toda la mercadería que ingresa al supermercado.

Relación directa con proveedores.

Comunicación permanente con repositores a los fines de informar stock de mercadería.

4. TAREAS:

- Dirección de las operaciones de entrada y salida de mercadería.
- Rotación de productos de acuerdo a su ingreso y vencimiento.
- Mantención del orden y limpieza del depósito.
- Confeción de pedidos de mercadería a proveedores, previa autorización de la subgerencia.
- Control de la preparación de los pedidos y su posterior carga en los vehículos de transporte.

-Control de calidad de los productos que ingresan al supermercado.

-Controlar la circulación de vehículos que transportan la mercadería, a los fines que resulte rentable y cumpla con los criterios de seguridad.

-Verificación del cumplimiento de las órdenes de pedido a proveedores.

-Controlar el stock de mercadería y las condiciones en las que ésta se almacena, decidiendo su ubicación según sus características.

-Cumplir con todas las normas de seguridad e higiene laboral establecidas en la empresa.

-Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su superior.

5. RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Solo toma decisiones propias de su función.

Responsabilidad por el trabajo de otros:

No tiene supervisión sobre otras personas.

Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas

Tiene responsabilidad solo por la mercadería de su sector.

Responsabilidad por la custodia o manejo de dinero o valores.

No tiene responsabilidad por dinero o valores.

Por la Seguridad de las personas

No tiene responsabilidad por la seguridad de otras personas.

6. CONTEXTO DEL PUESTO

a. Horarios:

Horario Habitual: Lunes a Sábado de 8:00 a 22 hs – Domingos de 8:30 a 22 hs.

Horario:	Fijo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Jornada:	Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Discontinua	<input checked="" type="checkbox"/>

b. Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en un sector, con alta temperatura, humedad ambiental media, bajo normas de higiene y seguridad, iluminación apta y una buena estructura.

c. Riesgos: Caída de mercadería, vehículos en movimiento, temperatura elevada.

d. Esfuerzo Físico y/o Mental:

- **Mental:** se requiere una atención y concentración media.
- **Físico:** Sí exige esfuerzo físico.

e. Relaciones Sociales:

Interna:

Con quién	Para qué
GERENCIA	Informar sobre alguna situación anormal dentro del sector y realizar consultas sobre temas relacionados a la tarea.
SUBGERENTE	Entrega de informes de inventarios y pedidos de mercadería. Solicitud de horarios especiales, permisos por diferentes motivos y recepción de uniforme y elementos de trabajo.
TESORERA GENERAL	Recepción de Cheque de sueldo mensual. Presentación de justificación por inasistencias. Información sobre pago a proveedores.
REPOSITORES	Trabajo conjunto en confección de pedidos y control de stock. Ayuda y colaboración permanente.

Externa:

Con quién	Para qué
PROVEEDORES	Recepción de mercadería y Control de stock y calidad de la misma. Solicitud de provisión de productos según pedidos.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

37. EDAD REQUERIDA: entre 20 y 40 años

38. Sexo: Masculino

39. INSTRUCCIÓN FORMAL:

	Incompleta	Completa	Tipo de Estudio
PRIMARIO		X	
SECUNDARIO		X	
TERCIARIO			
UNIVERSITARIO DE			

GRADO			
OTROS			

40. CONOCIMIENTOS

- a. Informático: Manejo de Planillas de Cálculo, Procesador de Textos, Base de Datos, Correo Electrónico, Internet. Nivel Medio.
- b. Idiomas: Nivel Básico (no excluyente)
- c. Otros: -

41. EXPERIENCIA LABORAL: 1 años de experiencia mínima en puestos similares.

42.

HABILIDADES

COMPETENCIAS

Capacidad para trabajar bajo presión

Confiabilidad y Honestidad.

Capacidad analítica y resolutive

Iniciativa y Autonomía

Capacidad comunicativa

Orientación a Resultados

Capacidad para cálculos aritméticos

Negociación

Capacidad Organizativa

Alto sentido de responsabilidad

Técnicas de manejos y exhibición de productos

Adaptabilidad al cambio y flexibilidad

Aptitud Comercial

Conocimiento de la Industria y el Negocio

ANEXO N° 4.3: CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECES. DE CAPACITACIÓN



CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EMILIO LUQUE SUPERMERCADOS

FECHA:

El presente cuestionario tiene por finalidad detectar las principales necesidades de capacitación de los trabajadores de Emilio Luque Supermercados. Por lo que agradecemos su sinceridad a la hora de responder a las preguntas presentadas en el mismo.

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido:

Puesto:

Área:

Antigüedad :

Edad:

Personal a cargo:

SI: _____

NO: _____

De acuerdo a las funciones y actividades que desempeña actualmente en su puesto. Indique los temas en los que considere importante recibir capacitación:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

1. Indique el grado de importancia que significa para usted recibir capacitación en los siguientes aspectos. Siendo 1 el más importante y 3 el menos importante:

Adquisición de Habilidades (saber hacer)

Adquisición de Conocimientos (saber cómo)

Desarrollo de Actitudes (saber ser)

2. Indique como influye en su desempeño los siguientes aspectos:

a) Falta de Conocimientos

b) Falta de Experiencia

c) Falta de Habilidades

ANEXO N° 4.4: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN



CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN EMILIO LUQUE SUPERMERCADOS

FECHA:

El presente cuestionario tiene por finalidad determinar la efectividad de la acción formativa efectuada. Agradecemos su sinceridad al momento de responder a las preguntas que se presentan a continuación.

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido:

Puesto:

Área:

Mencione tres conceptos que haya aprendido en esta capacitación

1. _____

2. _____

3. _____

Lo aprendido lo ayuda a desempeñarse mejor. ¿En qué medida considera que los siguientes aspectos han mejorado (siendo 1 poco y 3 mucho):

Adquisición de Habilidades (saber hacer)

Adquisición de Conocimientos (saber cómo)

Desarrollo de Actitudes (saber ser)

¿En qué sentido lo aprendido lo ayudará a desempeñarse mejor en su puesto? ¿Por qué?

1. _____

2. _____

3. _____

De lo aprendido ¿Qué habilidades y conocimientos le permitirán desempeñarse mejor?

1. _____

2.

3.

Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N° 4.5: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EMILIO LUQUE SUPERMERCADOS

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido:	
Puesto:	Área:
Período de Evaluación:	Evaluador:

INSTRUCCIONES:

<p>Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Encierre dentro de un círculo la calificación que mejor describa cada competencia. Al finalizar sume la puntuación obtenida y compare con los estándares predefinido.</p>	<p>Considere el desempeño laboral del empleado desde la última evaluación y marque con una "X" si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado.</p>
--	---

NIVELES DE EVALUACIÓN

5	MUY SOBRESALIENTE	Desempeño que excede altamente las expectativas.
4	SOBRESALIENTE	Desempeño que excede las expectativas. Supera los resultados esperados.
3	SATISFACTORIO	Desempeño que cumple con las expectativas. Logra los objetivos propuestos.
2	NECESITA MEJORAR	Desempeño por debajo de lo esperado. No satisface todas las expectativas.
1	NO SATISFACTORIO	No cumple con los requisitos de desempeño. No logra los objetivos del puesto.

No olvide marcar en la casilla correspondiente:

						HA MEJORADO	HA CAMBIADO POCO	HA DESMEJORADO
Conocimiento	5	4	3	2	1			

del Trabajo: Experiencia Educación General, Adiestramiento especializado.	Amplio conocimiento de las tareas y obligaciones a su cargo	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir con su tarea sin ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento Insuficiente	Observaciones:		
Cantidad de Trabajo: Volúmen de Venta, Reposición de Mercadería, Descarga de Mercadería, etc.	5	4	3	2	1			
	Trabajador muy veloz. Supera ampliamente los estándares establecidos.	Trabajador veloz. Alcanza un buen nivel de productividad.	Mantiene un nivel promedio de productividad	Volúmen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento	Observaciones:		
Calidad de Trabajo: Eficiencia y seguridad en los resultados, sin atender el volúmen.	5	4	3	2	1			
	Es muy exacto, practicamente no comete errores	Aceptable. Generalmente eficiente. Solo tiene algunos errores	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores frecuentes.	Comete errores de manera permanente. Trabajo ineficiente	Observaciones:		
Iniciativa: Tendencia a contribuir desarrollar y realizar nuevas ideas y métodos.	5	4	3	2	1			
	Sus iniciativas repercuten de manera destacable en su área.	Muy emprendedor	Muestra iniciativas esporádicamente	Rara vez muestra iniciativas	Necesita ayuda y asesoría constante en su puesto	Observaciones:		

Cooperación: considere la manera de manejar las relaciones de apoyo y ayuda con su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1	Observaciones:
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No se queja por el tiempo ni por lo que tiene que hacer	Se lleva bien con los demás. Atiende una solicitud de colaboración	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Muestra rechazo a colaborar. Evade colaborar	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda	
Juicio y Sentido Común: Hace razonamientos inteligentes. Toma decisiones.	5	4	3	2	1	Observaciones:
	Piensa rápida y lógicamente. Se destaca en las soluciones.	Su pensamiento suele ser lógico	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza	
Capacidad para aprender nuevas tareas: captar, dominar y retener nuevos procedimientos	5	4	3	2	1	Observaciones:
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente	

Escala de Puntuación:	
Entre 35 - 29	MUY SOBRESALIENTE
Entre 28 - 22	SOBRESALIENTE
Entre 21 - 15	SATISFACTORIO

Entre 14 - 10	NECESITA MEJORAR
Entre 9 - 0	NO SATISFACTORIO



ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	MEDRANO ADRIANA CECILIA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	28.680.958
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL “La Influencia de la Motivación Laboral en los niveles de productividad del personal de Emilio Luque Supermercados”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	adrimed1503@live.com.ar
Unidad Académica	Universidad Siglo 21

<i>(donde se presentó la obra)</i>	
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)°</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: San Miguel de Tucumán, 20 de Octubre de 2017.

Firma autor-tesista	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	Medrano, Adriana Cecilia Aclaración autor-tesista
----------------------------	--	---

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la
Unidad Académica: _____
_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad	<input style="width: 80%; height: 20px;" type="text"/>	Aclaración Autoridad
-----------------	--	----------------------

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado