

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Plan de motivación laboral para el incremento de
la productividad de los trabajadores de la tienda
Topi Top-Huancayo**

Luis Enrique Durand Alvarez
Raúl Felipe Romero Maita

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

ASESOR

Mg. Carlos Alberto Recuay Salazar

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios, por la oportunidad de poder realizar la presente tesis, que corona de manera grata todos los años de estudios de nuestras vidas universitarias, a nuestros padres, por su amor incondicional y por su apoyo constante, en todo lo que hemos emprendido, a nuestro tutor, Carlos Alberto Recuay Salazar, por su tiempo y dedicación, sobre todo por acompañarnos en este viaje de aprendizaje, que inicia una nueva etapa en nuestras vidas, al Sr. Cesar Dulude y la Srta. Alicia Lescano Carrasco, por poder compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias, sobre todo por su constante apoyo en la elaboración de la presente tesis, a nuestro amigo y hermano, Sergio Belisario Gamarra Pascual, por ser un ejemplo de persona y profesional, poniéndose siempre metas y sueños, los cuales los cumple a cabalidad, demostrándonos y enseñándonos con su constante ejemplo, que todo en la vida, con un poco de esfuerzo y constancia, llega a cumplirse, a la Universidad Continental de Ciencias e Ingenierías: en especial a la escuela académica profesional de administración y marketing, por ser nuestra alma mater y abrirnos las puertas del conocimiento, a través de nuestros distintos maestros, y sobre todo por darnos la oportunidad de demostrar, nuestros talentos, en beneficio de la sociedad.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme terminar y realizar con éxito mi vida universitaria y el inicio de mi vida profesional como aporte a la sociedad. Por demostrarme que con el todo y sin el nada. A mi hija, por ser lo mas grande y mas hermoso que tengo, eres mi mayor sonrisa y mi mas grande amor. A mis padres, por amarme, por cuidarme, por siempre apoyarme, por siempre comprenderme, por ser mis mejores guias, mis mejores ejemplos como personas y como profesionales, por enseñarme siempre a luchar por mis sueños, por darme alas y mil pruebas, por enseñarme siempre a pedir por favor, a ellos les debo todo lo que soy y seré. A mi hermano, por siempre apoyarme, escucharme y aconsejarme. Esperando siempre, con mi constante lucha, ser un ejemplo para él. A, Alexandra Milagros Ramirez Carrasco, por su constante apoyo y sobre todas las cosas, por que no tengo como agradecerle, de que de su vientre haya nacido mi motivo. A mi abuelita, por todo el amor que me da, que me dio y que me dara por siempre. A mis tios(as) y primos(as), por su amor, por su cariño, por su apoyo incondicional, por ser maravillosas personas y por contribuir a formar a la persona que hoy en dia soy. A mi amigo y hermano, Raul Felipe Romero Maita, por siempre brindarme un abrazo, por siempre escucharme, por estar conmigo en los buenos y criticos momentos de esta historia, por su apoyo incondicional, y sobre todo por que siempre va ser mas que mi amigo, mi hermano.

Luis Enrique Durand Alvarez

A Dios, por darme la vida, por enseñarme a través de su palabra que es por fe y no por vista por la que se debe vivir. A mi madre, por ser mi amiga, mi guía, mi ejemplo de vida, por darme todo el apoyo del mundo, por su eterno amor y comprension, por su apoyo incondicional y por todo el esfuerzo que hizo por darme la herencia mas valiosa que puede tener el ser huamno que es una profesión, a mi hemana por sus consejos y apoyo incondicional, los cuales espero corresponder en su debido momento, a mi abuelita, por ser una gran inspiración y sobre todo por todos los cuidados que tuvo desde pequeño conmigo, a mi tío, Wilfredo Maita Espinoza, por estar a mi lado en todo momento, por ser un ejemplo como persona y tambien como profesional, a mi novia, Ximena Perez Zapata, por ser mi apoyo incondicional en los momentos más críticos, por su paciencia y comprensión, por su inmenso cariño y por su amor que día a día llena mi vida de felicidad, a mi amigo y hermano, Luis Enrique Durand Alvarez, por su entrega total, por ser el artífice fundamental, de que se lleve a cabo, la finalización de nuestra presente teis.

Raul Felipe Gamaliel Romero Maita

La felicidad es el punto de partida y de llegada para lograr lo que anhelamos.

Autores de la tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tiene como finalidad poder analizar el aspecto motivacional y cada uno de sus componentes de una reconocida y prestigiosa empresa del sector retail; TOPI – TOP Huancayo. Y a la vez poder ofrecer soluciones mediante un plan .que contiene el análisis de la situación, la opinión de los trabajadores en cuanto a la motivación y los motivadores que ofrece la empresa, la opinión del administrador y sobre todo estrategias necesarias para poder mejorar e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores. Se inició la investigación con la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa y se planteó como problema principal que la carencia de factores de motivación laboral influye en la productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo. Investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo para lo cual se utilizó diferentes instrumentos como las encuestas y las entrevistas; para analizar las diferentes percepciones y el nivel de motivación laboral con la que cuentan los trabajadores, a su vez la importancia de la motivación intrínseca y extrínseca en ellos.

Al realizar la investigación en la empresa; se ratifica que los factores críticos como: salario, ascensos, capacitaciones, rotación de personal, afectan de manera directa a los niveles de productividad; también se puede comprobar que al poner en marcha las actividades y/o sugerencias que referimos; la productividad, las ventas, entre otros factores, podrán incrementarse.

El plan de trabajo que se realizó contiene opiniones de expertos en el tema, trabajos de investigación anteriores en diversos rubros, tipo de investigación, encuestas realizadas a los trabajadores a cerca de la motivación con el debido análisis, la entrevista al administrador de la tienda, la entrevista y opinión de la jefa del área de textil del supermercado Plaza Veá. Luego del análisis de la información levantada se elabora el plan cuyo contenido es de 66 actividades, las cuales están basadas en las necesidades que presenta el equipo de trabajo de la empresa. Cada una de actividades se precisan claramente, no solo mencionándolas, sino también con límites determinados, para poder medirlas; estas son: finalidad, indicadores, tiempo y responsable. Del plan propuesto se escogieron 3 actividades que se aplicaron a los trabajadores de la empresa, cuyos resultados fueron mejores de lo esperado y con eso se demostró que el plan propuesto es totalmente coherente con la realidad y necesario en la empresa TOPI TOP para incrementar la motivación de los trabajadores, se finalizó con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Al elaborar el plan; se pudo concluir que los trabajadores, cuentan con motivación propia o personal, y que a su vez, la motivación generada por parte de la empresa; para con ellos, no está siendo percibida por los mismos. Existe una brecha entre los intereses de la empresa y de los trabajadores que da pie a que el rendimiento de los trabajadores no sea el esperado; y un claro ejemplo entre tantos que existen es la alta rotación.

Lo que se quiere rescatar y proponer a futuro es que los trabajadores encuentren en la empresa no solo un lugar donde puedan ganar dinero, ni donde puedan hacer amigos, sino un lugar donde puedan desarrollarse de una manera profesional, identificando sus necesidades personales, sus valores, sus principios de acorde con los de la empresa y así se podrá generar la identidad laboral que con el tiempo disminuirá las falencias que existentes hasta el día de hoy.

El plan presentado es el primero en la empresa ya que hasta el momento no se cuenta con un algún antecedente y a la vez es un gran paso que da la empresa al preocuparse por la estabilidad y clima laboral, en alas de su desarrollo y evolución, para convertirse en una empresa competitiva, productiva y con el mejor talento humano.

Palabras claves: motivación, motivadores, factores de motivación, productividad, motivación intrínseca y extrínseca, factores críticos, salario, ascensos, capacitaciones, rotación de personal, productividad, ventas, identidad laboral, competitiva, talento humano

ABSTRACT

This research has like an objective the motivational aspect and each one of their components of the one prestigious company of the retail sector: TOPI TOP - Huancayo. Also we can offer solutions whit a plan, it has situation's analysis, according to the workers in relation to the motivation and motivators, the opinion of the management and all about strategies needed for improve and develop the work of the workers.

This research star with the elaboration with the situational diagnosis from the company and we discover that the principal problem in the company is the needed the labor needed and this reason influence in the productivity of the workers in TOPI TOP - Huancayo. The realized research is explorative and descriptive, for do that we use different instruments like a surveys and interviews; for analyze the different perception and the level of labor motivation that has the workers, in turn of the motivation intrinsic and extrinsic.

In the research we can see critical factors as: salary, promotion training and personnel rotation; those factors impact of direct way the productivity levels. Also we can check if the plan starts to work the activities and suggestions that we do, the productivity, sales and other factors, it will increase.

The plan of work realized has opinions from expert people, previous research work, kind of research, surveys realized at the workers about the motivation with due analysis, the interview to the management, the interview and opinion from the boss of the textile area from Plaza Vea. After analysis of information received is prepared a plan, behind it has 66 activities, those are based in the needed that has each the worker team from the company. Each activity is clearly needed, it doesn't just naming them, unless with determined limits for can measure it, those are: goals, indicators, time and responsible. From the plan proposed, it chosen 3 activities, it has applied to the workers from the company. The results were completely accepted much better than we wait, this fact has shown the plan proposed is totally coherent with the reality and need for the company TOPI TOP HYO, for increase the worker's motivation; it has ended with the suggestions and conclusions respective. To develop the plan, we can see that the workers has own motivation and also the motivation form the company is wasn't perceiving bye the workers.

There is a gap between the interests of the company and workers that leads to the performance of workers is not expected, and a clear example among many that there is high turnover. What we want to rescue and propose future is that workers are in the company not only a place to earn money or where they can make friends, but a place where they can develop in a professional manner, identifying their personal needs, values, principles of line with the company and thus can generate professional identity that will eventually diminish the weak nesses that exist to this day. The plan presented is the first in the company and so famous one has any history, yet is a great step forward for the company to worry about the stability and working environment, on the wings of its development and evolution to become a competitive, productive, and with the best talent.

Keywords: motivation, motivational, motivational factors, productivity, intrinsic and extrinsic motivation, critical factors, salary, promotion, training, turnover, productivity, sales, work identity, competitive human talent.

INDICE GENERAL

PORTADA	1
ASESOR	2
AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
ASBTRACT	8
INDICE GENERAL	10
INDICE DE GRAFICOS	14
INDICE DE TABLAS	15
INDICE DE IMÁGENES	15
INDICE DE ANEXOS	15
INTRODUCCION	16
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Antecedentes del problema	17
1.2. Fundamentación del problema	21
1.3. Enunciado del problema	32
1.3.1. Problema general	32
1.3.2. Problemas específicos	32
1.4. Objetivos	32
1.4.1. Objetivo general	32
1.4.2. Objetivos específicos	32
1.5. Justificación	33
1.5.1. Justificación practica	33
1.5.2. Justificación teórica	33
1.5.3. Justificación metodológica	33
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1. Estado de la cuestión	35
2.1.1. Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas.	35
2.1.2. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg.	36
2.1.3. La motivación en una empresa textil bonetera en el estado de puebla.	37
2.1.4. Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala.	38
2.1.5. La imagen y percepción de una tienda por departamentos, a través de la percepción de los clientes caso ilustrativo de almacenes Paris	40
2.1.6. Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo: análisis de renuncias voluntarias.	41

2.2. Marco teórico	42
2.3. Marco conceptual	56
CAPÍTULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES	
3.1. Fundamentación de la hipótesis	63
3.2. Enunciado de la hipótesis	63
3.2.1. Hipótesis general	64
3.2.2. Hipótesis específicas	64
3.2.3. Variables	64
3.3. Operacionalización de variables	65
CAPÍTULO IV: METODOLOGIA	
4.1. Tipo de investigación	66
4.2. Método de la investigación	66
4.3. Diseño de la investigación	67
4.4. Población y muestra	67
4.5. Instrumentos	67
4.5.1. Guía de entrevista	67
4.5.2. Cuestionario	67
4.6. Técnicas	68
4.6.1. Entrevista	68
4.6.2. Encuesta	68
4.7. Tratamiento estadístico	68
CAPITULO V: DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TOPI TOP - HUANCAYO	
5.1. Antecedentes de TOPI TOP – Huancayo	69
5.1.1. Descripción de la empresa	69
5.1.2. Reseña de TOPI TOP	70
5.1.3. Ubicación	70
5.1.4. Registro Único de Contribuyente	70
5.2. Direccionamiento estratégico	71
5.2.1. Misión	71
5.2.2. Visión	71
5.2.3. Objetivos	71
5.2.4. Valores	72
5.2.5. Política	73
5.3. Organización	73
5.3.1. Organigrama	73
5.3.2. Trabajadores	74
5.4. Información de los trabajadores	75
5.5. Entrevista al jefe de tienda de TOPI TOP – Huancayo. Sr. César Dulude	93
5.6. Síntesis del diagnóstico situacional de la empresa TOPI TOP	97

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DEL PLAN DE MOTIVACION LABORAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA TIENDA TOPI TOP – HUANCAYO

6.1. Modelamiento de la motivación de las personas	101
6.2. Modelamiento de la propuesta de plan de motivación para los trabajadores de Topi Top – Huancayo	104
6.3. Objeto y alcance de la propuesta	107
6.4. Direccionamiento estratégico de la organización	107
6.4.1. Misión	107
6.4.2. Visión	107
6.4.3. Valores	107
6.4.4. Política	108
6.4.5. Organigrama de tienda	108
6.5. Plan para la motivación de los trabajadores de la tienda TOPI TOP – Huancayo.	109
6.5.1. Presentación	109
6.5.2. Justificación	109
6.5.3. Alcance del plan	110
6.5.4. Fines del plan de motivación para los trabajadores de TOPI TOP - Huancayo.	110
6.6. Meta del Plan de motivación	112
6.7. Estrategias	113
6.7.1. Estrategias para la disminución de rotación de los trabajadores	113
6.7.2. Estrategias de capacitación	114
6.7.3. Estrategias para el desarrollo personal de los trabajadores	117
6.7.4. Estrategias de motivadores intrínsecos y extrínsecos	123
6.8. Tipos de motivadores	129
6.8.1. Motivadores intrínsecos	129
6.8.2. Motivadores extrínsecos	129
6.8.3. Motivadores financieros	130
6.8.4. Motivadores no financieros	130
6.9. Recursos	131
6.9.1. Humanos	131
6.9.2. Materiales	131
6.10. Financiamiento	131
6.11. Presupuesto	131
6.12. Cronograma	137
6.13. Actividades aplicadas para reducir el impacto de las variables de capacitación y rotación de personal	142
6.13.1. Actividad: Diseñar un plan de línea de carrera.	142
6.13.2. Actividad: Optimizar el proceso de selección, elaborando un perfil con los requisitos necesarios de un trabajador de Topi Top	147

6.13.3. Actividad: Implementar semanalmente un feedback	152
6.14. Entrevista a la jefa del área textil de Plaza Veá Huancayo;- Srta. Alicia Lezcano Carrasco.	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	170
ANEXOS	172

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1.1. Nivel de motivación	21
Gráfico N° 1.2. Importancia de la motivación en los trabajadores	22
Gráfico N° 1.3. Interés de la empresa por el desarrollo personal de los trabajadores	23
Gráfico N° 1.4. Capacitaciones realizadas	24
Gráfico N° 1.5. Tiempo determinado de Capacitaciones	25
Gráfico N° 1.6. Más de ocho horas de trabajo	26
Gráfico N° 1.7. Remuneración por horas extras	27
Gráfico N° 1.8. Nivel de dificultad por rotación de personal	28
Gráfico N° 1.9. Cumplimiento de metas	29
Gráfico N° 1.10. Sanción por incumplimiento de metas	30
Gráfico N° 5.1. Opinión sobre motivación	75
Gráfico N° 5.2. Importancia de la motivación en el trabajo	76
Gráfico N° 5.3. Influencia de la motivación en el desempeño laboral	76
Gráfico N° 5.4. Motivación adecuada en el trabajo	77
Gráfico N° 5.5. Motivador interno con mayor influencia	78
Gráfico N° 5.6. Motivador externo con mayor influencia	79
Gráfico N° 5.7. Motivador más influyente	80
Gráfico N° 5.8. Motivador financiero con mayor influencia	81
Gráfico N° 5.9. Motivador no financiero con mayor influencia	82
Gráfico N° 5.10. Preocupación de la empresa por el desarrollo personal de los trabajadores	83
Gráfico N° 5.11. Recompensa de la administración por el desempeño laboral	83
Gráfico N° 5.12. Hacer línea de carrera en la empresa	84
Gráfico N° 5.13. Importancia del sueldo	84
Gráfico N° 5.14. Remuneración acorde a las actividades realizadas	85
Gráfico N° 5.15. Sueldo mejor manera de motivación	86
Gráfico N° 5.16. Reconocimiento de logros personales por parte de la empresa a los trabajadores	87
Gráfico N° 5.17. Estabilidad laboral digna de resaltar	88
Gráfico N° 5.18. Trabajo afectado por la rotación de personal	88
Gráfico N° 5.19. Dictado de capacitaciones	89
Gráfico N° 5.20. Existencia de un buen clima laboral	89
Gráfico N° 5.21. Importancia del clima laboral para la motivación de los trabajadores	90
Gráfico N° 5.22. Influencia de la relación con el administrador para la motivación laboral	90
Gráfico N° 5.23. Lo importante para incrementar tu productividad	91
Gráfico N° 5.24. ¿Tus compañeros están motivados?	92
Gráfico N° 6.1. Esquema general de la motivación	103

Gráfico N° 6.2. Propuesta de plan motivacional	105
Gráfico N° 6.3. Diagrama de los resultados de la propuesta	106
Gráfico N° 6.4. Línea de carrera en la empresa	143
Gráfico N° 6.5. ¿Siente Ud. que en la empresa hay posibilidad de ascender o hacer línea de carrera?	146
Gráfico N° 6.6. Trabajo afectado por la rotación de personal	151
Gráfico N° 6.7. ¿Se dictan capacitaciones en la empresa?	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 5.1. Relación de trabajadores de TOPI TOP – Huancayo	74
--	----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Encuestas al personal de TOPI TOP - Huancayo	181
Entrevista al jefe de tienda de TOPI TOP – Huancayo	184
Entrevista a la jefa de tienda de Plaza Vea - Huancayo	186

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia	167
Anexo N° 2: Cuestionario inicial	168
Anexo N° 3: Ranking de ventas por vendedor	171
Anexo N° 4: Boleta de pagos mensual de remuneraciones de empleado	172
Anexo N° 5: Informe de opinión de expertos de instrumentos de investigación.	173
Anexo N° 6: Cuestionario	176
Anexo N° 7: Guía de entrevista al jefe de tienda	182
Anexo N° 8: Dispositivo magnético, donde se puede visualizar, la entrevista a la jefa del área de textil de Plaza Vea – Huancayo.	185

INTRODUCCIÓN

A continuación se detalla capítulo por capítulo el contenido de la siguiente tesis. En capítulo I; planteamiento del problema, se considera opiniones de personalidades, artículos de motivación en las empresas y la validez del recurso humano como factor determinante de las organizaciones. Se plantea el problema general y los específicos y así mismo se determina el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, para finalizar se delimita la justificación práctica, teórica y metodológica del tema de investigación. En el capítulo II marco teórico, se consideraran investigaciones anteriores que aportan diferentes soluciones al problema identificado, así mismo se identificarán palabras relevantes de acuerdo al tema de motivación laboral, se buscarán definiciones según autores de trascendencia mundial, y finalmente se interpretarán los conceptos y/o definiciones brindadas por estos autores. En el capítulo III hipótesis y variables, se desarrolla el planteamiento de las hipótesis e identificación de las variables, se efectuara la operacionalización de las variables con la finalidad de dar a conocer los instrumentos y las técnicas a usar en la recolección de datos y posteriormente transformar la información. En el capítulo IV metodología, se da a conocer la parte formal de la investigación, se identifica el método de la investigación, el diseño, la población, los instrumentos y técnicas que ayudaran a la recopilación de los datos del externo, los mismos que ayudaran a dar solución al problema identificado. En el capítulo V diagnostico situacional de la empresa Topi Top Huancayo, se considera, los antecedentes de la empresa, su historia, sus fundadores, direccionamiento estratégico y se da a conocer su organigrama. Así mismo se considera los resultados de los instrumentos aplicados para recolección de datos que posteriormente se interpretó la realidad del objeto de estudio. En el capítulo VI “propuesta del plan de motivación laboral para incrementar la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top – Huancayo” se da a conocer la propuesta que influirá en el desarrollo de la motivación de los trabajadores de la empresa Topi Top – Huancayo que influya en el incremento la productividad de los trabajadores. El mismo que se encuentra diseñado, basado en la recopilación de datos primarios y secundarios.

Los Tesistas

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el siguiente capítulo denominado planteamiento del problema, se considera opiniones de personalidades y artículos en el tema a desarrollar que es la motivación de los trabajadores en las empresas y de la validez del recurso humano como factor determinante de las organizaciones. Se planteó el problema general y los específicos los cuales se fundamentaran mediante un cuestionario realizado a los trabajadores de la tienda TOPI TOP - Huancayo, así mismo se determinó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, para finalizar se delimito la justificación práctica, teórica y metodológica del tema de investigación.

1.1. Antecedentes del problema:

Para Patricia Aragón Sánchez¹, el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir 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. La motivación fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Una gestión que no tiene en cuenta el factor humano tendrá un déficit de recursos cualificados.

El artículo anterior, menciona que el capital humano es el principal elemento de la empresa, hay que satisfacer y motivar a nuestros trabajadores, para poder satisfacer a los clientes potenciales, los trabajadores estarán compenetrados con la empresa; sentirán que el trabajo que realizan es un aporte para que la empresa siga creciendo, ellos aprendiendo, desarrollándose y brindando un buen servicio al cliente.

¹ Responsable de Proyectos de Concilia vida familiar y laboral S.L. España.

Para Fernando Rojas², la motivación, es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Cada persona constituye una realidad diferente de las demás, las necesidades que es necesario satisfacer para que cada persona logre la realización, no son siempre satisfechas

De igual modo cada persona ha desarrollado una faceta emocional y vivencias diferentes, que indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que es necesario que cada uno satisfaga son cinco:

- Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y demás necesidades corporales.
- Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- Necesidad de aceptación: Incluye, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidad de autorrealización: Representa el impulso de llegar a ser lo que puede ser: el crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

² Administrador de Empresas. Especialista en auditoria de sistemas. Magister en Gerencia y Economía del Salud.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del cliente interno, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea.

Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona parámetros que determinan el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

En este sentido, el ciclo Motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior. Las organizaciones triunfan o a fracasan según se desarrollen ciertos procesos y las personas se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su permanencia, en la organización.

Muchas veces la motivación en cada individuo, está impulsada por el entorno que lo rodea y que lo lleva a cumplir necesidades de su propio entorno. Según Abraham Maslow, las necesidades son: necesidades fisiológicas, seguridad, aceptación, de estima y de autorrealización; cada una debe ser satisfecha mediante se cumpla con los estándares de motivación y pueda alcanzar los cinco niveles para cumplir todos los niveles de motivación como trabajador y persona. Hay que tener en cuenta que se va a satisfacer cada necesidad, mediante la suficiente motivación para cada una de ellas; de lo cual también como se mencionó se tiene que tener en cuenta el entorno que lo rodea. Es importante saber que cada trabajador es una realidad distinta, con necesidades distintas, con motivaciones distintas, pero con objetivos comunes en la empresa que son crecer de una manera personal y grupal. Las herramientas que se puedan utilizar partiendo de las necesidades mencionadas se deben manejar grupal e individualmente, para asegurar la permanencia en la organización.

Para Nubia Yolanda Rincón³, la motivación laboral de los empleados debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad. Conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad. Por ello, las empresas deben plantearse seriamente el realizar un esfuerzo importante para mantener a sus empleados motivados y con un alto grado de fidelidad hacia la organización.

Lamentablemente, algunas veces la dirección es consciente de esta realidad, pocas veces se molestan en averiguar y conocer las necesidades, intereses y preocupaciones de cada uno de sus empleados. Las empresas de la actualidad no pueden darse el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados de productividad. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

Conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad; Mediante esta opinión que nos brinda dicha persona podemos entender de que una empresa no podrá llegar a ser competitiva, ni podrá generar buenas ventas, servicios, etc.; si sus colaboradores no están lo altamente calificados para brindar un servicio de primera, y esto se consigue mediante una motivación frecuente , y de calidad .

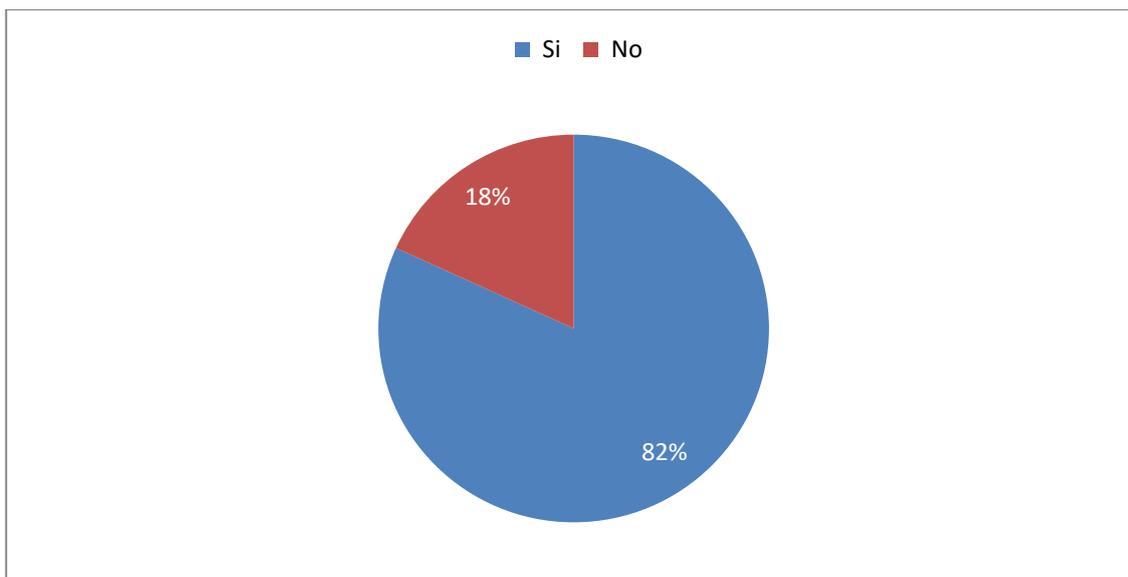
Con una buena motivación también se consigue que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, que pongan más de su parte en cualquier trabajo que realicen; la motivación entre todos los empleados genera y generará siempre un buen clima laboral, donde se pueda trabajar de manera ecuánime y brindándose apoyo entre los propios trabajadores.

³ Responsable de blog buenas tareas.com.

1.2. Fundamentación del problema

Para este punto se elaboró y aplico un cuestionario⁴ a los trabajadores de la empresa Topi Top Huancayo que en total cuenta con 15 trabajadores. En el momento de aplicación solo se tomó la opinión de 11 trabajadores denominados antiguos con más tiempo en la empresa, 3 son nuevos y no se les tomo en cuenta ya que no llevan ni un mes en la empresa y 1 trabajador que no asistió. Para sustentar el tema de motivación se quiso recopilar los puntos de vista, opiniones de los trabajadores y que puedan brindarnos información en la cual se pudo establecer puntos claros para comenzar a definir si los trabajadores están realmente motivados, que tan motivados están, que cosas dificultan su motivación y si no están motivados que es lo que impide que lo estén. De la aplicación del cuestionario se recopiló los siguientes datos:

Gráfico N° 1.1.
Nivel de motivación



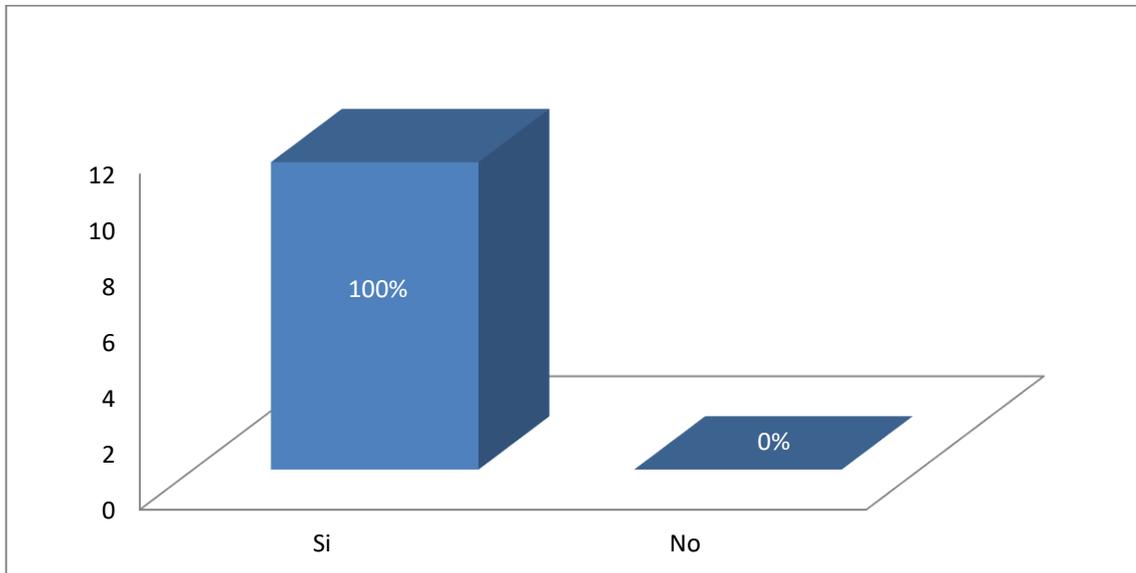
Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

De la imagen anterior la gran mayoría de los trabajadores manifestó que si se sienten motivados, mientras que una minoría de trabajadores que consideramos importantes para formar un equipo de trabajo manifestó que no se sienten motivados.

Todos los trabajadores coincidieron que la motivación es una parte importante para el buen desarrollo de sus labores, así lo reflejaron

⁴ Ver anexo N° 2 – Cuestionario Inicial.

Gráfico N° 1.2.
Importancia de la motivación en los trabajadores

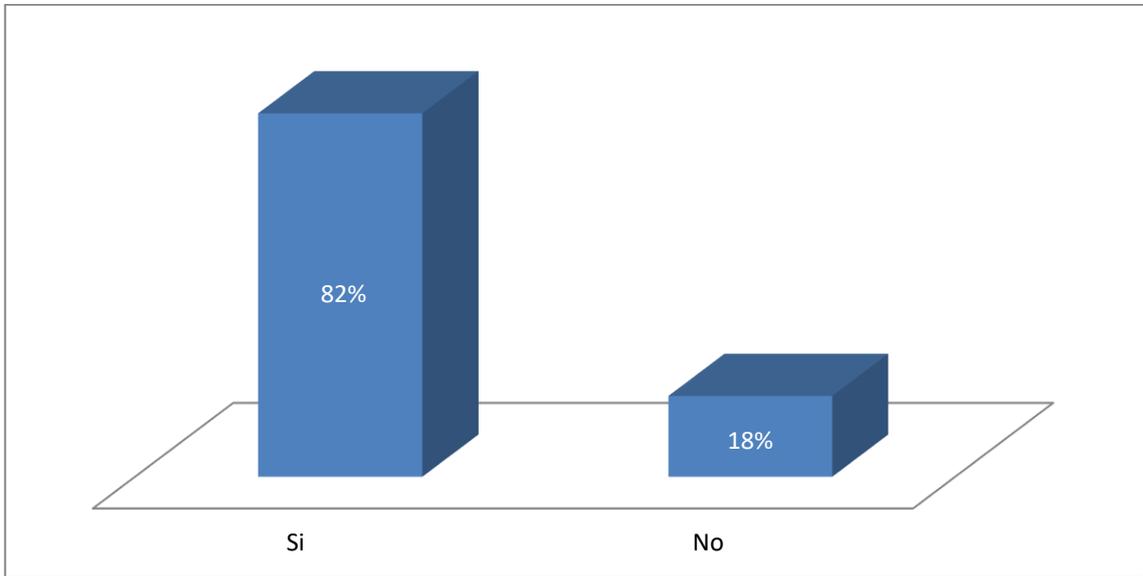


Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

Consideramos que los resultados son positivos, ya que saben que la motivación es un buen punto para trabajar mejor y que lo consideran como un pilar en el trabajo.

Un punto importante también es que tanto se preocupa la empresa por el desarrollo de los trabajadores, sus objetivos personales, metas como persona, por su desempeño no solo en el trabajo sino fuera de él. Ya que esto es muy fácil de percibir por los trabajadores, ellos se dan cuenta de inmediato cuando la empresa solo busca ganar más y no le presta tanto interés a las personas y sus planes personales.

Gráfico N° 1.3.
Interés de la empresa por el desarrollo laboral de los trabajadores



Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

La siguiente imagen nos lleva a la conclusión que los trabajadores sienten que la empresa si se preocupa por ellos, que está pendiente de sus actividades como trabajadores y como personas, esto es bueno porque los trabajadores al sentirse importantes para la empresa retribuirán esa importancia hacia ellos, con mayor esfuerzo en su trabajo.

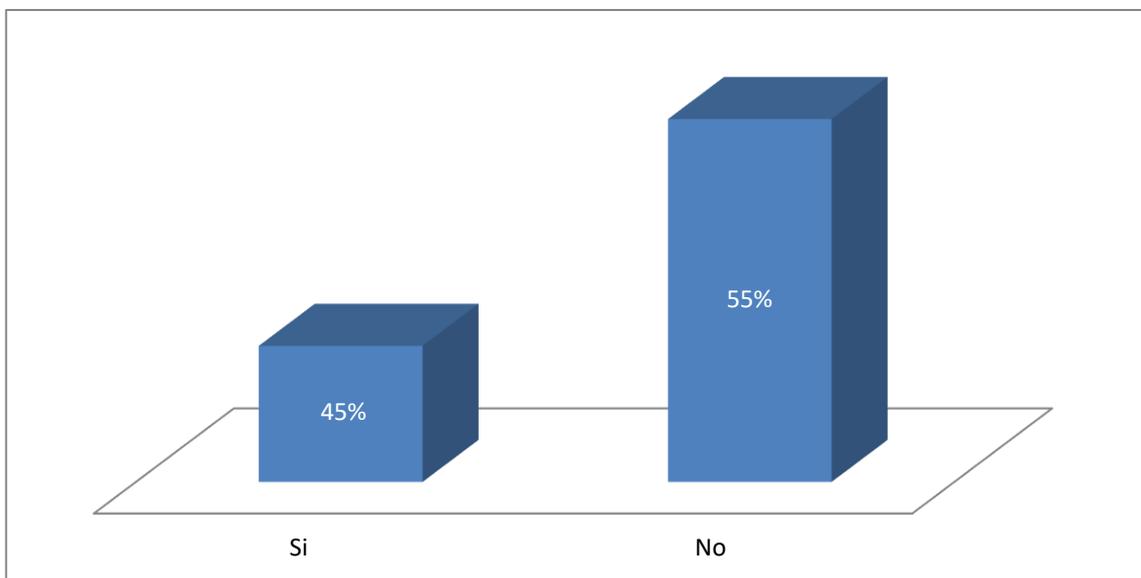
Pero también hay que resaltar que hay cierta insatisfacción de algunos trabajadores con la administración o con el manejo de las cosas, así lo manifiesta un 18% de trabajadores.

Lo que se quiere es que todos los trabajadores sientan que la empresa a se preocupa por ellos, ya que consideramos que todos los trabajadores son importantes y todos deberían estar motivados.

- **Existencia de capacitaciones:**

Es importante que los trabajadores estén en constantes capacitaciones ya que día con día el mercado aumenta, los clientes se ven ante una oferta extremadamente grande para elegir y es necesario que los vendedores que son los que tienen contacto directo con los clientes sepan desenvolverse bien, sepan los atributos del producto y sobre todo que su atención al cliente sea la más personalizada y la mejor preparada.

Gráfico N°1.4.
Capacitaciones realizadas



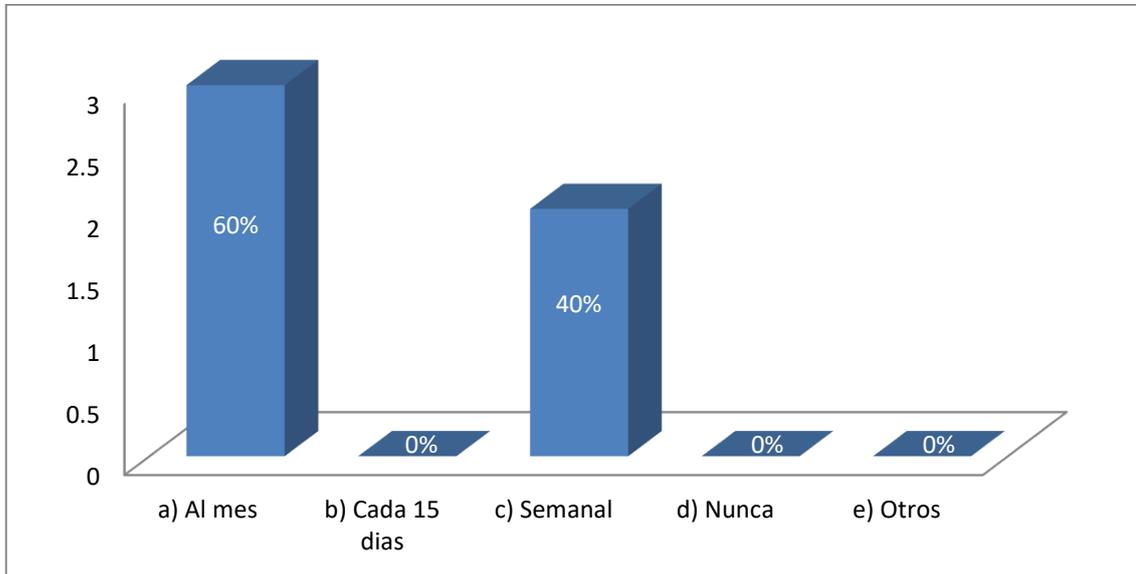
Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

Para poder saber la si los trabajadores de Topi Top reciben capacitaciones, se les pregunto a los trabajadores si la empresa realizaba reuniones de capacitación y donde el resultado fue que 6 afirman que no se realizan y 5 que no.

Esta discordancia se debe a que algunos de los trabajadores ya son más antiguos que los otros, otra razón también es que cuando hay capacitaciones es el día de descanso de alguno de los trabajadores y otro motivo es que no asiste.

Creemos que reuniones de este tipo son de vital importancia para la empresa y mucha más debería ser para el trabajador ay que es ahí donde pude manifestar sus dificultades y a la vez aprender de cosas o de temas que no tenga mucho dominio.

Gráfico N°1.5.
Tiempo determinado de capacitaciones



Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

De las personas que afirman que si reciben capacitaciones, 3 de ellas dicen que son mensuales y 2 que son semanales.

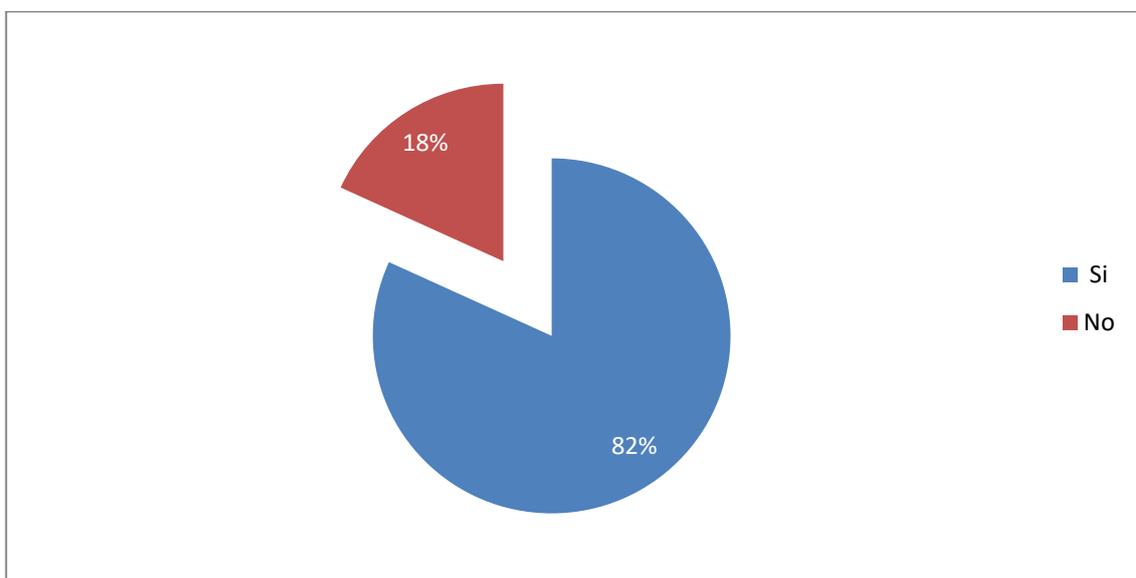
Se nos informó que sucede esto porque en algunos de los trabajadores aprenden más mientras están trabajando, su capacitación es diario, mejor dicho el día a día con el cliente, y otros que aprenden de manera diferente que necesitan teoría y luego práctica por así decirlo.

Entonces se concluye que las capacitaciones en la empresa Topi Top Huancayo se dan de acuerdo al avance y progresión que va teniendo cada empleado y de acuerdo a su alcance de metas y que puede ser diario o en un día de la semana.

- **Ampliación de horas de trabajo :**

Todo personal o colaborador de una empresa tiene la responsabilidad de cumplir sus funciones de trabajo en el plazo que mandan las leyes del estado; si no fuera así puede quedarse más de ocho laborales; pero éstas deberán ser pagadas de alguna manera; a continuación analizaremos los cuadros.

Gráfico N° 1.6.
Más de 8 horas de trabajo



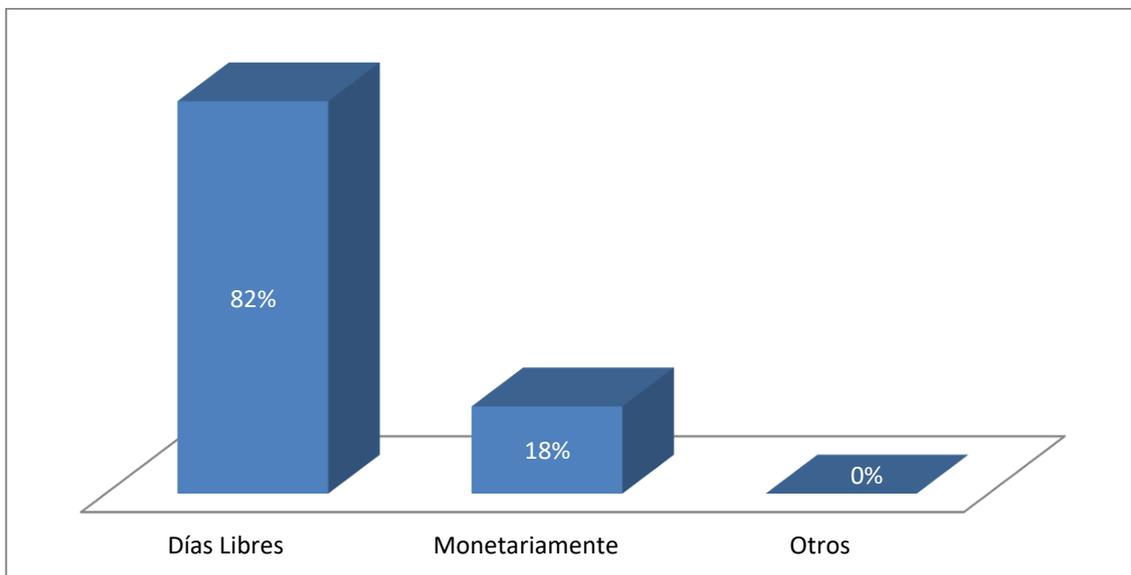
Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

En el Gráfico N° 1.6; podemos observar que en un gran porcentaje de encuestados nos responden que si trabajan más de ocho horas laborales; y solo un 18 % de un 100 % afirma que trabaja solamente las 8 horas exactas.

Esto se puede dar también porque existen algunos colaboradores que no pueden terminar su trabajo en las ocho horas laborales exactas, esto con lleva a que tengan que quedarse para poder dejar su trabajo del día terminado.

También puede darse lo contrario que personal que trabaja las ocho horas haga las cosas con mayor rapidez, o también como nos comentan en las encuestas esto se deba a que el personal que estudia se retira cumpliendo sus ocho horas, para poder ir a estudiar, con autorización del jefe. Las variables pueden ser diversas, pero el porcentaje alto está ligado a las exigencias que demandan sus posiciones y jefaturas inmediatas, campañas y logro de sus metas.

Gráfico N° 1.7.
Remuneración por horas extras



Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

En este Gráfico podemos observar que, a todos los colaboradores se les paga las horas extras que vienen cumpliendo, se les paga pero de diferentes maneras, algunos nos manifiestan que la empresa les paga con días libres para que puedan hacer algunas cosas que tenían pendientes.

En un porcentaje menor de encuestados nos manifiestan también que las horas extras son pagadas pero monetariamente, entendemos esto como un acuerdo entre la empresa y el colaborador, para el pago de las horas extras por alguna necesidad o alguna cosa que pueda necesitar el colaborador y a veces la empresa misma .

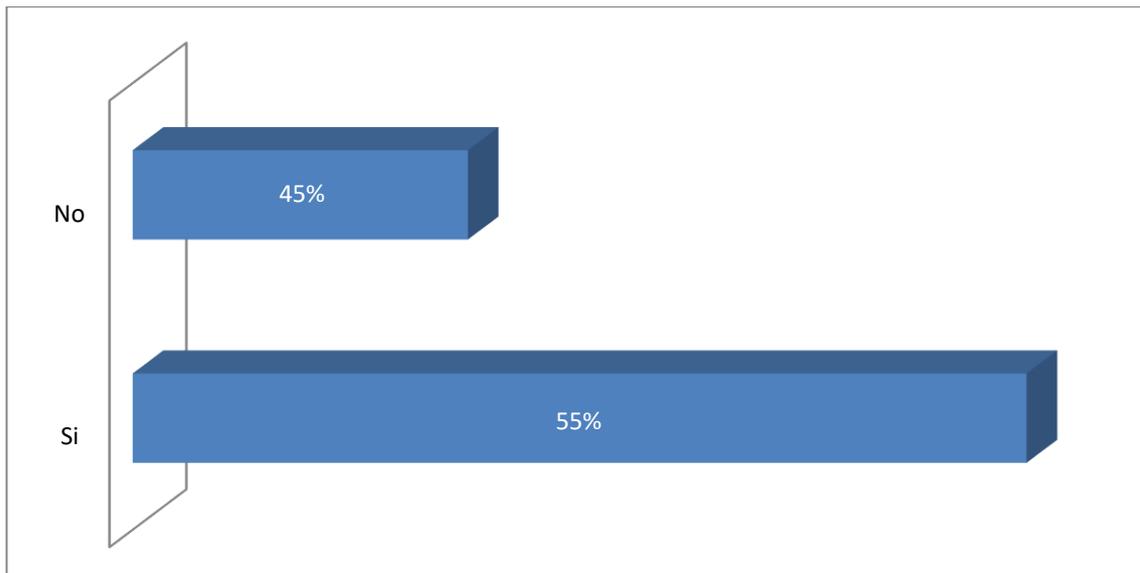
Según la tabulación esas dos son las únicas maneras en las cuales se les paga a los trabajadores de la empresa Topi Top puesto que la alternativa de otros figura con un 0% del 100 % de personas que fueron encuestadas.

(Según la ley laboral de horas extras estas son pagadas remunerativamente o con horas en el lapso de 3 meses)

- **Niveles de rotación del personal :**

A continuación veremos un cuadro que nos indica a cuantas personas de la empresa dificulta u obstruye la rotación de personal en la empresa:

Gráfico N°1.8.
Nivel de dificultad por rotación de trabajadores



Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

Como podemos observar de los 11 encuestados, 6 personas afirman que tienen problemas con la rotación del personal porque la mayor dificultad que se presenta es que tienen que enseñar de nuevo todo el proceso de ventas, atención al cliente, etc., a los nuevos trabajadores y eso les conlleva tiempo extra a parte del trabajo que realizan, deben de invertir tiempo en nuevos talentos humanos que muchas veces no se queda el tiempo esperado y mucho menos consiguen los resultados esperados.

Otro punto que también señalan los trabajadores por lo cual dificulta sus labores es que al haber alta rotación de personal (y a esto nos referimos específicamente con la salida y entrada de la empresa de los trabajadores), es que no les da tiempo para poder estudiar en la mayoría de ellos ya que los lleva todo el día estar en la empresa y en otros casos dedicarse a otras actividades.

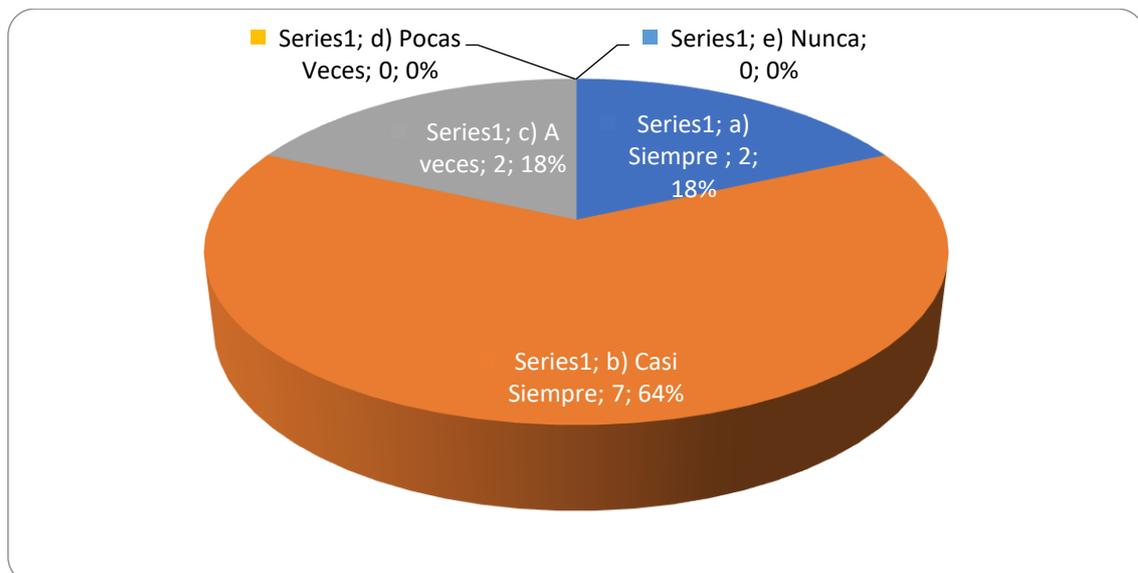
- **Nivel de Cumplimiento:**

En la empresa Topi Top los trabajadores tienen la obligación de cumplir las metas asignadas por la empresa, las cifras de venta varían⁵ por días, de lunes a jueves la cifra de venta llega a un máximo 800 nuevos soles y los fines de semana pasan los 1000 nuevos soles, las exigencias de parte de la empresa hacia sus trabajadores es cumplir con sus ventas para poder generarle a la empresa la rotación de prendas y también un buen margen de ganancia. Por parte la empresa también los motiva haciendo que lleguen a sus metas y así poder darles vales de consumo.

El nivel de cumplimiento de metas provocara en cada trabajador una satisfacción personal por saber que alcanzo su cuota y también una satisfacción grupal al ver que se alcanzó la meta de tienda. La empresa siempre apreciara el esfuerzo hecho por el vendedor y lo seguirá incentivando es por eso que para que el 100% de colaboradores pueda llegar a su meta es necesario que todo el personal se encuentre motivado para cumplir con su cifra de venta, y esto deje una satisfacción para la empresa y también para los colaboradores como vendedores y como personas.

En los siguientes cuadros se podrá observar si los trabajadores cumplen o no con las metas de ventas.

Gráfico N°1.9.
Cumplimiento de metas

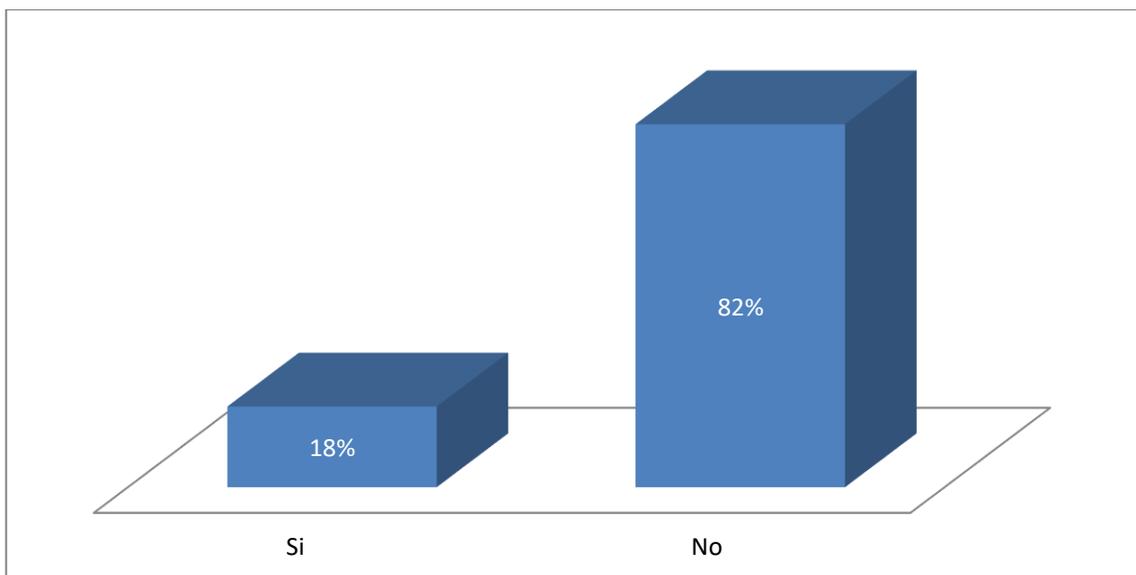


Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

⁵ Ver anexo N° 3 – Nivel de ventas por vendedores.

En cuanto a las metas de ventas la mayoría de ellos se encuentra en el promedio de ventas logradas, otro tanto que es menor, alcanza vender todas las ventas fijadas mientras otros tantos manifiestan que no siempre suele alcanzar las metas fijadas. Creemos que la razón básica de estos resultados es que las personas que siempre o casi siempre alcanzan las metas fijadas son aquellas que llevan más tiempo en la empresa, conocen bien el rubro de ventas, saben desenvolverse con facilidad ante los clientes, dan a conocer alternativas prendas para generar mayores compras, y se hacen conocidos por los clientes cuando vuelven a comprar. La otra parte que no cumple con las metas fijadas, no cuenta con las técnicas de ventas apropiadas, no tiene facilidad para poder llegar al cliente, algunos recién se inician en el rubro de las ventas y también consideramos que es por falta de capacitación adecuada.

Gráfico N°1.10.
Sanción por incumplimiento de metas



Fuente y Elaboración: Autores de la investigación

El Gráfico N° 1.10., nos quiere dar a conocer que para un 82% de trabajadores no existen sanciones por no llegar a su meta ; pero existe un 18% de trabajadores que sienten que si existe una sanción , que como tal la empresa no impone pero ellos sienten que si no llegan a sus ventas no podrán recibir sus bonos por cumplimiento , bonos que les ayudan económicamente . También una sanción para ellos es que no colaboran con la empresa y se pueden llegar a sentir mal con ellos mismos , según nos manifiestan los colaboradores ya entrevistados. La apreciación de sanción tal vez para la gran mayoría es que la empresa les imponga algo que ellos no quieran o siempre los preocupe con el

tema de sus ventas; en cambio para el 18% de trabajadores que marcaron la opción sí; es una cuestión de sentirse bien consigo mismo; el hecho de no poder llegar a una meta trazada y no poder colaborar con la empresa y sus demás compañeros para poder obtener un bono los hacen sentir agobiados con ellos mismos y con las personas de su alrededor. La empresa no impone ningún tipo de sanción por no cumplir las ventas; pero es la forma que los administrativos tienen para medir el rendimiento de cada persona (vendedor); a la vez del jefe y coordinador de tienda. Si el desenvolvimiento en el área de ventas, cajas, reposición de mercadería, etc., es de un nivel bajo, la empresa mediante acuerdo con el jefe de tienda puede dar un ultimátum o generar el despido del determinado trabajador. La empresa también premia el esfuerzo de los colaboradores por persona y también la de los grupos, de una manera en la que puedan generar más ingresos, les otorga un reconocimiento como vendedor del mes a un personal si este cumpliera con todos los requisitos establecidos, también les hace llegar vales de consumo a nivel grupal si es que la tienda queda número uno en ventas a nivel nacional; es por eso que existe una preocupación por cumplir las ventas de la mayoría de trabajadores; en especial del 18% de trabajadores que nos dieron a conocer su punto de vista sobre la pregunta en cuestión.

• **Incentivos monetarios y morales:**

Existen boletas de pagos⁶ para los trabajadores; en la boleta se muestra todos los ingresos que posee el trabajador y los beneficios a los cuales está ligado; también se puede observar los egresos o descuentos que posee cada uno. Es una boleta simple en la cual se le hace llegar al trabajador todo lo que él quiera saber en cuanto a su sueldo. Para el trabajador estar en planillas de pago y recibiendo boletas de pago mensuales, por su trabajo realizado es algo que lo beneficia, porque si quisiera sacar créditos, las boletas de pago lo ayudarían a identificarse como el trabajador de una determinada empresa y podría acceder a un crédito. Las planillas también benefician a la empresa por que hacen que sus trabajadores se sientan seguros laboralmente y no deseen retirarse de la empresa.

⁶ Ver Anexo N° 4 – Boleta de pagos mensual de remuneraciones de empleado.

1.3. Enunciado del problema:

De acuerdo a la fundamentación y caracterización del problema se identificó que existen problemas de gran relevancia, en el estudio de la motivación, por lo tanto se ha identificado el problema general a estudiar.

1.3.1. Problema General:

¿Cómo influyen los elementos motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral y rotación, en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo?

1.3.2. Problemas Específicos:

- ¿Cómo influye el salario en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo?
- ¿Cómo influyen las capacitaciones en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo?
- ¿Cómo influye el desarrollo laboral en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo?
- ¿Cómo influye la rotación en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo?

Se trabaja con cuatro variables dado que son las más relevantes al momento de aplicar la encuesta inicial a los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo; y también porque con las cuatro variables podemos abarcar mayor información acerca de la situación motivacional en la tienda ya mencionada; y así proponer estrategias y actividades para incrementar la productividad.

1.4. Objetivos

Los objetivos de la investigación se encuentran definidos tomando en cuenta las variables identificadas con la finalidad de plantear soluciones y estrategias a los problemas identificados.

1.4.1. Objetivo General:

Analizar y determinar cómo influyen los motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral y rotación, en la productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Determinar cómo influye el salario en la productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.
- Determinar cómo influyen las capacitaciones en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo
- Establecer cómo influye el desarrollo laboral en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo
- Establecer cómo influye la rotación en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo

1.5. Justificación

Se plantearon justificaciones de acuerdo a la necesidad de la investigación.

1.5.1. Justificación practica :

La presente investigación nos permitirá conocer los factores que influyen en la motivación de los trabajadores de la empresa TOPI TOP - Huancayo. El tema de investigación refiere a que no todos los trabajadores de la empresa, se encuentran motivados a un 100% y esto influye en el desenvolvimiento de los demás trabajadores. Es importante mencionar y dar a conocer que la empresa necesita un modelo de motivación para mantener suficientemente motivados a los trabajadores, y así se pueda llegar a una sinergia de equipo y aumentar su productividad.

1.5.2. Justificación teórica:

La presenta investigación mediante la presentación del modelo de plan de motivación laboral, podrá ser incorporado a otras empresas del sector; ya sean, retail, textiles y tiendas por departamento. La investigación servirá para que otras empresas tengan los lineamientos teóricos y el conocimiento y puedan integrar un modelo de motivación en el desarrollo y desenvolvimiento de los trabajadores.

1.5.3. Justificación metodológica:

Para poder realizar un levantamiento de información verídica y de carácter importante en la investigación. Se utilizaran las siguientes herramientas: cuestionario y entrevista. Estas herramientas, se pueden trabajar en grupos, generando debates y diversos puntos de vista; las opiniones, nos pueden dar pie a utilizar otras

herramientas más. La información resultada de utilizar estas herramientas puede ser de total manejo de la empresa, con fines de generar una mejor gestión administrativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo denominado marco teórico, se consideraran investigaciones anteriores que nos aportan diferentes soluciones al problema identificado y que hablen acerca de la motivación laboral fundamentalmente dentro de los retail's, así mismo se identificarán palabras relevantes de acuerdo al tema de motivación laboral, para lo cual se buscaran definiciones según autores de trascendencia mundial, para finalizar se interpretarán los conceptos y/o definiciones brindadas por estos autores, definiciones que nos ayudaran a tener en cuenta la importancia de la motivación laboral para los colaboradores y para la empresa misma como ente promotor del mismo.

2.1. Estado de la cuestión

2.1.1. Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las Universidades Privadas

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado-Zulia. Se consultaron las teorías de Chiavenato (2000), Morales y Velandia (1999), Bittel (2000), Horovitz (2001), Zeithaml y Bitner (2002), Méndez (2002). El tipo de investigación tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional - correlacional. Se trabajó con un censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, también llamada muestra. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los

factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.(1)

Cuando se habla de temas que engloban a recursos o talentos humanos es necesario encontrar relación entre un tema y otro; en este caso la relación es de desempeño laboral y calidad de servicio del personal, los cuales están muy ligados al nivel de motivación que se tenga para cada uno de estos temas. Es necesario saber que los empleados son la imagen de la empresa, como se expresan, como visten, hasta como hablan muestran a la empresa en tan solo algunos instantes. Por eso se requiere capacitarlos para que ellos muestren lo que la empresa es y lo que la empresa desea mostrar. Es importante que los trabajadores tengan el apropiado nivel de toma de decisiones frente a situaciones críticas. Y por otro lado es muy importante estar al tanto de los resultados que se dan a través de las capacitaciones, entrenamientos, etc. Ya que si no se consiguen lo mejor es planificar y mejorar las condiciones laborales con la finalidad del cumplimiento de trabajo.

2.1.2. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de Ciencias administrativas titulado; «Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg,» son las motivaciones de este trabajo reflexivo.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes. (2)

Todo líder o emprendedor de una empresa que tenga a cargo alguna área y para ser más preciso un grupo de gente tiene que saber la complejidad que significa la motivación laboral en este ámbito. Se tiene que tener en cuenta dos aspectos básicos con los cuales empezar a trabajar: factor personal y el factor ambiental. Es preciso encontrar una relación directa entre ambos y poder ofrecer los medios necesarios para mantenerla. Y definitivamente los directivos juegan un papel importante ya que de ellos debe partir a iniciativa del trabajo en equipo y alcanzar objetivos comunes.

2.1.3. La motivación en una empresa textil bonetera en el estado de Puebla

La motivación es muy importante ya que depende de ella en gran parte de los trabajadores dentro de una empresa. También es muy complicada ya que todos los seres humanos somos diferentes, impredecibles y tenemos distintas necesidades y estados de ánimo. Existen varias teorías de motivación las cuales sirven para comprender mejor de que se trata esta y como se compone. El papel de un buen líder es motivar al personal, pero para que pueda suceder esto se necesita una persona que tenga credibilidad y que pueda influir en los demás para que de esta forma pueda encaminar las metas personales de los individuos con los de la empresa. Una forma de influir en los demás es por medio de los incentivos que puede ser de tipo económico o no económico.

La investigación que se realizó en esta tesis es de tipo exploratorio y se utilizaron dos instrumentos diferentes para medir la motivación del personal y del nivel de motivación que los supervisores piensan que existe en el área de producción, para después compararlo con el nivel de motivación que realmente existe en ellos.

Por medio de los resultados y de todos los diferentes estratos analizados se encontró que hay un problema de motivación en el personal de producción y que existe una

discrepancia entre el nivel de motivación que los supervisores piensan que hay en los trabajadores de producción y el nivel que realmente existe en ellos. (3)

Un buen punto de partida para comenzar a trabajar la motivación en cualquier empresa, es saber lo importante que es para los trabajadores y para la misma empresa. Siempre abra que resaltar lo difícil que es por la diferencia de caracteres de los trabajadores, distintas realidades, distintas culturas, etc. Pero de eso precisamente se trata, encontrar en todos estos aspectos una causa en común que los hagan lograr los objetivos de la empresa y que pueden identificarse con la misma. Se necesita más que buenas intenciones o buenos incentivos, se necesita de alguien, un líder, que influya que pueda contagiar a los demás trabajar y conseguir sus propios objetivos y que la empresa en un medio para llevarlos a cabo. Constantemente ahí se tiene que ver si la motivación que se cree que tienen los trabajadores es la que realmente se da, que coincida lo que uno piensa con los resultados, básicamente.

2.1.4. Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala

El objetivo principal del presente estudio descriptivo consistió en identificar las causas subyacentes en los altos índices de rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado, ubicada en Guatemala. A partir de ahí se formuló una propuesta de un programa para reducir dichos índices.

En el capítulo 1 que contiene los antecedentes y el marco teórico, se indica que la organización sujeto de estudio fue fundado en 1903 en San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz. Tras casi 100 años de operaciones la entidad se ha convertido en un grupo conformado por varias unidades de negocio, distribuidas así: planta hulera, planta tenería, planta zapatería, comercialización y tiendas. La empresa cuenta con una visión definida, así como valores organizacionales que rigen la conducta interna.

La rotación de personal se ha caracterizado por tener altos índices no sólo en la empresa objeto de estudio sino en la industria del Calzado. La rotación de personal consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo indica un estancamiento y envejecimiento del personal; si es muy alto puede ser un indicativo de insatisfacción. Lo ideal es retener al personal de calidad y sustituir a las personas que presentan problemas difíciles de corregir, sin afectar la operación.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización en el curso de cierto período de tiempo, regularmente expresado mensualmente o anualmente. La mayoría de 2 personas recién incorporadas a las empresas rotan en un período de 90 días (0-3 meses), lo que impacta negativamente en las finanzas de las organizaciones. En el capítulo 2 se indica que el presente estudio de investigación es de tipo descriptivo. Los sujetos de investigación fueron los 22 gerentes de tienda y los supervisores de ruta de la empresa objeto de estudio, debido a que ellos cuentan con un acceso más directo a la información que provee el personal que se retira. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario dirigido a gerentes y una entrevista dirigida a los supervisores. En el capítulo 3 se presentan las gráficas obtenidas de la aplicación de los instrumentos, dirigidos a gerentes y supervisores. En el capítulo 4 que corresponde a la discusión de los resultados, se confirmó que los principales factores que inciden en los índices de rotación de personal en la empresa objeto de estudio coinciden con lo que indica la literatura especializada sobre el tema. Se concluye que los factores que inciden en los índices de rotación de personal en una empresa que se dedica a la venta de calzado al detalle en Guatemala son los salarios que perciben los vendedores de tienda, la imposibilidad de continuar con sus estudios y los horarios de trabajo que deben cumplir. También se identificaron factores secundarios como: el contenido del trabajo, la distancia del trabajo a la casa del colaborador y alguna enfermedad que la misma sufra. Finalmente se presenta una propuesta de desarrollar un programa de fidelización de los colaboradores para reducir la rotación. Esto implica que tanto gerentes de tienda como los supervisores de ruta sean involucrados en su implementación. (4)

No cabe duda que uno de los problemas más recurrentes en las empresas de hoy en día es la alta rotación de personal que no permite que la empresa pueda ser más competitiva, la cual consiste en una renovación constante de personal, cuando lo ideal es retener al personal por un periodo de tiempo el cual pueda contribuir con al empres y se desarrolló. La razón más constante de esta renovación de personal está relacionada con los salarios recibidos por los trabajadores ya que no satisface sus expectativas y necesidades.

2.1.5. La imagen y percepción de una tienda por departamentos, a través de la percepción de los clientes caso ilustrativo de almacenes París

Este estudio espera analizar la percepción que hoy tiene los clientes de las tiendas por departamentos en relación a los productos y servicios que ellas ofrecen, a la experiencia que viven al momento de comprar y a la capacidad de respuesta de estas empresas al momento de satisfacer sus necesidades.

Todo esto motivado por el alto crecimiento que han desarrollado en las últimas décadas y por la importancia que han adquirido en la vida cotidiana de muchas personas. Se estudian las tres más grandes tiendas de departamentos: Almacenes París, Falabella y Ripley, esperando además comprobar cómo han sido recibidos los últimos cambios realizados por la primera de éstas.

Para lograr esto, se consideraron las tiendas por departamentos ubicadas en el Mall Alto Las Condes y Mall Parque Arauco, además de las ubicadas en forma independiente; Almacenes París y Falabella del sector Providencia. Para cada una de ellas se analizaron sus clientes y las variables relevantes para la industria y los consumidores.

Además, el grupo de interés fue el de jóvenes y adultos jóvenes, personas entre 23 y 30 años, que estuvieran terminando sus estudios o en los primeros años de vida laboral, esto, por el llamativo comportamiento que han revelado en algunos estudios realizados, los cuales revelaron un tipo de comportamiento diferente al que era hace algunos años, razón por la que se hace interesante observarlos.

Se espera evaluar la posición relativa de cada una de las tres tiendas, así como también los factores valorados por los clientes, y sus perfiles según la tienda preferida. Además del efecto de los cambios que ha realizado Almacenes París durante el año 2004. (5)

Básicamente la idea de esta investigación parte del análisis del comportamiento del cliente hacia la empresa al adquirir un producto y/o servicio, y cuál es su reacción de esta hacia los clientes para cubrir y satisfacer sus distintas necesidades. Uno de los objetivos de este estudio es poder averiguar los factores que generan valor para los clientes y que cual es el perfil de la tienda ideal.

2.1.6. Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo: análisis de renuncias voluntarias

Dentro de los problemas que se presentan actualmente en algunos sectores de la economía nacional está el paulatino aumento de la rotación laboral. Se puede decir que la rotación es consecuencia de la influencia directa de variables externas tales como la oferta y demanda en el mercado, e internas que pueden referirse a políticas de recursos humanos de la empresa.

Es por esto, que se decidió realizar un análisis para detectar que factores pueden estar incidiendo en el elevado número de rotación de representantes de venta en terreno de una empresa de distribución a canales retail de productos consumo masivo. Para esto se realizó una encuesta a los representantes de venta cuyo motivo de desvinculación fue renuncia voluntaria, con el fin de detectar cuáles fueron los motivos de su salida.

Los resultados obtenidos revelan que la principal causa de salida se relaciona la disonancia entre la remuneración percibida y el desempeño, y dentro de los motivos secundarios está la baja posibilidad de desarrollo, percepción de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura y presión por estructura de trabajo.(6)

Un problema común hoy en día en casi todas las empresas de distintos rubros es la alta rotación del personal, ya sea por factores externos o internos, lo cierto es que cada vez más la gente rota, o cambia de centro de labores mucho con mucha más frecuencia que antes. Se pueden deducir muchas causas por las cuales suceda esta alta rotación pero sin duda alguna las que más coincidencias vamos a encontrar es la remuneración que perciben los colaboradores que esta también trae como consecuencia la inestabilidad laboral, falta de seguridad entro otros.

2.2. Marco teórico

Desempeño laboral:

Según Stoner J., el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (7)

Según Chiavenato I., expone sobre desempeño laboral como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (8)

Según Harbour J., En el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes, las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por tres categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tenencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo. También afirma que, las condiciones intervinientes son afectadas de algún modo por las condiciones antecedentes y sus categorías son: el conocimiento, (en el caso del desempeño laboral, son los conocimientos que se adquieren mediante la experiencia y el aprendizaje, derivados del proceso de socialización, que influyen en el desempeño laboral de los individuos); las habilidades que representan un conjunto de operaciones intelectuales y motoras, que explican en gran parte el grado de desarrollo que una persona ha logrado de sus actividades asociadas al desempeño laboral; y la motivación en la cual se engloban factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones (antecedentes sociales, culturales y demográficas) y pueden condicionar el desempeño laboral. Apoyando lo anteriormente expuesto, vale la pena discernir sobre un término relacionado con el tema en cuestión como lo es la administración del desempeño, lo cual busca lograr los resultados esperados en la administración del recurso humano. (9)

Gestión de motivación:

Según Solana R., “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (10)

Según Stoner J., Freeman E., Gilbert D., “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (11).”

Según Koontz H. y Wehrich H., “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. (12)

Satisfacción:

Según Porter L. y Lawler E., “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, (citado por Weinert) remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler. Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. (13)

Según Robbins S., coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. (14)

Según Muñoz A., define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”. (15)

Según Kreitner R. y Kinicki A., La Satisfacción Laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño. (16)

Administración de Recursos Humanos:

Según Werther W. y Keith D., La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (17)

Según, Wayne M. y Noe R., Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (18)

Según Chiavenato I., la administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad. (19)

Necesidades:

Según Kotler P. y Armstrong G., la necesidad es "un estado de carencia percibida" Complementando ésta definición, los mencionados autores señalan que las necesidades humanas "incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano, no la inventaron los mercadólogos". (20)

Según Fisher L. y Espejo J., definen la necesidad como la "diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado". (21)

Según Koontz H. y Wehrich H., una de las teorías más citadas es la jerarquía de las necesidades formuladas por el psicólogo Abraham Maslow quien concebía las necesidades humanas como una jerarquía que acedia de los niveles más bajos a los más altos. Concluyo que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador. Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

- Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow asumo la posición de que hasta que esas necesidades se satisfagan en el grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivaran a las personas.
- Necesidades de Seguridad y de Protección: Son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo propiedad o vivienda.
- Necesidades de Afiliación: Ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras personas.

- Necesidades de autoestima: De acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de aceptación, buscan la estimación de ellos mismos y de los otros. Esta necesidad produce satisfacciones, como poder, prestigio, estatus y confianza en uno mismo.
- Necesidades de Autorrealización: Maslow considera que la autorrealización es de dos es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser lo que uno es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo. (22)

Rotación de personal:

Según Arias G., se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. (23)

Según Robbins S., ¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder. (24)

Según Chiavenato I., La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (25)

Organización:

Según Andrade S., la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". (26)

Según Ferrell O., Hirt G., Adriaenséns M., Flores M., Ramos L., la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito". (27)

Según Rodríguez M., La organización es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. (28)

Clientes:

Según Barquero J, Rodríguez C, Barquero M, Huertas F., se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". (29)

Según Kotler P., Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey. (30)

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. (31)

Comunicación:

Según del Socorro M., comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes". (32)

Según Stanton W., Etzel M., Walker B., la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte". (33)

Según Lamb C., Hair J., McDaniel C., la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos". (34)

Según Idalberto Chiavenato., comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". (35)

Según Robbins S. y Coulter M., nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados". (36)

Incentivos financieros y no financieros:

La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

Según Werther W. y Keith D., aclaran que " Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica", por otra parte comentan que "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 se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar sus productividad, los gastos de la administración de sistema se compensa con creces". (37)

Según Gómez L., Balkin D., Cardy R., Las empresa deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral. (38)

Según Sherman Jr. y Chruden H., mencionan como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

- Seguridad: Para unas personas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros esta puede proporcionarles un sentimiento de libertad.
- Afiliación: La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los empleados conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos
- Estima: La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.
- Autorrealización: Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad de adquirir, sensación de competencia ocupacional y logro. (39)

Según Sandhusen R., los Incentivos directos llegan a:

- Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.
- Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.
- Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios. (40)

Retail:

Según Berg O., Comercio minorista. (41)

Según Diccionario de Ciencias hortícolas., El que tiene lugar a nivel minorista. (42)

Según Orellana M., Minorista la comerciante al por menor. (43)

Productividad:

Según Rodríguez C., la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la reacción entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. (44)

Según Beltrán F. y Alfaro M., productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costes de los factores empleados en su consecución medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción. (45)

Según Fernández M. y Sánchez J., la productividad sería el volumen o calidad del producto o servicio principal que la organización proporciona. (46)

Capacitación:

Según Chiavenato I. y Olso E., La capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas. Está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo ya sea actual o futuro en la empresa. (47)

Según Argumedo M., La capacitación se produce necesariamente en el concepto de una relación social. Solo es posible hablar de capacitación, cuando existe una relación entre personas. Sin embargo para que exista una “relación” entre personas, es preciso que ellas se comuniquen entre sí. La capacitación, por lo tanto, tiene lugar siempre en una situación de comunicación. Se puede afirmar que capacitar es una modalidad particular de comunicación. (48)

Según Atehortúa F., Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la Ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación mediante la generación de conocimientos del desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal e integral. Esta definición comprende los procesos de formación entendidos como aquellos que tienen como objetivo desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa. (4497)

Nivel jerárquico:

Según Sánchez J., Conjunto de niveles determinados según las funciones que desempeñan el conjunto. Estos niveles están en estrecha relación con las expectativas de lo que el individuo espera de su puesto de trabajo y con las exigencias aceptables que la organización le va a pedir en ese puesto de trabajo. (50)

Según Monllor J., La jerarquía es el principio inspirador de la estructura en vertical, por lo cual se determina la necesidad de crear diferentes niveles ordenados donde se desarrolle el principio de autoridad. Está se define como “El poder legal o legítimo que da derecho a mandar o actuar sobre un determinado grupo de personas”. En la empresa la autoridad es el poder mandar a otros. Para que se pueda alcanzar el propósito u objetivo planteado para el nivel jerárquico correspondiente. (51)

Según Martínez M., Los niveles estructurales son los diferentes sistemas y subsistemas requeridos para obtener un producto o servicio en la organización. La actividad total que conforma el sistema más amplio de la organización es desdoblada en sistemas cada vez más pequeños (o subsistemas), llevando a una determinación clara sus límites, propósitos y procesos de transformación, en cada nivel. (52)

Gestión de ventas:

Según Natera R., Según el artículo 3 de la Ley 28/1998, de 13 de julio, de Venta a Plazos de Bienes Muebles, se entenderá por venta a plazos el contrato mediante el cual una de las partes entrega a la otra una cosa mueble corporal y ésta se obliga a pagar por ellos un precio cierto de forma total o parcialmente aplazada en tiempo superior a tres meses desde la perfección del mismo. También se entienden comprendidos en esta ley los actos o contratos cualquiera que sea su forma jurídica o la denominación que las partes le asignen, mediante los cuales, las partes se propongan conseguir los mismos fines económicos que con la venta a plazos. (53)

Según De la Parra E. y Madero M., Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador. Para ellos se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicológica y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes. (54)

Según Castro A. Las ventas son el proceso que inicia con la identificación del cliente y sus necesidades para proveerlo de información que lo persuade de realizar un intercambio. (55)

Condicionamiento interno y externo:

Según De Miguel F., Factores externos de la motivación. Llamados también empresariales, influyen en el comportamiento motivado de las personas. Compañeros, mando y salarios pertenecen a este tipo de factores. Factores internos de la motivación. Intereses, actitudes y necesidades de las personas que influyen en el comportamiento motivado, lo que dará lugar a ciertas recompensas. (56)

Según Tejada J., Giménez V., Viladot G., Gan F., Fandos M., Jiménez J., Gonzales A., la motivación puede ser : Intrínseca, pues nace dentro de un deseo o necesidad que puede incluir la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. O extrínseca, que proviene desde el exterior y supone la existencia de un estímulo, meta u objetivo, denominado incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. (57)

Según López J., Motivaciones internas. La motivación surge del interés de las personas por entender el porqué de las cosas. El enfoque cognitivo apuesta por una motivación totalmente interna que aparece cuando una persona se encuentra ante un problema o una cuestión desconocida. Las motivaciones más importantes son la curiosidad, la búsqueda de la autosuficiencia, la satisfacción de necesidades las ganas de ser competentes y el auto concepto. Motivaciones externas. Estos factores pueden estar relacionados con aspectos vinculados con la participación, las retribuciones, la promoción, el reconocimiento social u otro tipo de beneficios. Los postulados conductistas consideran que el comportamiento deseado debe estimularse mediante refuerzos externos, por ejemplo, recompensas, castigos o incentivos. (58)

Ascensos:

Según Rodríguez J., Acción de reasignar a una o varias personas a un puesto superior con mayor responsabilidad, pago, beneficios y potencial de desarrollo. (59)

Según Fernández M., Progresión de categorías inferiores a categorías superiores, por lo que requiere previa existencia de una función y categoría inferiores, Los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional, se producen conforme a lo establecido en convenio, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. (60)

Según Martos F. y Calvo J., Los ascensos son pasar de un nivel a otro a un empleado teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas de empresario. Los criterios de ascenso en la empresa se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores de uno y otro sexo. (61)

Clima laboral:

Según Gan F. y Gaspar B., El clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas. (62)

Según Tejada B., Clima organizacional es un estado más transitorio que la cultura, es el aire, el estado de ánimo que se respira hoy y que mañana puede cambiar. (63)

Según Del Pulgar L., Se trata de un elemento de diagnóstico de actitudes y conductas que afectan a la vida de la organización. Tiene su origen en las interacciones que se producen entre los individuos y el entorno. Es externo al individuo y distinto de la cultura corporativa, así que podemos afirmar que el clima laboral es tanto una propiedad del individuo como una variable del sistema, grupo y organización. (64)

Competitividad:

Según Reig E., la competitividad en relación con el mundo de las empresas, es la capacitación por partes de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. La ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, debe ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector, esto otorga la idea de competitividad empresarial, que es la habitual rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos. (65)

Según Lerma A., la competitividad en términos comerciales es la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor. (66)

Según Chavarría H., Sepúlveda S., Rojas P., competitividad es la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada especialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad. (67)

Control de labores:

Según Publicaciones Vértice., proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos. (68)

Según Rodríguez J., Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. (69)

Según Puchol L., La evaluación del Desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La Evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (70)

Valores:

Según la Revista Logoi 7., para nosotros, un valor es lo que motoriza, motiva y orienta la conducta de las personas en la sociedad. Allí radica su vital importancia. Razón por la que los valores se hacen imprescindibles para estudiarlos y sobre todo, practicarlos. No hay duda de que si orienta su vida de acuerdo a unos principios o valores estará más cerca de vivir “en plenitud”, y tener un norte en su vida, una razón para vivir. (71)

Según Arizpe L., consideramos como valores las ideas sobre lo que es socialmente deseable. Puede tratarse de una situación deseable, como por ejemplo viviendas adecuadas para la población o un nivel de salud pública satisfactorio. Puede tratarse también de mentalidades o de comportamientos. Para que una idea se transforme en un valor debe ser compartida por mucha gente. Debe ser de naturaleza muy general y, por tanto, suficientemente abstracta como para aplicarse a un amplio espectro de situaciones prácticas. En este sentido, los valores difieren de las normas, las cuales se aplican a situaciones más específicas. No todos los valores son válidos para toda la sociedad. Los que sí lo son reciben comúnmente el calificativo de universales. (72)

Según Jiménez J., son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad, y nos orientan para actuar en casa, en el trabajo, etc. Nos indican el camino para conducirnos de una manera y no de otra, frente a deseos o impulsos, bien sea que estemos solos o con otros. Nos sirven de brújula en todo momento para tener una actuación consistente en cualquier situación. (73)

Refuerzos Sociales:

Según Skinner. B., los reforzadores sociales son aquellos producidos y otorgados a través de la conducta de otra persona y que además son de naturaleza menos material. Algunos ejemplos son: un abrazo, sonreír, una caricia, una palmadita, un elogio, un guiño de ojo, decir lo estás haciendo bien, buen trabajo. (74).

Refuerzos usando actividades:

Según Skinner. B., Este tipo de refuerzo es una sub-categoría de refuerzo material o tangible, reconocimiento combinado con aspectos sociales-interpersonales. Algunos ejemplos son: ir al cine, salir a jugar, dormir en la casa de una amiga, premios, ir de compras. (75)

Teoría de la motivación de Abraham Maslow

Concluyo que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador. Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden ascendente de importancia, son las siguientes:

- Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow asumo la posición de que hasta que esas necesidades se satisfagan en el grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivaran a las personas.
- Necesidades de Seguridad y de Protección: Son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo propiedad o vivienda.
- Necesidades de Afiliación: Ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras personas.
- Necesidades de autoestima: De acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de aceptación, buscan la estimación de ellos mismos y de los otros. Esta necesidad produce satisfacciones, como poder, prestigio, estatus y confianza en uno mismo.
- Necesidades de Autorrealización: Maslow considera que la autorrealización es de dos es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser lo que uno es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo. (76)

2.3. Marco Conceptual:

Administración de Recursos Humanos:

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Es el acrecentamiento y conservación del personal, del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff.

Ascenso:

Los ascensos básicamente tienen que ver con la reasignación de un trabajador de un puesto inferior a otro puesto superior, que consta de realizar otras funciones, otro salario, otros compañeros, etc. Estos ascensos tienen que ver muchas veces con méritos que alcanzan los propios trabajadores, otras por experiencia, otras por referencias. Sea cualquiera el motivo un ascenso tiene que ver con el acuerdo de ambas partes (empresa y trabajador) que pactan un nuevo desarrollo de trabajo, y el principalmente el salario.

Calidad de Servicio:

La calidad de servicio se percibirá de forma diferente, ya usuario del mismo. La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. Es decir que un cliente puede volver a un lugar y seguir comprando productos mientras que sea bien atendido. También se entiende por servicio que es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones. Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Cuando las expectativas del cliente son sobrepasadas; este optara por regresar al lugar donde le brindaron un servicio de calidad.

Capacitación:

La capacitación en todo su contexto, vendría a ser un proceso educacional que continuamente se repite, tanto personalmente como empresarialmente. Es una preparación que genera mayor conocimiento y ayuda al correcto desenvolvimiento de las habilidades y talentos que los trabajadores poseen. Este proceso también se da en el día a día ya que en la comunicación de una capacitación, es donde se empieza a generar y donde empieza la extensión del conocimiento.

Clientes:

Nos encontramos en una economía donde se considera que el cliente es el rey, dado que es el motivo que hace que hayan os e produzcan ventas de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer, y allá trabajo para más personas. Hay que valorar a nuestros clientes, ya sea una persona u organización prestarles un servicio de calidad, que haga que puedan regresar a la empresa y sobre todo que se sientan satisfechos por el servicio brindado, esto provocara en ellos, su compra en la empresa que lo atienda de la forma que el espera.

Clima laboral:

El clima laboral consta de una serie de factores que tiene que ver con el entorno del individuo sus costumbres, su propia cultura, sus creencias, etc. Y que al interactuar con otros individuos que tienen un entorno diferente, y una forma de vivir y de pensar diferente dan lugar a un clima laboral, puede ser muy variable dependiendo de cómo se va desarrollando cada miembro.

Comunicación:

Mediante la comunicación podemos saber que está bien y que está por corregir dentro de una empresa, cuales son los deseos de los trabajadores y cómo podemos otorgarles un ambiente laboral más beneficio para todos. Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Competitividad:

La competitividad tiene que ver con un proceso de capacitación para el incremento de ventas y así poder prevalecer sobre otras organizaciones. Se puede definir también como la capacidad de mantener, ampliar y mejorar su participación en el mercado mediante diversas herramientas que harán finalmente que el consumidor sea quien elija y decida el tiempo que debe estar en el mercado. Se dice que es competitiva una empresa cuando muestra atributos diversos y/o variables que hacen que el producto o servicio brindado sea diferente o tenga un plus diferente a las demás.

Condicionamiento interno y externo:

En cuanto a estos tipos de condicionamiento tenemos dos; uno es el intrínseco que tiene que ver con los factores internos de cada persona y que es lo que lo impulsa a ejecutar alguna acción y a alcanzar un objetivo; cosas como lograr un título profesional apoyar a su familia, etc. Y por otro lado tenemos el condicionamiento extrínseco que básicamente que tiene que ver con el entorno y la influencia de esta en la vida de cada trabajador; Factores como alcanzar un premio, una capacitación una recompensa, etc. Son cosas que influyen en los trabajadores en su actuar diario.

Control de labores:

El control de labores es más que una evaluación protocolar, tiene que ver con medir la eficacia con la que los trabajadores realizan sus labores. Puede ser cuantitativo y/o cualitativo dependiendo de qué área se evalúe. Controlar las labores tiene que ver con la valoración y el tiempo que se toma ejecutar las labores. Es un procedimiento continuo, que implica la buena preparación y el conocimiento debido.

Desempeño laboral:

Es la forma en que todos los colaboradores que componen una organización tienen que trabajar conjuntamente para poder lograr objetivos en comunes para su bien y el bien de la organización; el desempeño laboral va de la mano con la motivación ya sea propia o por parte de los demás colaboradores y/o jefes. Se entiende que es el potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Gestión de motivación:

Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Si todos los trabajadores están motivados por parte de la empresa y quieren llegar a un objetivo en común lo podrán hacer dado que todos jalaran la soga para el mismo lado. Puesto que la motivación que les brinda la empresa hace que procedan así. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Gestión de ventas:

La gestión de ventas es un intercambio de un mueble, servicio producto, etc. por una cantidad monetaria pactada entre ambas partes; el que da y el que toma con el fin de beneficiar a ambos y que ambas partes puedan tener el mayor beneficio de esta transacción. Ahora, esta transacción comienza a surgir por las diversas necesidades que un cliente pueda tener, y que necesita ser satisfecha y provista por alguien capaz de brindarle lo que requiere.

Incentivos financieros:

Ayuda a tener un clima laboral tranquilo en la parte económica puesto que, mientras la empresa otorgue premios, cupones de descuentos, etc. Los trabajadores que realizan un buen trabajo, sabrán que su trabajo podrá ser premiado con una ayuda económica que a veces o siempre hace falta. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad. Si el sistema motiva a los empleados, e incrementan su productividad, los gastos de la administración de sistema se compensan con creces. No siempre un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad. Pero, los sistemas de incentivos financieros son especialmente efectivos para estimular; si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia. Las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una productividad laboral.

Incentivos no financieros:

Son muy importantes dado que el empleado se pueda sentir valorado por la empresa de una forma comunicativa en la que le expresen que hace bien su trabajo. Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo, el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado. Algunos incentivos no económicos son la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, estos a su vez crean un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.

Necesidades:

Son un estado de carencia percibida, incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Son componentes básicos del ser humano, no la inventaron los mercadólogos. Es la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado, son estados de carencia física o mental.

Nivel jerárquico:

Los niveles jerárquicos son en forma vertical y tiene que ver tanto en los puestos como en el nivel de autoridad y poder que maneja cada cual. Es necesario este tipo de jerarquía ya que funciona como una cadena de mando el cual permite un trabajo más ordenado y un orden que ayuda al desenvolvimiento de los empleados. Cada puesto o nivel que se desea ser alcanzado cubre expectativas que el emplead desea como parte de su necesidad e autorrealización y que podría ser una meta a largo plazo para el trabajador.

Organización:

La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto. Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, para que las personas y las cosas funcionen

para alcanzar el máximo éxito. Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Hay que tener en cuenta que cada persona es un mundo y que tiene diferentes formas de pensar y de querer hacer las cosas, se debe comprender a las personas que integran una organización y apoyarlas para que su retribución sea su trabajo esmerado.

Productividad:

En definitiva, la productividad tiene que ver con todos los elementos y/o recursos, aún el mismo tiempo, que intervienen en el proceso de producción, que están relacionados entre sí; medido en unidades físicas o en el tiempo asignado. También tiene que ver con la calidad que la organización brinda del producto o servicio y que marca la diferencia del rubro respecto a otras empresas.

Retail:

Es el término inglés para comercio al por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes (ej. comida rápida). Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras.

Refuerzos sociales y refuerzos usando actividades:

Los refuerzos sociales son aquellas palabras o gestos que se utilizan para exaltar o alabar una acción determinada. Mientras que los refuerzos usando actividades son aquellas exaltaciones de actos, gestos, méritos, etc., Que además de ser refuerzos sociales vienen acompañados de un premio material o tangible.

Rotación de personal:

Es el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste, es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas. Dado que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto). Se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y prepararlo. Para terminar se menciona que la empresa debe tratar de no perder a los trabajadores que con el tiempo vienen haciendo un trabajo sacrificado y con buenos resultados, a esos empleados no se los puede dejar ir con facilidad.

Satisfacción:

Es la relación que existe entre “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Si una persona se siente satisfecha con su desempeño (relacionado al tiempo que labora) puede seguir escalando puestos; mientras que una persona que no esté satisfecha puede generar malestar en sus compañeros y en el mismo, si es que no hace nada por mejorar su desempeño. La satisfacción laboral es “el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Valores:

Son más que enseñanzas o patrones de conducta, son universales y forman parte de la identidad de cada una de las personas que con el paso del tiempo y con las experiencias adquiridas se van marcando más. Los valores son el norte, la dirección hacia un objetivo o meta planteada ya que será esta forma de desenvolverse que nos lleve a lo que deseamos. Se podría destacar también que los valores son ideas deseables de lo que uno pretende en cuanto a la sociedad o entorno en forma positiva.

CAPÍTULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

En el presente capítulo denominado hipótesis y variables, se desarrolla el planteamiento de las hipótesis e identificación de las variables que intervienen en el desarrollo de la investigación, se efectuara la operacionalización de las variables con la finalidad de dar a conocer los instrumentos y las técnicas a usar en la recolección de datos y posteriormente transformar la información.

3.1. Fundamentación de la hipótesis

La alta rotación de personal, la falta de compromiso, la falta de capacitaciones y algunos motivadores en la empresa TOPI TOP - Huancayo, conllevan a que la productividad sea deficiente y afecte a los trabajadores. Es importante para todo tipo de empresa de cualquier rubro, la gestión constante de capacitaciones de diversos temas, los cuales ayudaran a incrementar la productividad de los trabajadores, ya sea temas como ventas, servicio al cliente, clima laboral, racionalización de procesos, etc. Y otros con los cuales se pueda afirmar su percepción hacia la empresa como por ejemplo programas de fidelización. Para la existencia de la relación laboral duradera entre empresa y el personal debe existir un nivel de compromiso mutuo, de entrega y participación total. La empresa con el cumplimiento de sus obligaciones y los empleados con un desenvolvimiento integro. Esto también influye en el desenvolvimiento de sus labores y por consecuencia en la productividad.

3.2. Enunciado de la hipótesis

La presente investigación se presenta una hipótesis, que permitirá mostrar la condición actual de la empresa en lo que respecta a la motivación en el clima laboral y una propuesta de gestión de motivación con lo cual daremos alternativas de solución para los problemas presentados y primordialmente para un incremento en la productividad de la empresa.

3.2.1. Hipótesis general

Los elementos motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral, y rotación, influyen en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.

3.2.2. Hipótesis específicas

- El salario influye en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.
- Las capacitaciones influyen en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.
- El desarrollo laboral influye en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.
- La rotación influye en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.

3.2.3. Variables

- **Variables Independientes:**

Salario
Capacitaciones
Desarrollo laboral
Rotación

- **Variable Dependiente:**

Productividad

3.3. Operacionalización de variables

Variable Dependiente	Variables Independientes	Factores	Indicadores	Técnica	Instrumentos	Informantes	
Productividad	Salario	Necesidades monetarias.	Cantidad de remuneración recibida	Encuesta	Cuestionario	Trabajadores	
			Cantidad de comisiones	Encuesta	Cuestionario	Trabajadores	
	Capacitaciones	Necesidades de capacitación.	Cantidad de capacitaciones	Encuesta	Cuestionario	Trabajadores	
			Nivel de aprendizaje	Encuesta	Cuestionario	Administrador	
	Desarrollo laboral	Desempeño laboral	Línea de Carrera	Entrevista	Guía de entrevista	Administrador/ Trabajadores	
			Numero de premiaciones y sanciones	Entrevista	Guía de entrevista	Administrador	
			Ascensos	Encuesta	Cuestionario	Trabajadores	
	Rotación	Identificación con la empresa	Numero de trabajadores en asumir nuevas tareas y cantidad de horas laborables	Encuesta	Cuestionario	Trabajadores	
			Condiciones laborales	Entrevista	Cuestionario	Trabajadores	
			Posibilidades de superación	Entrevista	Cuestionario	Trabajadores	
				Numero de beneficios laborales y clima laboral			
				Cantidad de facilidades para el logro de objetivos personales			

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

En el presente capítulo denominado metodología, se da a conocer la parte formal de la investigación, es así que se identifica el método de la investigación, el diseño, la población, los instrumentos y técnicas que ayudaran a la recopilación de los datos del externo, los mismo que ayudaran a dar solución al problema identificado.

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo básica porque es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar su contenido. (78)

4.2. Método de la investigación

El método de investigación utilizado es el método científico, en sentido riguroso, se le puede definir como un conjunto de procedimientos para verificar o refutar hipótesis o proposiciones sobre hechos o estructuras de la naturaleza.

Los niveles de la investigación científica utilizados son:

- El Método Descriptivo: El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.
- El Método Exploratorio: Cuando se pretende profundizar más acerca de un tema poco conocido o desconocido totalmente, esto con el fin de abordar puntos que no fueron tocados anteriormente, podemos obtener resultados tan positivos como negativos pero siempre importantes para la investigación.

4.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El diseño de investigación no se manipula ni se realiza al azar, ni se realiza sin manipular variables, este estudio no crea alguna situación.

A su vez el diseño no experimental se divide en:

- **Transaccional o transversal:** Son los que se encargan de recolectar datos en un momento único, describe variables en ese mismo momento o en un momento dado estos a su vez se clasifican en; Descriptivos, exploratorios, correccionales o casuales.

4.4. Población y muestra

La población identificada para la presente investigación son los once trabajadores de TOPI TOP - Huancayo.

4.5. Instrumentos

Los instrumentos que se determinaron e identificaron para poder recolectar los datos del externo para poder relevar la información son:

4.5.1. Guía de entrevista

Es una guía que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista de trabajo.

Sera importante para poder recopilar información u opinión del administrador y/o algunos trabajadores de la empresa TOPI TOP - Huancayo.

4.5.2. Cuestionario

El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

Nos servirá para poder recoger información útil y eficaz acerca de los trabajadores de TOPI TOP - Huancayo en un tiempo relativamente breve, con el fin de obtener información verídica acerca de las variables.

4.6. Técnicas

4.6.1. Entrevista

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También la entrevista puede significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia.

4.6.2. Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

4.7. Tratamiento estadístico

Las herramientas utilizadas para el tratamiento estadístico son, Microsoft Excel que es una aplicación para manejar hojas de cálculo, a su vez es un software que permite crear tablas, calcular y analizar datos y Microsoft Word es un programa editor de texto ofimático muy popular, que permite crear documentos sencillos o profesionales.

CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TOPI TOP HUANCAYO

En el presente capítulo denominado diagnostico situacional de la empresa topi top Huancayo, se considera, los antecedentes de la empresa, su historia, sus fundadores y demás, se menciona su direccionamiento estratégico. Se da a conocer su organigrama que maneja la tienda de TOPI TOP - Huancayo. Así mismo se considera los resultados de los instrumentos aplicados para recolección de datos que posteriormente se interpretó la realidad del objeto de estudio.

5.1. Antecedentes de Topi Top – Huancayo

5.1.1.Descripción de la empresa:

Nuestra empresa es una compañía familiar, constituida en el año 1983, dedicada a la fabricación y ventas de prendas de vestir de tejido de punto 100% algodón. Actualmente exportamos el 70% de nuestra producción, direccionando el 95% al mercado norteamericano. El 30% de nuestra producción se realiza a través de nuestra cadena de tiendas a nivel nacional, y nuestra proyección es expandirnos a otros mercados con nuestras propias marcas diseñadas y producidas a nivel local, hemos iniciado con Venezuela y seguiremos implementando nuevas tiendas. Contamos con un moderno complejo industrial con tres plantas textiles equipadas con maquinaria de última generación y con personal altamente capacitado que nos permite asegurar la entrega oportuna de nuestros productos a precios competitivos, factores claves de éxito. Actualmente somos el primer exportador textil de Perú, registrando niveles de venta de USD 88'000,000.00 millones anuales para ese mercado; asimismo contamos con una sólida estructura patrimonial, que nos permite reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado. Nuestro personal asciende a 5,000 trabajadores, y nuestra producción promedio es de 3'150,000 de prendas al mes, para el mercado Local y Exportación.

5.1.2. Reseña de TOPI TOP:

TOPI TOP S.A. fue constituido el 13 de julio de 1983, mediante Escritura Pública otorgada por el Notario Público de Lima, Dr. Alberto Flores Barrón, e inscrito posteriormente en la ficha 48496 del Registro Mercantil de Lima. El 22 de octubre de 1997, se fusionó por absorción con Creaciones Flores S.R.L. en un proceso de disolución sin liquidación, actuando esta última como empresa absorbente. Luego de la indicada operación, Creaciones Flores S.R.L. cambió de denominación social, adoptando el nombre de Topi Top S.A., tal como consta en la Escritura Pública otorgada ante el Notario Público Mario Romero Valdivieso, inscrita en la Partida Registral N° 11020962 del Registro Mercantil de Lima. En noviembre del 2000, la JGA acordó la fusión por absorción de la compañía Perú Color Star S.A., empresa vinculada dedicada a la prestación de servicios de tintorería, lo que se formalizó mediante Escritura Pública del 2 de enero del 2001. Dicha operación originó un incremento en los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en S/. 21,7 millones, S/. 12,1 millones y S/. 9,6 millones, respectivamente. Asimismo, en enero del 2001, el Directorio de la sociedad acordó trasladar las actividades de distribución y comercialización de su producción, a la empresa vinculada Trading Fashion Line S.A., la que en base a este acuerdo, compra el total de la producción para el mercado nacional, desde dicho periodo.

5.1.3. Ubicación

Calle Real N° 841 – Huancayo

5.1.4. Registro Único de Contribuyente

20501057682

5.2. Direccionamiento estratégico

5.2.1. Misión:

Vestir al mundo con prendas de moda casual de alta calidad.

5.2.2. Visión:

Ser la empresa peruana líder en la industria textil, tanto en la fabricación como en la comercialización prendas de vestir para el mercado local y extranjero.

5.2.3. Objetivos:

- Lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas de vestir con altos niveles de rentabilidad.
- Incrementar nuestra especificación de confección de estilos de alto valor agregado para la producción de exportación con altos estándares de calidad.
- Mejoramiento continuo de nuestros procesos de producción y administrativos para mejorar la productividad y reducir los costos.
- Orientar eficientemente la innovación, el desarrollo de diseños y acabados hacia lograr productos de mayor agregado.
- Desarrollar nuestros recursos humanos como pieza fundamental del éxito de nuestro negocio.
- Brindar mejores condiciones para la satisfacción de los clientes.
- Ofrecer prendas y telas acabadas de acuerdo a las especificaciones de los clientes, en los plazos pactados y con rentabilidad para la empresa.
- Lograr un crecimiento sostenido en la venta de prendas con alto valor agregado y con altos estándares de calidad tanto para el mercado local, como para la exportación.
- Desarrollar nuestros recursos humanos como pieza fundamental del éxito de nuestro negocio.
- Diseñar y elaborar programas orientados a la satisfacción personal, familiar y social.
- Manejar apropiada y eficientemente el outsourcing como complemento y respaldo a los procesos operativos y administrativos.
- Buscar la innovación y desarrollo permanente de diseños y variedad de productos con mayor valor agregado.

- Mantener una infraestructura con tecnología de punta que asegure el poder optimizar los procesos.
- Optimizar, desarrollar y agregar valor a los procesos.
- Flexibilidad en procesos y productos ofrecidos.

5.2.4. Valores

- **Respeto a los demás:**
Somos respetuosos del marco legal, del medio ambiente y de la comunidad.
- **Comportamiento ético:**
Actuamos con honradez y transparencia procurando que la justicia rija constantemente nuestro comportamiento.
- **Satisfacción del cliente:**
Nos esforzamos por satisfacer en forma integral y permanente a todos nuestros clientes.
- **Calidad y servicio:**
Nos diferenciamos de otras empresas aplicando calidad en todos los procesos y brindando un excelente servicio a los demás.
- **Recursos humanos:**
Nos preocupamos en capacitar y desarrollar en forma constante a las personas que integran nuestra organización.
- **Versatilidad e innovación:**
Somos flexibles, respondemos rápidamente a los cambios y nos preocupamos permanentemente por la innovación tecnológica.
- **Alegría:**
Trabajamos con alegría porque nos gusta lo que hacemos.

5.2.5. Política:

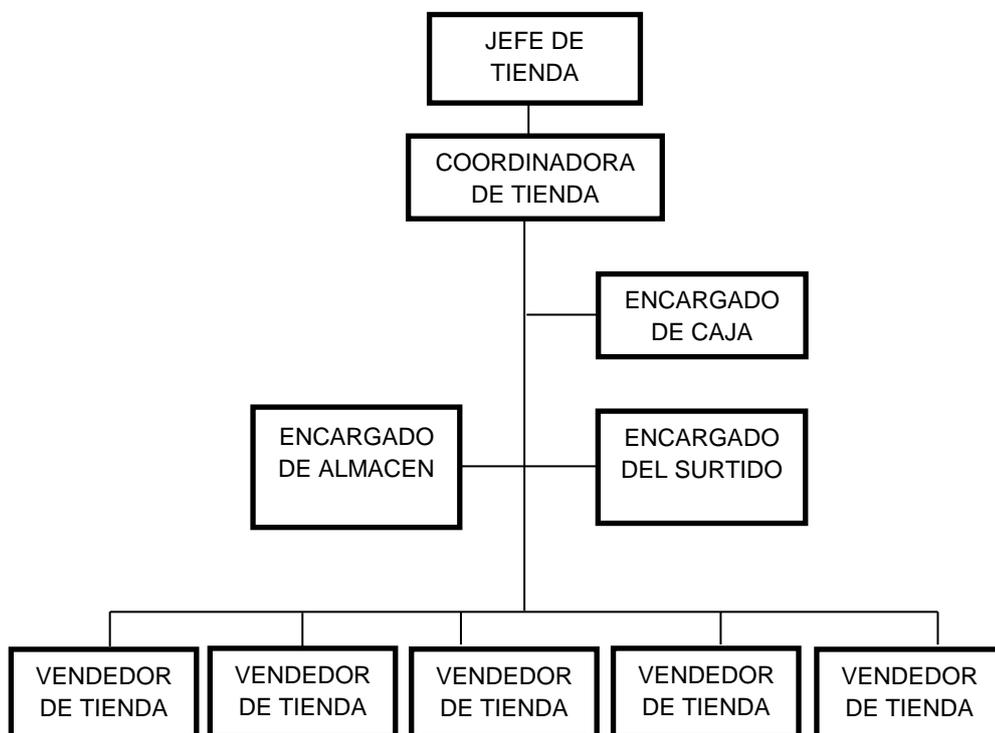
Política de calidad:

La política de calidad establecida por TOPI TOP, está basada en el conocimiento, motivación y participación de todo el personal en las actividades relacionadas con la calidad, la detección preventiva de No Conformes y en la toma de acciones para el mejoramiento continuo, utilizando un Sistema de Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Las rigurosas pruebas de calidad se inician desde la compra de materia prima donde se analiza la calidad de fibra, torsión, contaminación, irregularidades, lotes y títulos entre otros.

5.3. Organización

5.3.1. Organigrama:



*Fuente: Empresa TOPI – TOP – Huancayo
Elaboración: Autores de la tesis*

5.3.2.Trabajadores:

La empresa cuenta con quince trabajadores cada uno de ellos encargado de un área respectiva de la tienda, en la encuesta realizada solo se tomó en cuenta a once trabajadores ya que los otros cuatro eran trabajadores nuevos en la empresa, cada trabajador recibe de remuneración el sueldo básico estimado pero como se puede observar en la tabla 5.1. La surtidora y el encargado de caja reciben cincuenta soles más por asumir la responsabilidades de surtir y de caja respectivamente.

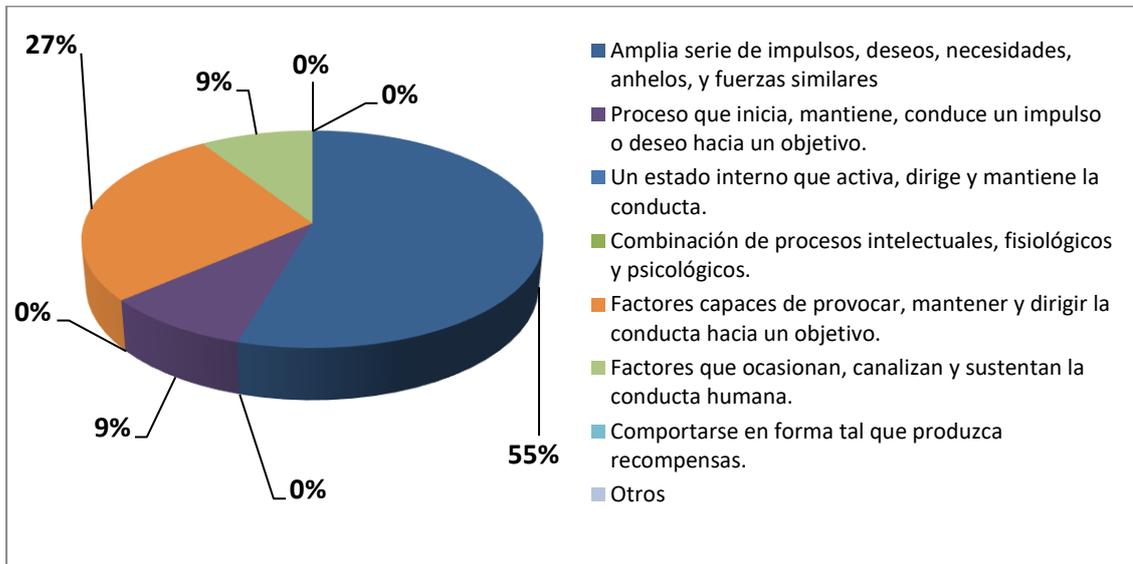
Tabla Nº 5.1.
Relación de trabajadores de TOPI TOP – Huancayo

Nº	CODIGOS	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	REMUNERACION
1	11E0024	Cesar Dulude	Jefe de Tienda	S/.2000.00
2	03A098B	Franklin Bazán Terrones	Coordinador – Caja	S/.725.00
3	03E320M	Magaly Meneses Roció	Surtido	S/.725.00
4	03A082L	Leydi Laura Miguel	Niños (as) - Caja	S/.675.00
5	03B078V	Nelva Vílchez Vicente	New York - Hawk	S/.675.00
6	03B041H	Roy Huamán Taype	Lencería - Caja	S/.675.00
7	03E206R	Lenin Ramírez Santos	Enc. de Almacén	S/.675.00
8	03B164C	Betty Chuquichaico M.	Maui Damas	S/.675.00
9	03A190P	Cecilia Porta Rutte	New York – Caja	S/.675.00
10	03A191S	Ruth Sánchez Inocente	Xiomi – Maui	S/.675.00
11	03B023E	Miguel Estrada Baca	Jovencitas	S/.675.00
12	03B125M	Beyson Meza Gonzales	TPT Caballero	S/.675.00

Fuente y elaboración: Autores de la Tesis.

5.4. Información de los trabajadores⁷:

Gráfico N° 5.1.
Opinión sobre motivación

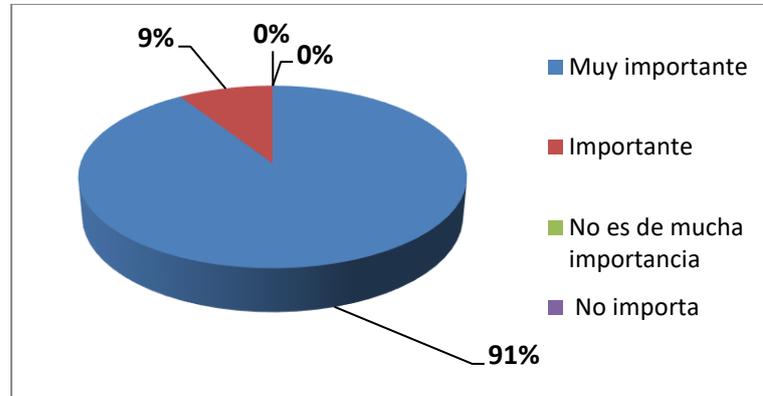


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.1., se puede visualizar que el (100%) de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo concluyen que la motivación es un impulso que se da por las diversas necesidades, factores intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que produce una conducta de alcanzar un objetivo planteado y que canalizan la conducta humana interiorizando el objetivo propuesto.

⁷ Ver anexo N° 6 – Cuestionario, encuestas y fotos de los trabajadores de TOPI TOP - Huancayo.

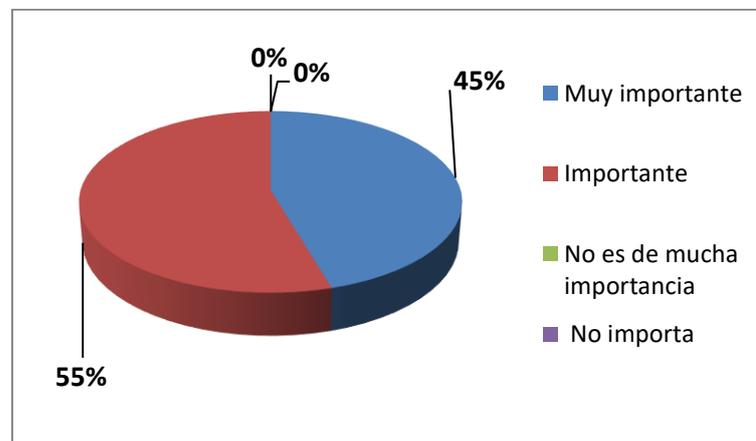
Gráfico N° 5.2.
Importancia de la motivación en el trabajo



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.2., se puede visualizar que en líneas generales los trabajadores están conscientes que la motivación laboral es importante, y muy importante en algunos casos para su desarrollo y su desenvolvimiento en la tienda.

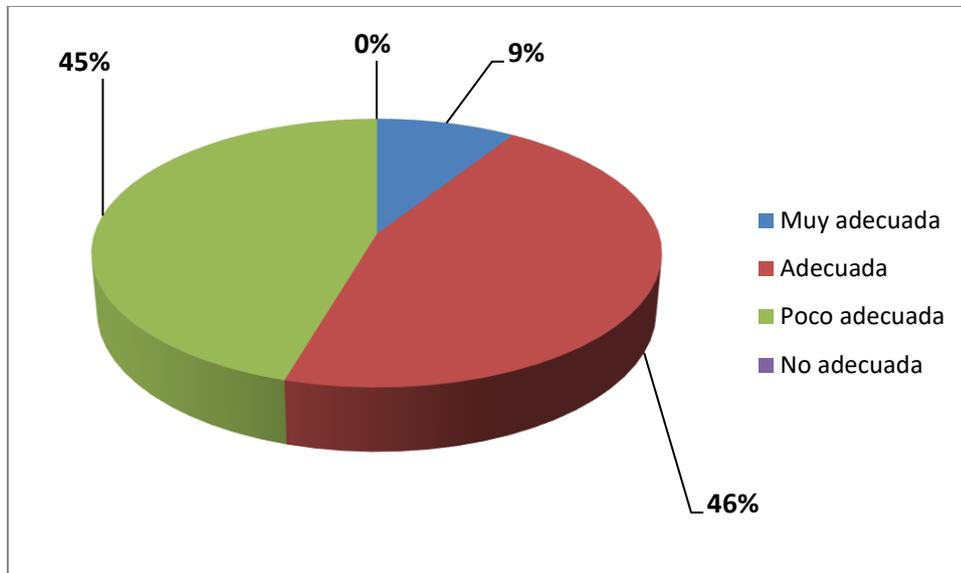
Gráfico N° 5.3.
Influencia de la motivación en el desempeño laboral



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.3., se puede visualizar que el 100% los trabajadores de la empresa así como saben y creen que la motivación es importante en la trabajo, así también opinan que la misma influye directamente en el desenvolvimiento de sus labores.

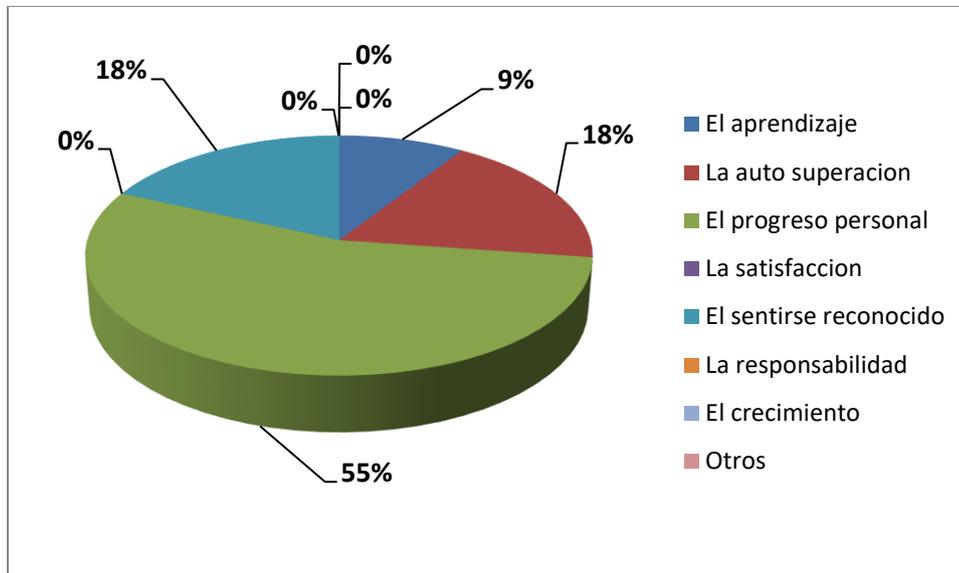
Gráfico N° 5.4.
Motivación adecuada en el trabajo



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.4., se puede visualizar en cuanto a la percepción de los trabajadores acerca de la motivación que reciben por parte de la empresa, que el (9%) opina que es muy adecuada lo cual muestra que está conforme con el trato recibido. El (46%) manifiesta que la motivación que se da en la empresa es la adecuada para poder desarrollarse de buena manera. Mientras que un (45%) opina que la motivación que se da en el trabajo y brinda la empresa es poco adecuada, es ahí donde podemos percibir que no todos se sienten a gusto con el trato y motivación brindada por la empresa.

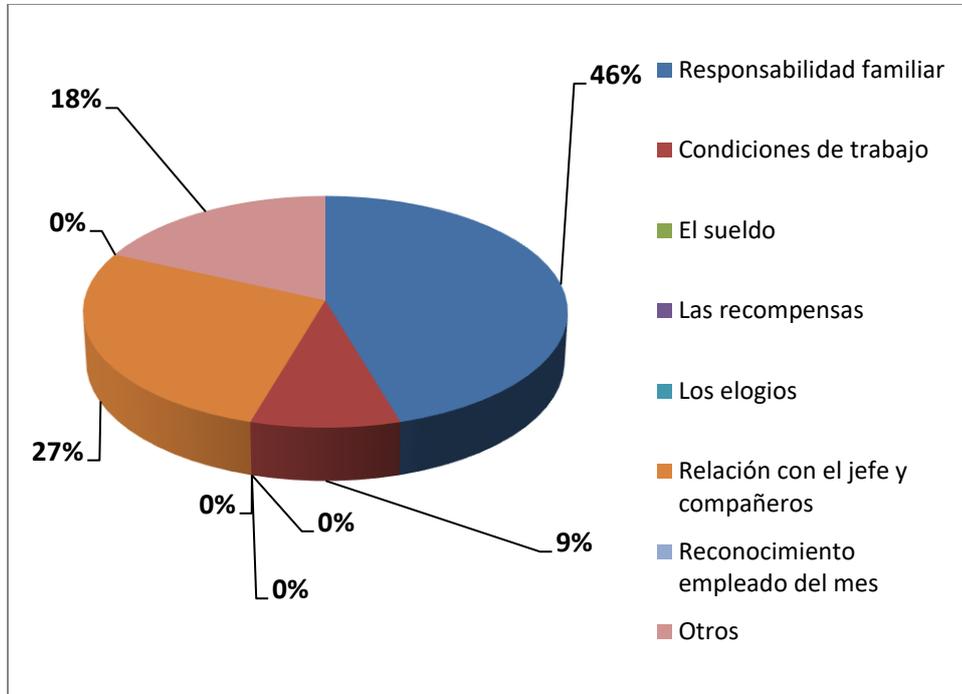
Gráfico N° 5.5.
Motivador interno con mayor influencia



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.5., se puede visualizar que el (55%) opina que el factor interno más influyente en su motivación personal es el progreso personal y el (18%) opina que la auto superación es su mayor motivador interno que. Por otro lado un (18%) opina que el sentirse reconocido por el desarrollo de sus albores es su principal motivación, y por último un (9%) opina que el aprendizaje en tienda es su principal motivación.

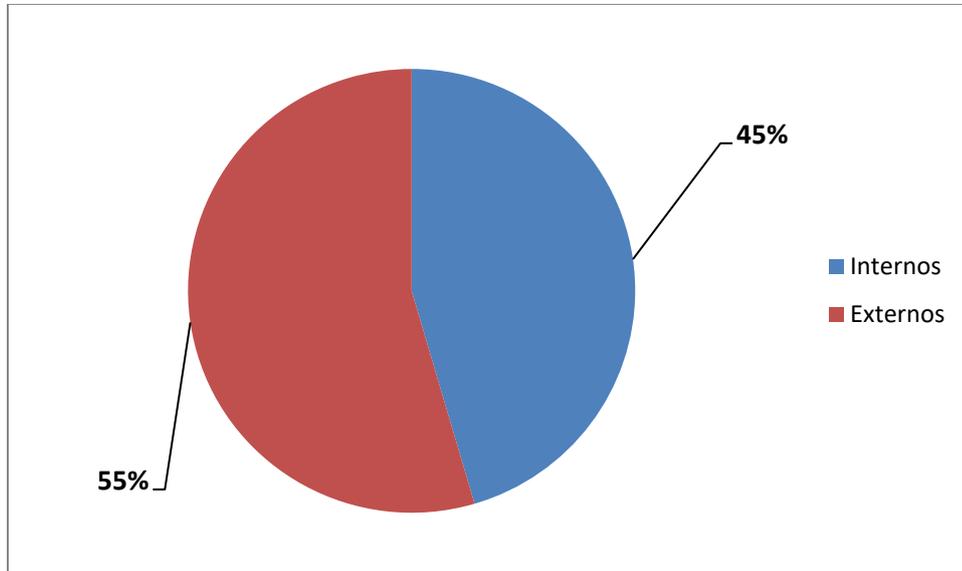
Gráfico N° 5.6.
Motivador externo con mayor influencia



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.6., se puede visualizar que los motivadores externos en cada uno de los trabajadores son: a) la responsabilidad laboral con un (46%) tienen una carga familiar que sostener ya sean hijos, padres, hermanos etc. b) Relación con el jefe y compañeros con un (27%) serían los trabajadores que estarían conformes con el clima laboral y el desenvolvimiento e interacción con sus compañeros de trabajo el cual es un motivador que influye en ellos. c). Como otros motivadores contamos con un (18%) opinan que sus motivadores externos podrían ser el horario, la flexibilidad, aprendizaje, etc. Y un (9%) opina que las condiciones del trabajo son las más óptimas y que es un motivador importante para el desenvolvimiento de su persona en la tienda.

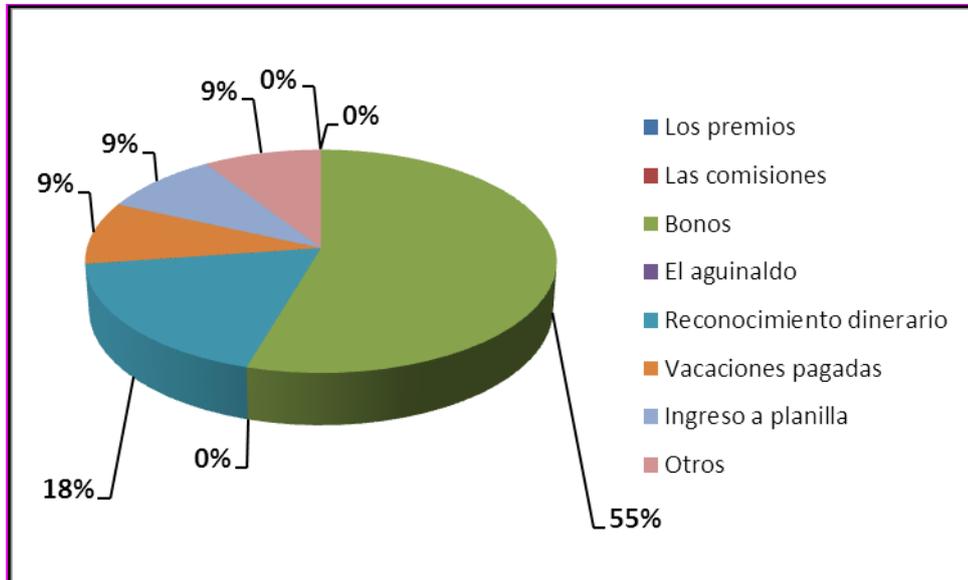
Gráfico N° 5.7.
Motivador más influyente



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.7., se puede visualizar que un (55%) del total de encuestados dicen que la motivación externa es la más influyente para el desarrollo de sus actividades, mientras que un (45%), opina que la motivación interna es la más influyente para el desenvolvimiento de sus actividades.

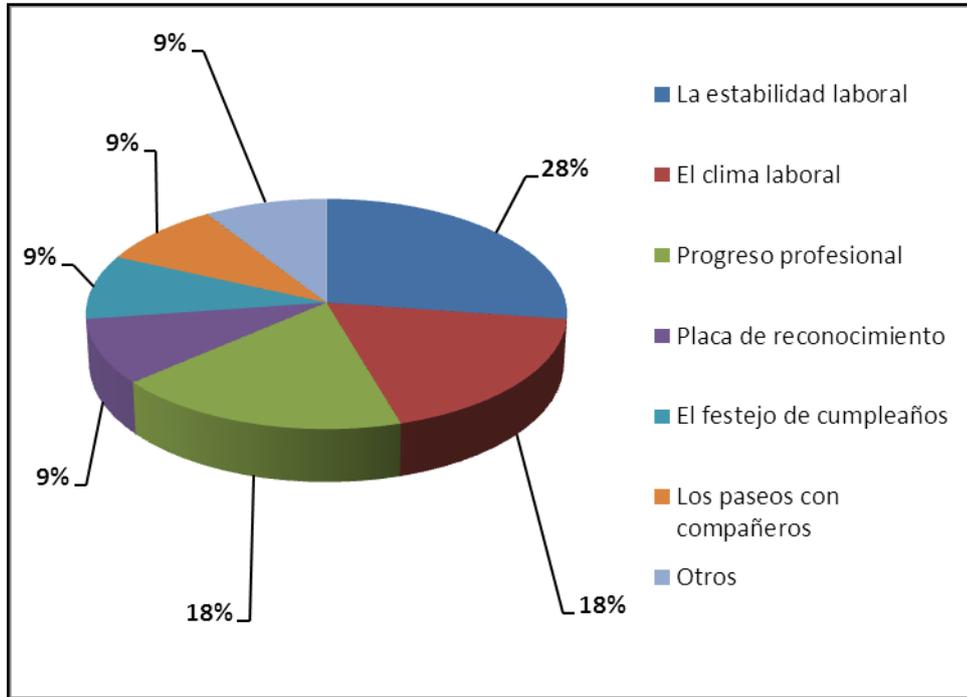
Gráfico N° 5.8.
Motivador financiero con mayor influencia



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.8., se puede visualizar que sin duda alguna la mayoría de los trabajadores específicamente un (55%) asume que los bonos son el motivador financiero que más influye en su desenvolvimiento laboral. Un (18%) de los trabajadores, asumen que el reconocimiento dinerario influye en ellos como un motivador de sus labores. Un (9%) de ellos asume que un motivador financiero que influye en su desenvolvimiento son las vacaciones pagadas que la empresa podría asumir, un (9%) asume que el ingreso a planilla y los beneficios que ofrece la empresa es un motivación financiero que influiría para bien en su desenvolvimiento y otro (9%) asume que el motivador financiero pueden ser otros no mencionados en la lista de alternativas pero que influiría sumando productividad en su desenvolvimiento.

Gráfico N° 5.9.
Motivador no financiero con mayor influencia

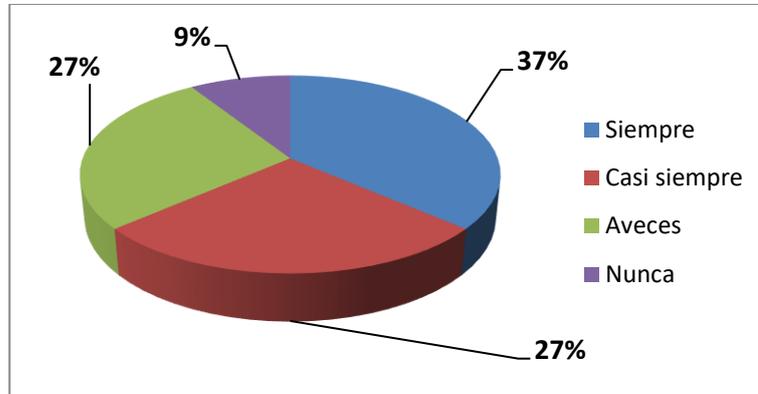


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.9., se puede visualizar un (28%) asume como motivación no dineraria la estabilidad laboral que la empresa les pueda dar a través de un contrato, otro (18%) asume que en su caso el progreso profesional viene a ser una motivación no dineraria que influye en el desenvolvimiento de sus labores, otro (18%) asume que el clima laboral es un factor que influye en su motivación laboral que aunque no perciben remuneración alguna por ello es importante en su desenvolvimiento. El resto de trabajadores cada uno representado con un (9%) asume como motivación no dineraria pero influyente en su desarrollo laboral a los siguientes: una placa de reconocimiento, el festejo de cumpleaños, los paseos con compañeros, y otros.

Gráfico N° 5.10.

Preocupación de la empresa por el desarrollo laboral de los trabajadores

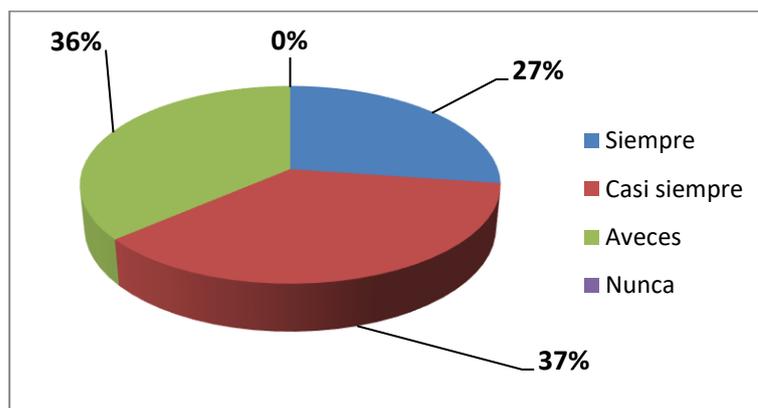


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.10., se puede visualizar que un (37%) de trabajadores opinan que la empresa se preocupa permanentemente por su desarrollo personal. Otro (27%) opina que casi siempre la empresa se preocupa, el otro (27%), opina que pocas veces lo hace y una minoría de trabajadores un (9%) opina que la empresa nunca se preocupa por ellos.

Gráfico N° 5.11.

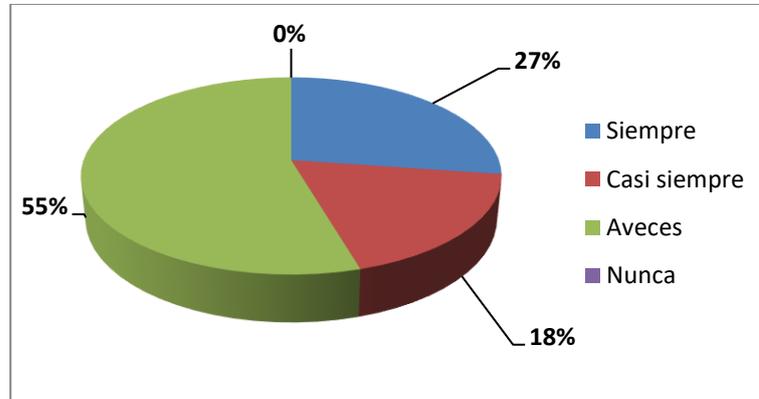
Recompensa de la administración por el desempeño laboral



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.11., se puede visualizar que un (27%) de trabajadores opina que la administración siempre recompensa y valora su desempeño laboral, otro (37%) opina que casi siempre la administración recompensa su desarrollo laboral mientras que otro (36%) asume que la administración a veces recompensa desempeño laboral.

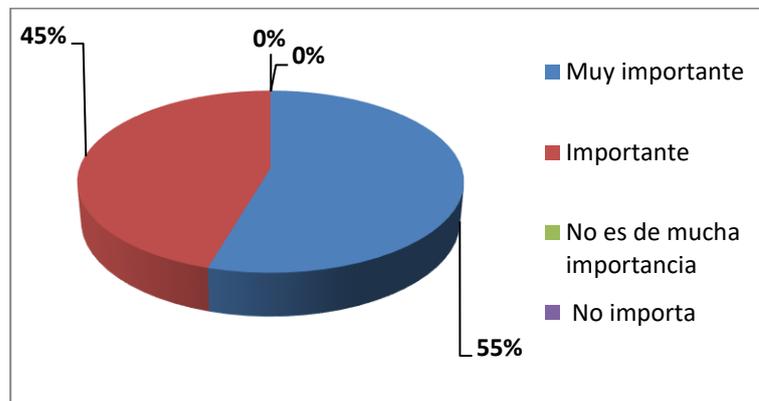
Gráfico N° 5.12.
Línea de carrera en la empresa



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.12., se puede visualizar que un (27%) de trabajadores opina que siempre se puede hacer línea de carrera y otro (18%) opina que casi siempre se da. Otros, un (55%) siendo mayoría, asume que solo a veces se puede ascender y conlleva a concluir que las posibilidades de mejora, no son captadas por todos los trabajadores.

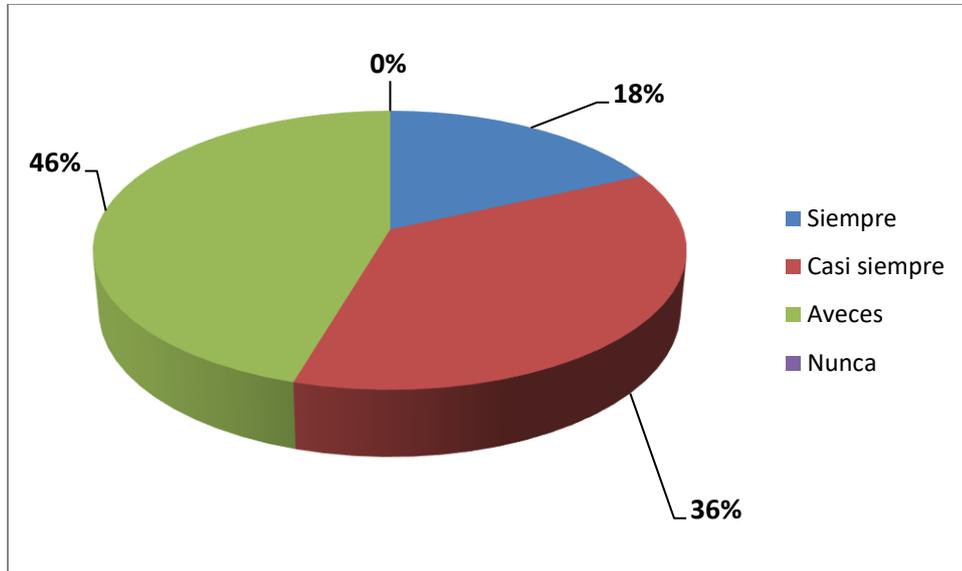
Gráfico N° 5.13.
Importancia del salario



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.13., se puede visualizar que todos los trabajadores concluyen y coinciden que el sueldo que reciben es un factor importante en su desempeño laboral y que este resultado muestra que podría ser una oportunidad de mejora motivacional de la empresa hacia los trabajadores para poder obtener mejores resultados.

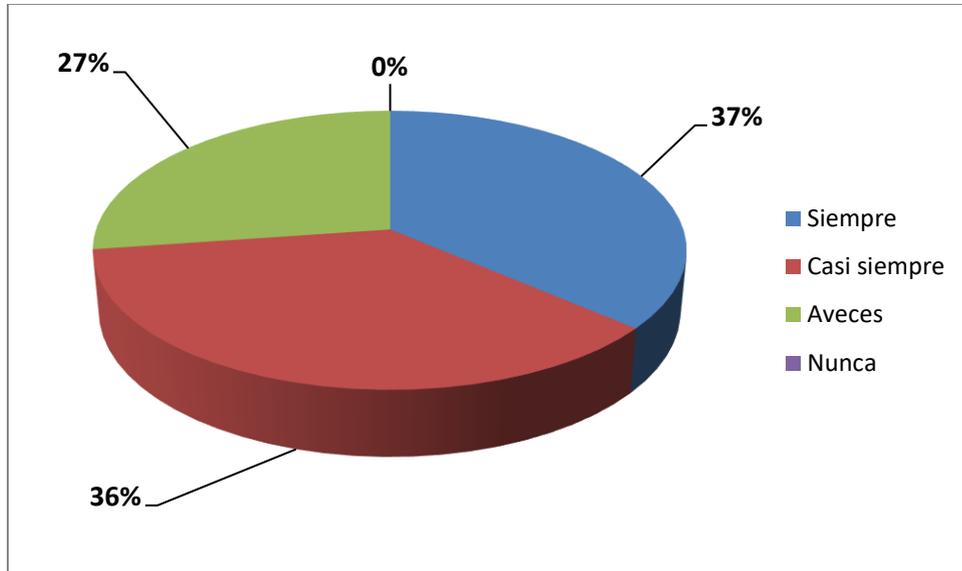
Gráfico N° 5.14.
Remuneración acorde a las actividades realizadas



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.14., se puede visualizar que un (18%) percibe que la remuneración otorgada va acorde con las actividades realizadas, estos trabajadores podrían ser los que más ganan entonces se entendería esta opinión. Otros, un 36% opina que casi siempre es justificada la remuneración percibida, podríamos deducir que podría ser por pagos en campañas. Y otros, un (46%) opina que a veces también que se podría entender como pocas veces, sienten que el trabajo que realizan vale lo mismo en dinero. Lo cual nos lleva a deducir que no todos disfrutan los beneficios de la empresa y que puede ser un canal de desmotivación grupal al momento de compartir ganancias o generar productividad.

Gráfico N° 5.15.
Salario mejor manera de motivación

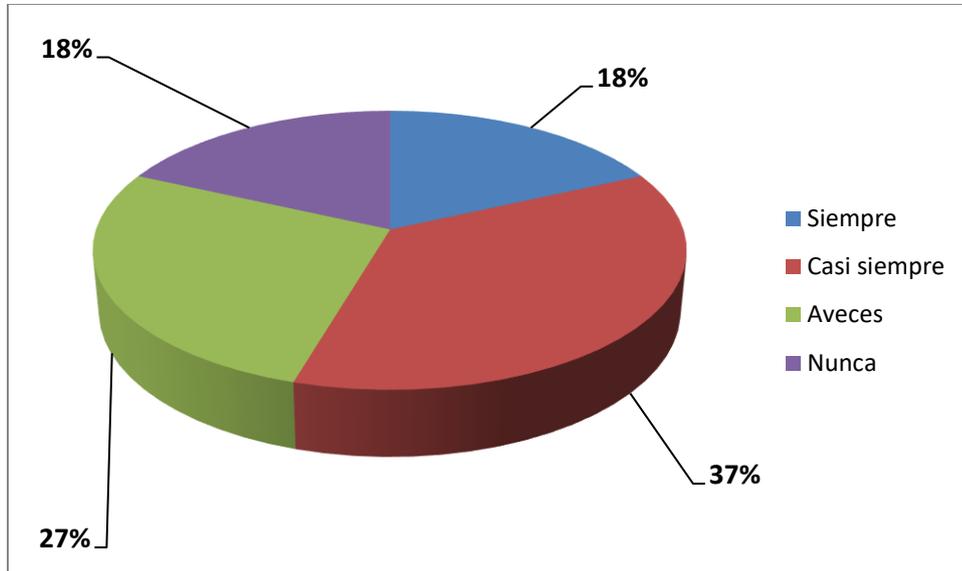


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.15., se puede visualizar que un (37%) asume que el mejor motivador siempre es el sueldo que reciben por parte de la empresa y que al igual que ellos otro (36%) piensa casi de igual manera asumiendo que el sueldo recibido casi siempre es lo más importante. Por otro lado un (27%) opina que no todo se puede resumir en dinero o sueldo recibido, sino que hay cosas o incentivos que aunque puedan parecer tangibles son de más valor para ellos.

Gráfico N° 5.16.

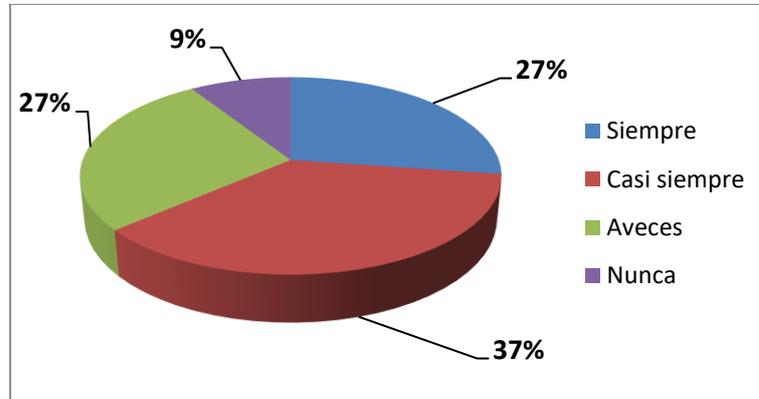
Reconocimiento de logros personales por parte de la empresa a los trabajadores



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.16., se puede visualizar que la percepción de los trabajadores en cuanto al reconocimiento de la empresa en cuanto a sus logros es óptima un (18%) opina que siempre la empresa reconoce y valora lo que hacen y otro (37%) que también está conforme con el reconocimiento que la empresa da por su desempeño. Mientras que un (27)% opina que solo a veces la empresa reconoce lo que hacen lo cual nos indica que no es muy seguido el reconocimiento que perciben, y por último pero no menos importante un (18%) de los trabajadores opina que la empresa nunca reconoce ni valora el esfuerzo que realizan. Al igual que en el punto de los sueldo y remuneraciones concluimos que no todos los trabajadores tienen claras las oportunidades y que no todos conocen de los beneficios que ofrece la empresa.

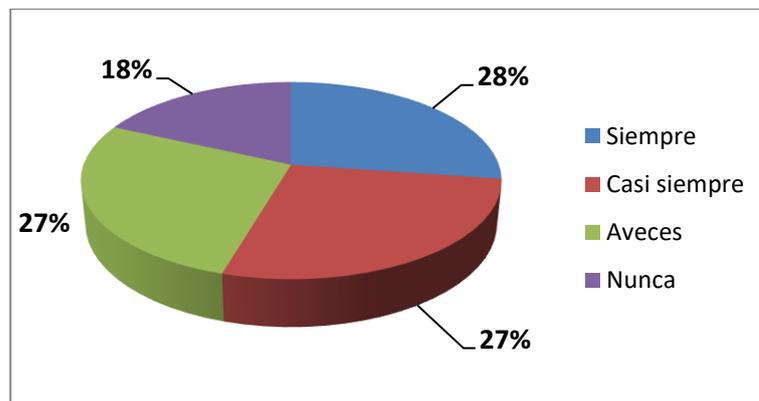
Gráfico N° 5.17.
Estabilidad laboral digna de resaltar



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.17., se puede visualizar que un (27%) de los trabajadores piensa que si puede obtener una estabilidad laboral en la empresa, mientras un (37%) piensa que casi siempre pueden obtener una estabilidad laboral. Otros, un (27%) solo percibe que a veces se da la estabilidad laboral, por último un (9%) afirma que no hay una estabilidad.

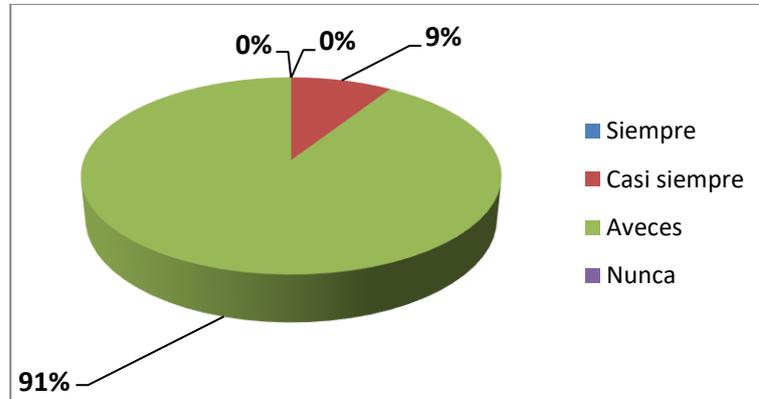
Gráfico N° 5.18.
Trabajo afectado por la rotación de trabajadores



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.18., se puede visualizar que para un (28%) de trabajadores la rotación de personal afecta su trabajo, un (27%) afirma que casi siempre afecta su trabajo. Otros, un (27%) opina que solo a veces afecta su trabajo y un (18%) de trabajadores opinan que la rotación de trabajadores no influye para nada en su desenvolvimiento.

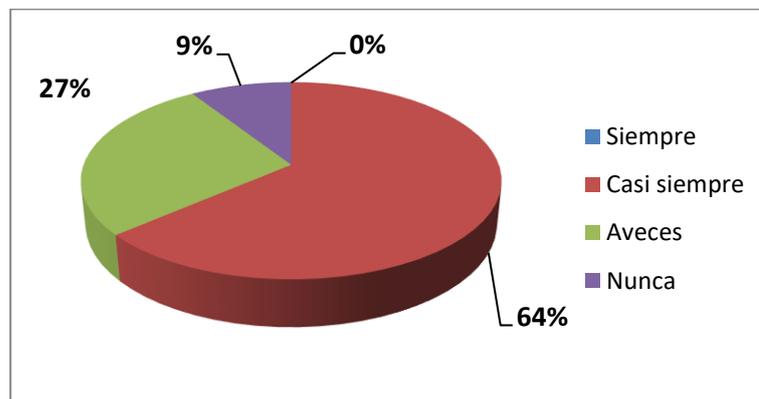
Gráfico N° 5.19.
Dictado de capacitaciones



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.19., se puede visualizar que un (9%) de los trabajadores afirma que solo casi siempre se dan capacitaciones y otros, un (91%) afirma que nunca se dan capacitaciones con continuidad, lo que nos lleva a concluir que las capacitaciones no están siendo bien dirigidas ni teniendo éxito.

Gráfico N° 5.20.
Existencia de un buen clima laboral

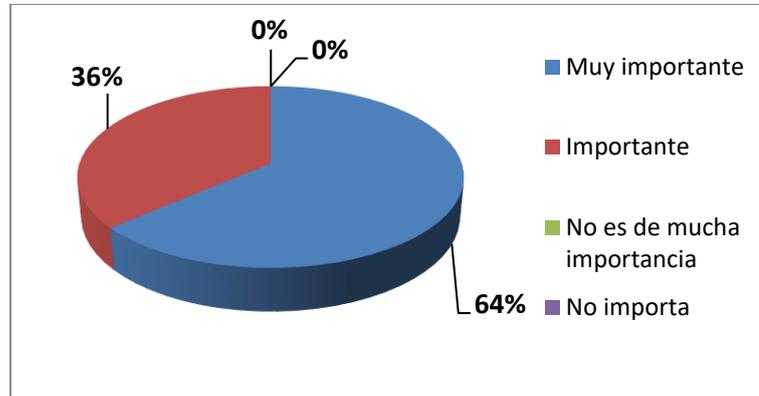


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.20., se puede visualizar que un (64%) de los trabajadores asumen que en la empresa si existe un buen clima laboral. Un (27%) opina que a veces hay un buen clima laboral, mientras que un (9%) de los trabajadores afirma que no existe buen clima laboral; concluimos que la mayoría siente que el clima no es el mejor para poder trabajar.

Gráfico N° 5.21.

Importancia del clima laboral para la motivación de los trabajadores

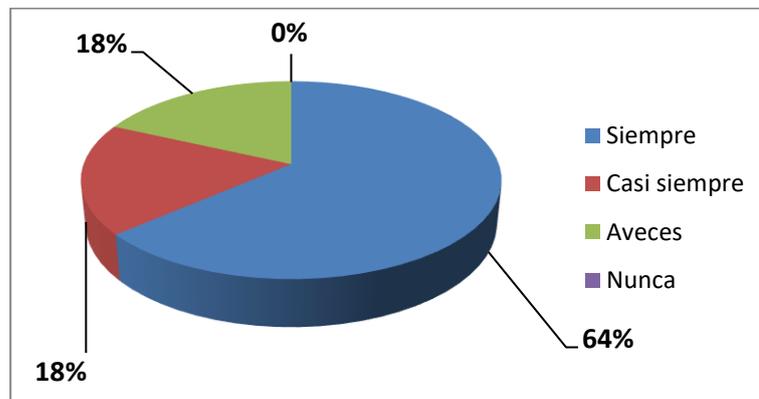


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.21., se puede visualizar que el (64%) de los trabajadores asumen que el clima laboral es muy importante para su motivación laboral juntamente con el otro (36%) concluyen que el clima laboral tiene que ver mucho e influye al momento de realizar sus actividades y que la interacción con los compañeros en sus labores.

Gráfico N° 5.22.

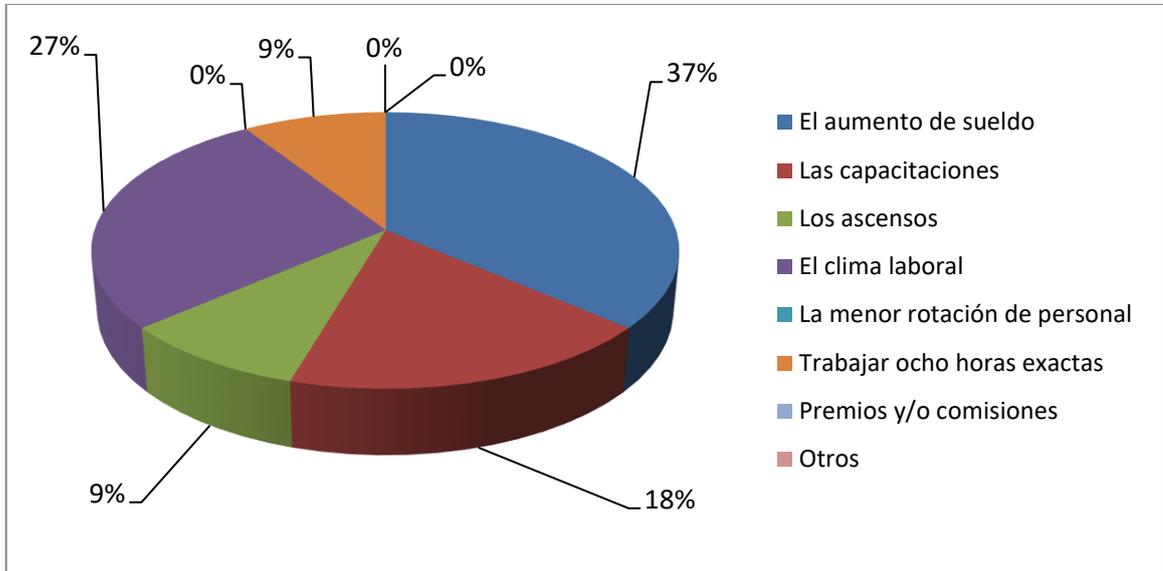
Influencia de la relación con el administrador para la motivación laboral



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.22., se puede visualizar que para un (64%) y un (18%) de trabajadores la relación con el jefe de tienda es importante e influye en su motivación laboral. Lo que nos lleva a pensar que para ellos la opinión, la relación y el punto de vista del jefe de tienda es importante. Solo otro (18%) de trabajadores opina que solo a veces importa.

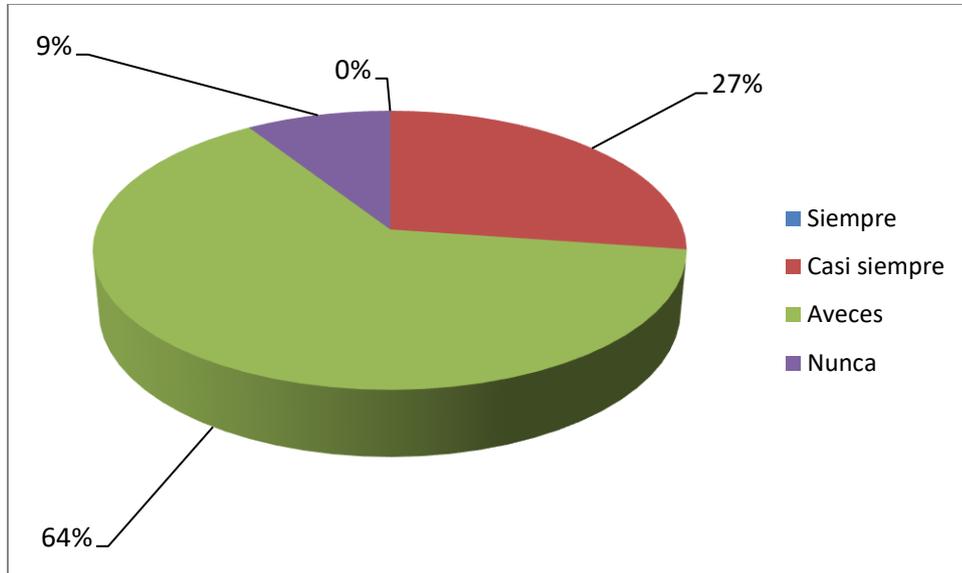
Gráfico N° 5.23.
Lo importante para incrementar tu productividad



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.23., se puede visualizar un (34%) opina que para un incremento de su productividad tendría que ver con un aumento de sueldo, otro (18%) opina que las capacitaciones aumentarían su productividad asumiendo que estarían mejor preparados, otro (27%) opina que para una mayor productividad influye mucho el clima laboral y la relación que se da entre todos los compañeros de trabajo y por otro lado un (9%) opina que los ascensos podrían incrementar su productividad.

Gráfico N° 5.24.
¿Tus compañeros están motivados?



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Según el gráfico 5.24., se puede visualizar que como grupo el promedio de motivación percibido por ellos mismo es medio ya que un (27%) opina que casi siempre sus compañeros están motivados mientras que un (64%) opina que a veces están motivado lo que nos lleva a pensar que solo por temporadas o por circunstancias muestran su motivación lo cual no debería ser lo más óptimo; y por otro lado un (9%) opina que sus compañeros nunca están motivados. Lo que nos muestra que en la calificación que entre ellos mismo se otorgan se percibe una serie de expectativas no cumplidas y que las cosas en términos generales en cuanto a la motivación no están bien y no son tomadas de la mejor forma por los propios trabajadores.

5.5. Entrevista al jefe de tienda de TOPI TOP - Huancayo; Sr. César Dulude

A continuación se desarrollara de manera escrita la entrevista,⁸ que se le realizo al jefe de tienda de TOPI TOP – Huancayo, el Señor Cesar Dulude, el cual muy gentilmente accedió a nuestra petición y nos brindó valiosos minutos de su preciado tiempo, la entrevista fue realizada a los quince días del mes de enero del año dos mil doce, iniciando a las seis horas con quince minutos de la tarde, en las instalaciones de la empresa TOPI TOP - Huancayo la cual se encuentra ubicada en la Calle Real 841 Huancayo. La entrevista tiene una duración de once minutos con cuarenta y cinco segundos, la cual a continuación se empezara a describir pregunta por pregunta y nos brindara valiosa información por parte del jefe de tienda acerca de cómo cree que se encuentra la motivación laboral en TOPI TOP.

A la interrogante ¿Cree usted que el personal de TOPI TOP está motivado? ¿Por qué?, Si están motivados por el hecho de trabajar en una empresa grande, bien constituida y con los bonos de reconocimiento que se le da al personal.

A la interrogante ¿Maneja indicadores para medir la motivación en TOPI TOP?, Se mide por la cuota de cada persona para darles la motivación a cada uno de ellos el incentivo a cada uno de ellos, eso es diario se mide conforme a sus ventas, conforme a su programación, conforme a su puntualidad y conforme al crecimiento que hay y la actitud que muestran.

A la interrogante ¿Para Ud. como se encuentra el clima laboral dentro de TOPI TOP?, El clima laboral es muy bueno en topi top ya que te enseña a crecer, te enseña a producir, te enseña de todo prácticamente siempre y cuando tú tengas estudios y eso te enseña mucho a crecer en la empresa.

A la interrogante ¿Cuenta con algún plan de referencia a cerca de la motivación laboral en TOPI TOP?, No acá no eso viene de lima recién acá llevo 4 meses pero yo tengo mi forma de motivar al personal, compensado el horas con permisos. Algunos fines de semana siempre y cuando lleguen a su cuota.

A la interrogante ¿Cree usted que la motivación laboral es importante para la productividad de los trabajadores? ¿Por qué?, Por supuesto que sí es importante eso influye mucho en su carácter, en su venta, en su todo de todos los días aquí en la tienda.

⁸ Ver anexo N° 7 - Guía de entrevista y fotos de la entrevista.

A la interrogante ¿Qué tipos de incentivos personales existe en los trabajadores de TOPI TOP?, Mayormente solo bonos los permisos se les puede dar, fines de semana, el incentivo de bono es muy importante eso es un 15 o un 20 % de su sueldo.

A la interrogante ¿Con que frecuencia se dan los ascensos en TOPI TOP - Huancayo?, Bueno no lo mido yo realmente eso lo mide Lima depende de la necesidad que la empresa tenga y por supuesto que sí se puede ascender pero depende de los logros que pueden obtener.

A la interrogante ¿Cuándo el personal pide su apoyo, usted se lo brinda? ¿De qué manera?, Dependiendo, por ejemplo si necesita permiso un fin de semana, porque tiene que viajar pero siempre y cuando estén en sus cuotas, sean puntuales, responsable colaborador y todo eso, mostrando sus buenas actitudes

A la interrogante ¿Existe un reconocimiento mediante un certificado al empleado que cumple sus metas o llegue temprano en el mes?, Claro todos los fines de mes se les entregan junto con el bono algo así como empleado del mes.

A la interrogante ¿Qué motivadores externos utiliza la empresa para con sus trabajadores?, En navidad solo hay una canasta por cada trabajador en fiestas únicamente el día de la madre, y día del padre, se les lleva a almorzar, se les invita algo y se le da un premio a cada uno.

A la interrogante ¿Qué tanto influye el clima laboral en el desarrollo laboral de los trabajadores?, Influye en todo lo que hacen desde que venden, cumplen con sus cuotas, todo el día a día influye en lo que cada vendedor realice

A la interrogante ¿Existen premios para el personal que cumple con su nivel de ventas?, Como te digo los incentivos se dan si llegan a sus cuotas

A la interrogante ¿Existen sanciones para el personal de tienda? ¿Qué tipo de sanciones?, Que sanciones: sanciones serian caso de incumplir, llegar tarde algo que hasta hecho dependiendo del acontecimiento que haya pasado, es una llamada de atención a la primera la segunda es un memorándum y la tercera es una sanción

A la interrogante ¿Cree que este tipo de sanciones afectan a los trabajadores? ¿De qué manera?, Por supuesto porque les perjudica en su file y se acumula y cuenta para cuando quieran pedir permiso o algo por el estilo

A la interrogante, el trato que reciben los trabajadores de parte de la empresa ¿Es el que necesitan para el adecuado desarrollo de sus labores?, Todo el personal trabaja 8 horas, entonces no puedo pensar que sea cansado. Se les mide, se les da la posibilidad de que puedan estudiar y todo eso, se les mide el tiempo que puedan necesitar se les brinda las facilidades, debidas.

A la interrogante ¿Cómo percibe la administración el desenvolvimiento de sus trabajadores? ¿Qué tan motivados puede percibirlos?, Lo califico por medio de su puntualidad desempeño y colaboración según eso se les mide. Ahorita están regular porque están cansados por la campaña que hemos tenido (por fiestas de fin de año) pero ya empezamos a parar los compensados entonces ya van a estar más descansados.

A la interrogante ¿En qué consiste el trabajo de cada uno de los trabajadores?, El día a día del trabajador es prácticamente llegar a tienda, ver su mercadería, ordenar surtir y vender eso es todo prácticamente.

A la interrogante ¿Los trabajadores están capacitados y cuentan con las herramientas e información necesaria para ejecutar correctamente su trabajo?, Antes de ingresar a tiendas siempre se les capacita una semana antes

A la interrogante ¿Qué otras actividades, aparte de vender, realizan los trabajadores?, Solo vender, surtir y ordenar

A la interrogante ¿Los trabajadores usualmente llegan a la meta propuesta?, No diario cumplen con la cuota pero si se lo proponen si esta de regular para arriba.

A la interrogante ¿Por qué razón o causa los trabajadores no llegan a las metas de ventas planteadas?, Por falta de planificación por problema internos que puedan presentarse, etc.

A la interrogante ¿Se dictan capacitaciones en la empresa?, Mayormente se dictan capacitaciones pero en Lima acá las suelo hacer yo pero verbalmente entonces prácticamente Lima es el centro de la empresa y es ahí donde se califica todo esto.

A la interrogante ¿Con qué frecuencia? -¿Usted realiza charlas, capacitaciones a cerca de la motivación laboral, clima organizacional o temas acorde con el desenvolvimiento de los trabajadores?, Yo semanal hago mis reuniones y hablo con todo el personal y hablo de todo referente a la empresa, clima laboral de cómo van en sus cuotas, crecimiento y todo eso, se habla de lo que se ve el día a día.

A la interrogante ¿Cuenta con un registro de todas las capacitaciones realizadas por la empresa y la asistencia a cada una de ellas?, No cuento con registros de las capacitaciones brindadas, en Lima si se lleva el control

A la interrogante ¿Cómo sabe si las capacitaciones brindadas a los trabajadores han influido en su desempeño laboral?, No puedo percibir si las capacitaciones son eficientes pero te hablaría de Lima no de acá, mayormente antes de cada campaña hay que motivarlos porque es cansado

A la interrogante ¿Se ha visto el beneficio de las capacitaciones en el incremento del nivel de ventas?, Si antes de cada campaña como te digo es importante motivarlos

A la interrogante ¿Existe alta rotación en la empresa?, No existen mucho, podrían ser por estudios pero más que todo yo podría decir por el tiempo ya que el tiempo es limitado y se pueden presentar otras posibilidades, pero mientras de mi depende es flexible el horario la cosa es que estudien no hay un tipo de problema

A la interrogante ¿Al año cuantos nuevos empleados ingresan y cuantos se retiran de la empresa?, No lo sé con exactitud, me imagino que será alrededor de 2 ó 3 personas

A la interrogante ¿Cómo podría explicar usted la alta rotación existente en la empresa?

A la interrogante ¿Qué tan flexible es el horario de los trabajadores en caso quieran desarrollar otras actividades ya sea estudio, otro trabajo, familia etc.?

A la interrogante ¿El sueldo que reciben los trabajadores justifica sus actividades laborales que realizan?, Es el mínimo, claro que yo tengo un poco mas compensados los que son cajeros, un poco mas de caja y el encargado del almacén y al surtidores

A la interrogante ¿Cómo recompensan la empresa las horas extra de trabajo, cumplimiento de metas, puntualidad, etc. a los trabajadores?, No Hay horas extras todos trabajan solo 8 horas

A la interrogante ¿Qué tanto cree usted que su relación con cada uno de los trabajadores influye en su desenvolvimiento laboral?, Depende, mucho de cómo este uno de ánimo, uno no puede estar todo el día riéndose pero si trabajas en una tienda como esta tienes que tener el ánimo en alto porque de eso depende que tus trabajadores trabajen tranquilos.

A la interrogante ¿Cómo es la relación entre Ud. y los trabajadores de la empresa?, Mi relación con los trabajadores se lo tendrías que preguntar a ellos. En lo personal yo me llevo muy bien, los escucho, escucho sus problemas tratamos de resolverlos y tratamos de apoyarlos en todo lo que sea posible, entonces eso es lo bueno que hay una buena comunicación.

A la interrogante ¿Los incentivos que se les da a los trabajadores son los necesarios y suficientes?, Todo lo que tengas tú de bien llegar a parte de tus incentivos es bueno porque es algo extra y eso siempre lo van a tener. La empresa acá en Huancayo ahorita, no es por nada pero desde que he llegado a he evolucionado bastante en el crecimiento de la tienda más que todo, a crecido a diario desde que yo estoy acá ha crecido un 80% a comparación de lo del años pasado y desde luego que se deba a las cosas que se realizan como capacitaciones, charlas, el trato con el personal mi manera de tratar ocurrió un cambio total.

5.6. Síntesis del diagnóstico situacional de la empresa TOPI TOP

Después de un trabajo de campo, de levantamiento de información nos encontramos con un panorama variado y diverso que nos ayudará a poder plantear una propuesta de trabajo que aporte al mejoramiento del clima laboral y la motivación laboral en los trabajadores de Topi Top - Huancayo.

En cuanto a la información recopilada mediante la aplicación del cuestionario se puede concluir lo siguiente:

- Se determino que para cada uno de los trabajadores la motivación es un impulso, necesidad por cumplir objetivos que cada cual se plantea de acuerdo a sus propósitos personales.
- Se observó que el (100%) de los trabajadores cree que la motivación es muy importante e influye en su trabajo. También para el jefe de tienda la motivación laboral es importante para la productividad de sus trabajadores.

- Se observó que los trabajadores piensan que la motivación en TOPI TOP – Huancayo es adecuada o poco adecuada. Y que la mayoría de sus compañeros solo a veces se encuentran motivados.
- Se determinó que para los trabajadores el motivador interno más influyente es el progreso personal. Y que sienten que solo a veces hay posibilidades de ascender o hacer línea de carrera en la empresa. Por su parte el jefe de tienda manifestó que los ascensos dependen de la necesidad de la tienda o de la empresa.
- Se determinó que para la mayoría de trabajadores el tipo de motivador que más influye en ellos es el motivador externo. Y que el motivador externo más influyente es la responsabilidad familiar. Mientras que el jefe de tienda manifestó que los motivadores externos que utiliza la empresa para con sus trabajadores son, una canasta navideña por cada trabajador en fiestas únicamente el día de la madre, y día del padre.
- Se observó que para los trabajadores el motivador financiero más influyente son los bonos. Mientras que para el jefe de tienda un incentivo personal para los trabajadores de Topi Top, mayormente son solo los bonos y los permisos se les puede dar de acuerdo a su rendimiento.
- Se determinó que para los trabajadores el motivador no financiero mas influyente es la estabilidad laboral. Y que la empresa casi siempre brinda una estabilidad laboral digna de resaltar.
- Se observó que los trabajadores manifestaron que la empresa siempre se preocupa por ellos. Y que la administración casi siempre recompensa de alguna u otra manera su desempeño laboral. Pero que casi siempre reconoce sus logros personales. Mientras que para el jefe de tienda si existe un reconocimiento a los trabajadores mediante un certificado al empleado que cumple sus metas o llegue temprano en el mes.
- Se observó que solo a veces la remuneración que perciben los trabajadores está acorde con las actividades que realizan. Mientras que para el jefe de tienda la remuneración que reciben los trabajadores es la óptima ya que es el mínimo vital, pero manifestó que tiene ofrece una mayor recompensa a los cajeros, al encargado de almacén y a la surtidora.

- Se determinó que siempre o casi siempre el sueldo es la mejor manera de motivación para los trabajadores de Topi Top – Huancayo. A su vez los mismos piensan que es un factor muy importante o importante para su desempeño laboral. Y que siempre es importante para aumentar su productividad.
- Se observó que para los trabajadores de la empresa la rotación de personal afecta siempre su desempeño laboral. Y el jefe de tienda manifestó que al año solo rotan entre 2 ó 3 empleados. Y que se debe al cruce de tiempo ya que es limitado y por diversas oportunidades laborales que se les presenta a los trabajadores.
- Se determinó que la gran mayoría de los trabajadores manifestó que solo a veces se dictan capacitaciones en Topi Top – Huancayo .Mientras que para el jefe de tienda las capacitaciones verbales son brindadas cada semana y las capacitaciones por escrito las hace Lima.
- Se observó que para los trabajadores casi siempre existe un buen clima laboral en la empresa donde laboran. Y que este clima laboral es muy importante para su motivación laboral. A su vez el jefe de tienda manifestó que el clima laboral es en la empresa es bueno. y que influye en todo lo que hacen sus trabajadores.
- Se observó que para los trabajadores la relación con el administrador influye siempre en su nivel de motivación laboral. A su vez también para el jefe de tienda la relación con los trabajadores es óptima ya que considera que hay una buena comunicación.
- Se determinó que para el jefe de tienda que los trabajadores de TOPI TOP - Huancayo si se encuentran motivados. Pero que el no cuenta con un plan de referencia a cerca de la motivación laboral en TOPI TOP.
- Se observó que para el jefe de tienda los indicadores para medir la motivación de sus trabajadores es su nivel de ventas, su nivel de puntualidad y su nivel crecimiento dentro de la empresa.
- Se observó que el jefe de tienda brinda apoyo al personal dependiendo de su necesidad. Y que los incentivos se dan si los trabajadores llegan a sus cuotas.
- Se determinó que para el jefe de tienda si existe un reconocimiento a los trabajadores mediante un certificado al empleado que cumple sus metas o llegue temprano en el mes.
- Se determinó que para el jefe de tienda las sanciones se dan a los trabajadores en caso de incumplimiento, llegar tarde o algún acto que amerite sanción y posteriormente estas sanciones los perjudica en su file.

- Se determinó que para el jefe de tienda todos los trabajadores laboran 8 horas. Y por ende no se les reconoce horas extras a nadie.
- Se observó que para el jefe de tienda antes de cada campaña hay que motivar a los trabajadores. Y que percibe por el momento el desenvolvimiento de sus trabajadores como “regular” por la campaña que tuvieron por fiestas de fin de año.
- Se determinó que para el jefe de tienda el trabajo del personal que labora en TOPI TOP – Huancayo consiste específicamente en llegar a tienda, revisar mercadería, surtir y vender.
- Se observó que para el jefe de tienda la capacitación se da a los nuevos trabajadores una semana antes de que entren a laborar a la empresa TOPI TOP. Pero que él no cuenta con el control de las capacitaciones brindadas por su persona, pero Lima si lleva el control de las capacitaciones.
- Se observó que para el jefe de tienda los trabajadores no siempre llegan a la meta a excepción de algunos trabajadores. Por falta de planificación y/o problemas internos.
- Se observó que el jefe de tienda realiza reuniones semanales. Y que los resultados se dan cuando se realizan las capacitaciones.
- Se observó que para el jefe de tienda las personas que deseen trabajar en una tienda de este rubro deben tener el ánimo arriba y tener buena actitud.
- Se observó que para el jefe de tienda todo lo que tengan de bien los trabajadores a parte de sus incentivos es bueno porque es algo extra.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DEL PLAN DE MOTIVACION LABORAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA TIENDA TOPI TOP – HUANCAYO

En el presente capítulo denominado “propuesta del plan de motivación laboral para incrementar la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top – Huancayo” se da a conocer la propuesta que influirá en el desarrollo de la motivación de los trabajadores de la empresa Topi Top – Huancayo que influya en el incremento la productividad de los trabajadores. El mismo que se encuentra diseñado, basado en la recopilación de datos primarios y secundarios.

6.1. Modelamiento de la motivación de las personas

En el capítulo anterior se da la recolección de datos que ayuda a poder entender la parte motivacional de los trabajadores de TOPI TOP, el mismo que da a conocer factores resaltantes cómo el aprendizaje, la alta rotación y la productividad, por ello, se adapta el modelo propuesto por Manuel Rodenes A. y José Onofre Montesa, el mismo que se puede visualizar en el gráfico N° 6.1: Esquema General de la Motivación.

Se resalta que en las encuestas que se llevó a cabo a los trabajadores; sus motivadores internos son catalogados por ellos mismos como el motor, la energía y la actitud que cuenta cada uno de ellos para hacer algo; en otras palabras todo eso se puede definir como el “querer”, con lo cual existe una total coincidencia de opinión en los trabajadores. De igual manera; la mejor motivación externa que puedan recibir, por parte de la empresa, son los bonos o incentivos, por lograr la cuota propuesta del mes. Sin que se deje de lado las recompensas o premios por su desenvolvimiento, que para ellos significa que sus labores no son ignoradas por el jefe de tienda y que al reconocerlas aumentan su autoestima y sobre todo el hecho de saber que su esfuerzo es considerado e importante para la tienda. También se resalta la influencia que tiene el ambiente laboral como factor externo ya que por la alta rotación la motivación con la que se puede contar se ve menguada y para lo cual se toma en cuenta en la adaptación del cuadro como un factor a mejorar. Todo lo mencionado en cuanto a los factores externos lo

denominamos la “fuerza” ya que son elementos que influirán en los trabajadores sustancialmente y ayudarán a que su productividad se incrementé.

Un punto importante para poder llevar a cabo cualquier plan de mejora son los recursos financieros, toda buena utilización de los recursos financieros, sea motivadores, sean capacitaciones o cualquier actividad o evento que ayude a la mejora del desenvolvimiento y que a su vez influya en los trabajadores, resulta buena y óptima para poder sumar esfuerzos y mejorar el ambiente laboral, entre otros factores. A esto se le denomina el “poder”, el poder de realizar los objetivos propuestos, el poder de realizar actividades con y para con los trabajadores.

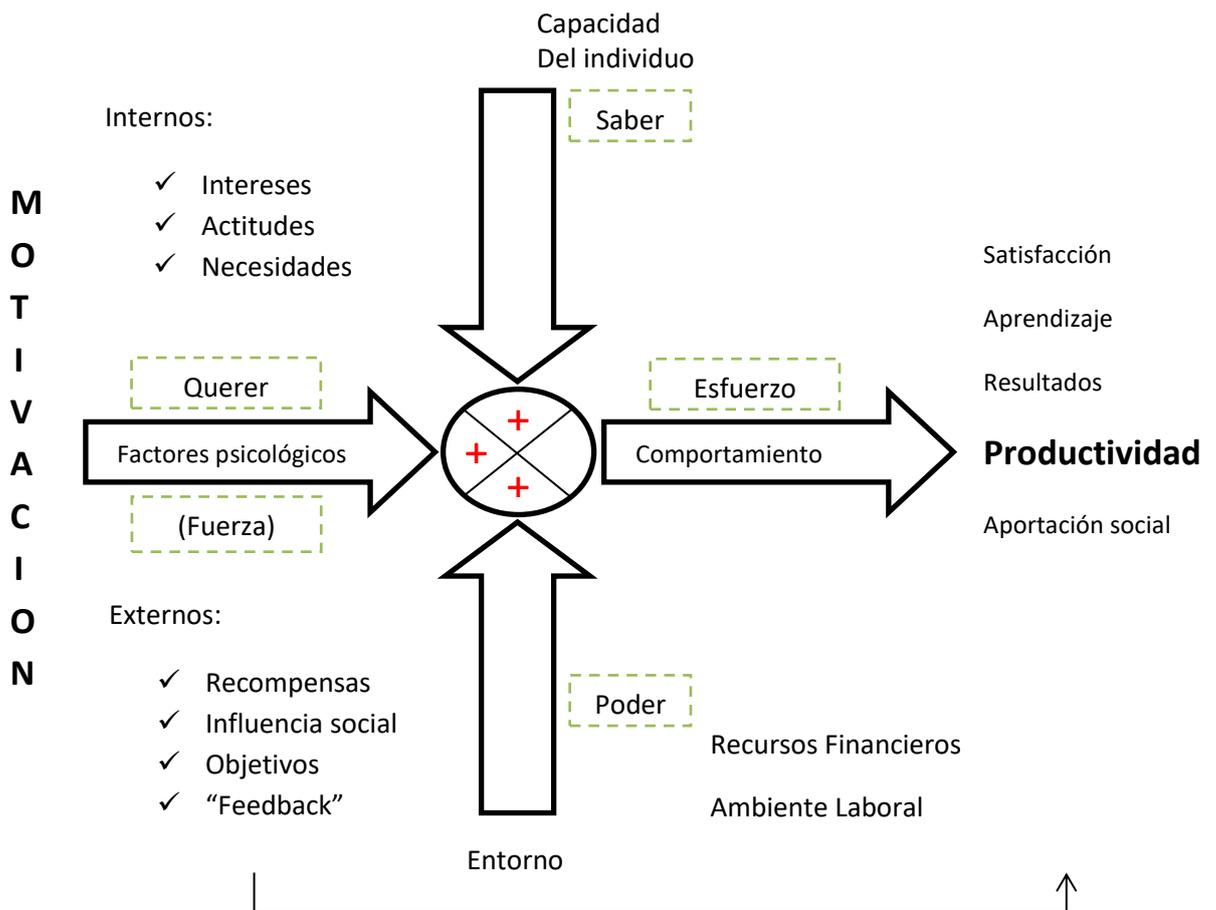
Otro punto importante que es necesario que se resalte son los conocimientos, con los que cuentan los trabajadores y tienen que ver con su desenvolvimiento ya que es la mejor herramienta para poder realizar sus labores en tienda, se sostiene, según opinión de ellos mismos que las diversas capacitaciones, charlas, etc., que se den no solo en proceso de venta, sino de temas como ambiente laboral, calidad, atención al cliente, etc. Los ayudara a tener una mejor visión de cómo desenvolverse y los formará hasta poder alcanzar un buen nivel laboral, en otras palabras no solo serán simples vendedores, sino que serán personas capacitadas para poder llegar al cliente de la mejor manera, podrán entablar una conversación empática y sobre todo podrán ofrecer los productos que el cliente necesita, a esto lo denominamos el “saber”.

Finalmente todos estos factores sumados que son el “querer”, tener el interés y la actitud para hacerlo, la “fuerza”, tener motivadores externos que los impulsen a llevar a cabo su objetivo, el “saber”, que es el conocimiento y la capacidad que el trabajador posee y gana con el tiempo en base a lo aprendido por capacitaciones, charlas, etc., el “poder”, que significa que se cuenta con los recursos necesarios para que se pueda realizar las actividades propuestas. Todos estos factores juntos conllevaran a un mayor reto que se denomina “esfuerzo” que consolidará un patrón de comportamiento a nivel de equipo de trabajo e individualmente.

Se toma en consideración que si se cuenta con patrones o modelos a seguir, ya sea en la ejecución de labores, ya sea en el perfil de los trabajadores, etc., todo esto traerá como consecuencia la tan esperada “productividad” que cuyos resultados serán beneficiosos, para la empresa y para los trabajadores, por los ascensos que se puedan dar, por las utilidades que se pueden ganar, por los incentivos, por la meta cumplida, por saber que se cuenta con un buen clima laboral, por saber que cada trabajador se encuentra capacitado en todas las áreas de la empresa, etc., todo esto hará que el

trabajador se encuentre satisfecho consigo mismo al igual que la empresa, por contar con los recursos humanos, que posee dentro de su organización.

Gráfico N° 6.1.
Esquema general de la motivación



Fuente: Manuel Rodenas Adam y José Onofre Montesa Andrés, 1999.

Según el gráfico 6.1., Se visualiza que los motivadores internos y externos son factores psicológicos que influyen en la persona para que decida ejecutar una acción, basándose en sus capacidades y/o conocimientos adquiridos en el tiempo, siempre contando con los recursos adecuados para poder llevar a cabo lo propuesto. Todo esto mediante el esfuerzo y el comportamiento genuino nos permitirán alcanzar la productividad deseada.

6.2. Modelamiento de la propuesta de plan de motivación para los trabajadores de Topi Top – Huancayo

En el gráfico N° 6.2., Propuesta de plan motivacional, planteado por Lola Sánchez en el año 2010, se adaptan las variables identificadas en la presente investigación sobre motivación laboral y se determina la influencia de estas variables en los trabajadores de la empresa en estudio. Los motivadores extrínsecos o intrínsecos afectan de manera directa el rendimiento de los trabajadores en su desempeño laboral, en el diagnóstico realizado se concluye que en la mayoría de los trabajadores de Topi Top - Huancayo influye con mayor relevancia la motivación externa, pero que la motivación interna también conlleva interés por parte de los mismos trabajadores.

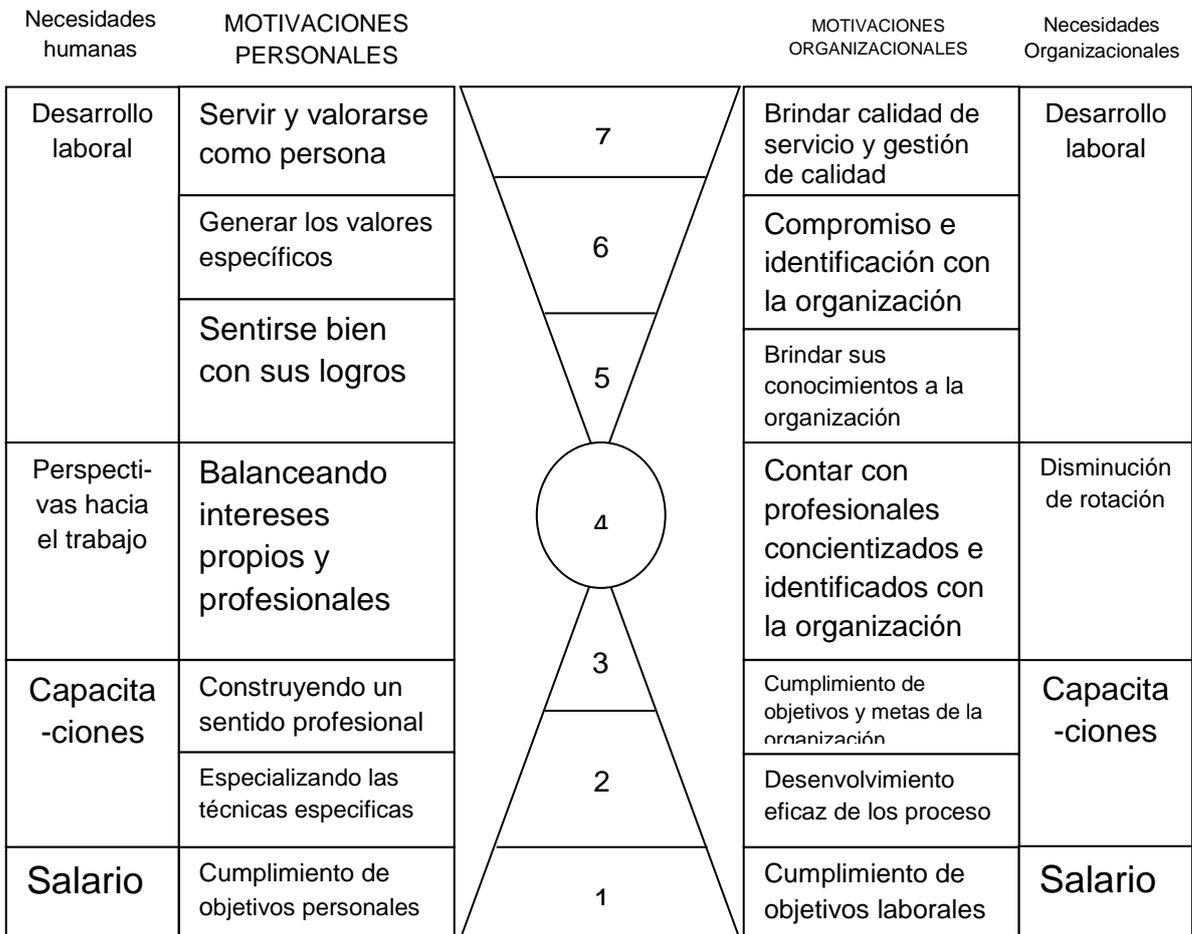
Se aprecia que las capacitaciones son un motivador importante para los trabajadores ya que contribuiría a formar en ellos un sentido de profesionalismo para con la empresa, se sentirían mejor instruidos en sus labores y más seguros de brindar una atención personalizada y óptima a los clientes. En el diagnóstico situacional; los trabajadores manifiestan que las capacitaciones brindadas en la empresa son pocas, hay que tomar en consideración que tal vez esto se puede dar por que los trabajadores no especializan sus técnicas específicas como las técnicas de ventas, de manejo de caja, de manejo de rotación de productos, de surtido de mercadería y demás técnicas que con la capacitación ellos puedan aportar sus conocimientos en todas las áreas de la empresa. Un factor importante para cualquier persona y/o trabajador es la superación personal, tal como lo expresan los trabajadores en el diagnóstico situacional, es decir que para ellos es importante los ascensos, sus estudios y demás intereses propios que ayuden a que se superen en la brevedad posible, pero también no quieren descuidar su trabajo por eso es que para ellos es importante que la empresa siga brindando su apoyo en cuanto a los motivadores internos y que pueda poner más énfasis en sus motivadores externos, generando mejores condiciones de trabajo, aumento de sueldo, buen clima laboral, capacitaciones solicitadas por los trabajadores, y así los mismos trabajadores se sentirán identificados con la empresa porque sienten que la propia empresa los apoya y respalda en sus logros personales y profesionales mientras que a su vez les brinda todo lo necesario para que ellos mejoren en su trabajo cada día más.

Se hace mención en líneas anteriores que; el desarrollo personal de los trabajadores genera en la empresa el clima laboral óptimo para el trabajo, así mismo, los ascensos y etc., ya que mediante ese desarrollo personal, los trabajadores pueden valorarse ellos mismos porque sienten que están alcanzando sus objetivos y metas trazadas y

posteriormente servir a la organización de manera óptima. Su desarrollo personal, profesional y laboral apoyado por la empresa hará que ellos adopten los valores específicos planteados por la propia empresa como parte de su formación personal, profesional y laboral. Todo lo que los trabajadores con el tiempo puedan lograr en su vida personal, profesional y laboral gracias al apoyo de la empresa será determinante.

Por consiguiente se tiene que poner énfasis en estas variables ya mencionadas para generar un incremento en la productividad de los trabajadores.

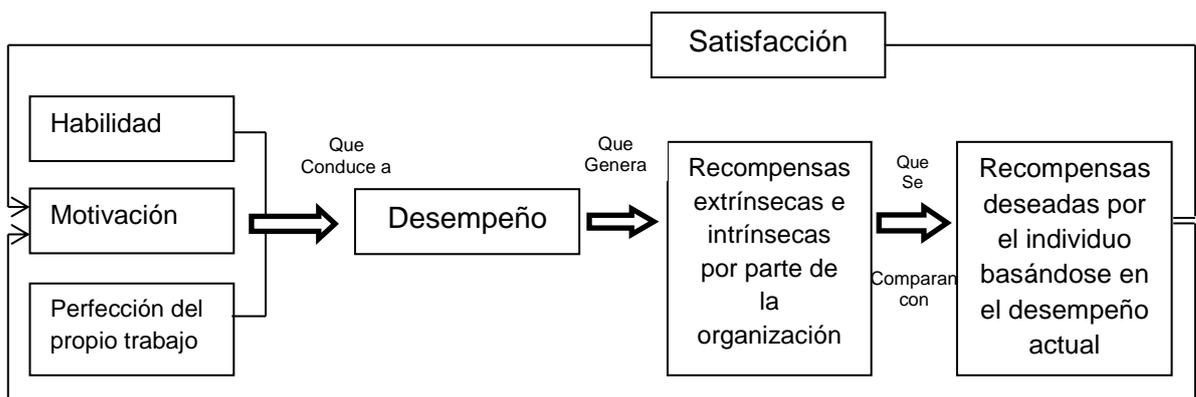
Gráfico N° 6.2.
Propuesta de plan motivacional



Fuente y Elaboración: Lola Sánchez, 2010.

Según el gráfico 6.2., Se visualiza que las personas y las organizaciones tienen necesidades por satisfacer y cuando se satisface alguna de estas necesidades, de estos componentes, se satisface inmediatamente la necesidad del otro. El desarrollo laboral de los trabajadores, irá de la mano con su desarrollo profesional en su trabajo, los valores con los que ellos cuenten son los que formarán el comportamiento de la organización y cada logro que alcancen los trabajadores a nivel profesional, serán logros que hagan crecer el nivel competitivo de la organización. Toda organización requiere gente con la capacidad de trabajar más de lo esperado, pero si la empresa no cumple con las necesidades esperadas por los trabajadores, surgirá un problema llamado rotación de trabajadores y esto se dará básicamente por no coincidir entre lo que esperan los trabajadores y lo que ofrece la empresa. El factor principal que ayuda a que las necesidades del trabajador y de la empresa se cumplan mutuamente, es tener un perfil adecuado del trabajador que se desea, así se podrá tener como parámetro o modelo al trabajador deseado y se conseguirá estandarizar el desenvolvimiento de los trabajadores. Es importante remarcar que se tiene que tener en cuenta la influencia de la motivación con la que cuentan los trabajadores y la que reciben permanentemente por parte de la empresa, la motivación es y debe ser un factor muy importante.

Gráfico Nº 6.3.
Diagrama de los resultados de la propuesta



Fuente y elaboración: Rhonda Borne, 2010.

Según el gráfico 6.3., Se visualiza que la motivación conjuntamente con la habilidad de la persona y su perfección en su propio trabajo conducen a su desempeño laboral lo que le genera recompensas ya sean intrínsecas o extrínsecas, recompensas que son deseadas por la persona para obtener su satisfacción personal.

6.3. Objeto y alcance de la propuesta

La presente propuesta de plan de motivación tiene por objetivo presentar una alternativa que tenga por objetivos disminuir el índice de alta rotación, instruir y capacitar a los trabajadores con las herramientas y conocimientos necesarios para desenvolverse mejor, proporcionar los motivadores adecuados para los trabajadores y sobre todo incrementar el nivel de productividad individual y grupal a nivel de tienda.

6.4. Direccionamiento estratégico de la organización

6.4.2.Misión:

Vestir al mundo con prendas de moda casual de alta calidad.

6.4.3.Visión:

Ser la empresa peruana líder en la industria textil, tanto en la fabricación como en la comercialización prendas de vestir para el mercado local y extranjero.

6.4.4.Valores:

- **Respeto a los demás:**

Somos respetuosos del marco legal, del medio ambiente y de la comunidad.

- **Comportamiento ético:**

Actuamos con honradez y transparencia procurando que la justicia rijan constantemente nuestro comportamiento.

- **Satisfacción del cliente:**

Nos esforzamos por satisfacer, en forma integral y permanente a nuestros clientes.

- **Calidad y servicio:**

Nos diferenciamos de otras empresas aplicando calidad en todos los procesos y brindando un excelente servicio a los demás.

- **Recursos humanos:**

Nos preocupamos en capacitar y desarrollar en forma constante a las personas que integran nuestra organización.

- **Versatilidad e innovación:**

Somos flexibles, respondemos rápidamente a los cambios y nos preocupamos permanentemente por la innovación tecnológica.

- **Alegría:**

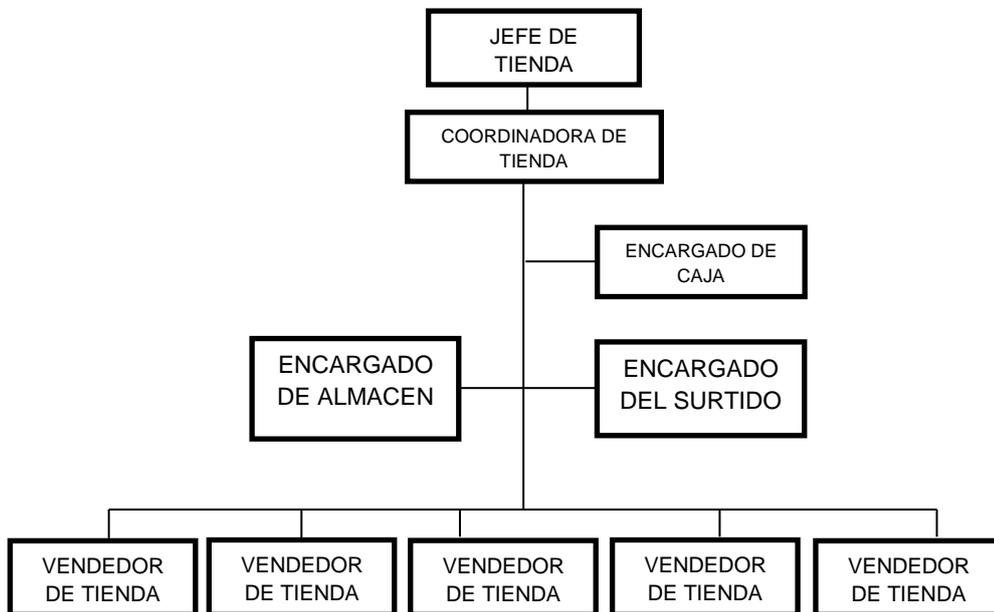
Trabajamos con alegría porque nos gusta lo que hacemos.

6.4.5. Política:

- **Política de calidad:**

La política de calidad establecida por Topi Top, está basada en el conocimiento, motivación y participación de todo el personal en las actividades relacionadas con la calidad, la detección preventiva de no conformes y en la toma de acciones para el mejoramiento continuo, utilizando un sistema de calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2000. las rigurosas pruebas de calidad se inician desde la compra de materia prima donde se analiza la calidad de fibra, torsión, contaminación, irregularidades, lotes y títulos entre otros.

6.4.6. Organigrama de tienda:



Fuente: Empresa TOPI – TOP – Huancayo
Elaboración: Autores de la tesis

6.5. Plan para la motivación de los trabajadores de la tienda TOPI TOP – Huancayo.

6.5.1. Presentación:

El presente plan de motivación tiene por objetivo incrementar la productividad de los trabajadores, así mismo constituye un instrumento que ayuda a la motivación de los trabajadores de la tienda TOPI TOP – Huancayo.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés por el objetivo o fin.

En tal sentido un plan de motivación es importante para que el trabajador brinde su mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que genera la eficiencia y la mayor productividad de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar su rendimiento, su moral y su ingenio creativo. Estamos seguros que las actividades de motivación programadas, cumplirán con los objetivos establecidos en el plan estratégico para la empresa TOPI TOP.

6.5.2. Justificación:

No existe un negocio que pueda funcionar sin un mínimo de personas, las personas son el esqueleto de cualquier organización y de las capacidades de estas depende el éxito de la empresa. Tan solo las empresas que colocan los recursos humanos en el lugar prioritario dentro de su estrategia de negocios, tendrán las fortalezas para permanecer en primer lugar.

El recurso más importante en cualquier organización lo conforman los recursos humanos de la empresa. Son de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización

alcance niveles elevados de competitividad, son parte esencial de fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

6.5.3. Alcance del plan:

El presente plan de motivación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la tienda TOPI TOP – Huancayo.

6.5.4. Fines del plan de motivación para los trabajadores de TOPI TOP:

Los fines se encuentran definidos por cada una de las variables identificadas, que se encuentren con problemas potenciales, las cuales no ayudan a la gestión y desarrollo del personal de la tienda TOPI TOP, por ello se tomara a la capacitación, motivadores, desarrollo personal y disminución de rotación del personal.

a) Fines de salario:

El salario se lleva a cabo para contribuir a:

- Desarrollar una actitud positiva en los miembros de la organización.
- Beneficiar al empleado tanto como a la empresa en el cumplimiento de metas, planteadas.
- Crear compromiso laboral entre los trabajadores y la empresa.
- Compromiso total de los trabajadores con su trabajo, con los clientes y con la empresa.
- Reconocer el trabajo y el esfuerzo extra de los trabajadores, mediante motivadores dinerarios.
- Cumplimiento del trabajo y de las tareas asignadas.

b) Fines de la capacitación:

La capacitación de los trabajadores dentro de la organización dirigirá sus esfuerzos en el desarrollo de las capacidades de gestión y desarrollo de problemas operativos, por ello el presente persiguiera los siguientes fines.

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Llenar al trabajador de conocimientos para que puedan ofrecer un buen servicio cliente.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de trabajo.
- La reestructuración cognitiva para aumentar la autoestima.

c) Fines del desarrollo laboral:

El desarrollo personal se lleva a cabo para contribuir a:

- Hacer que los trabajadores tengan que asumir y cumplir mayores tareas sin lograr disconformidades.
- Poder realizar línea de carrera dentro de la organización.
- Cumplir metas u objetivos personales trazados a corto, mediano y largo plazo.
- Sentirse útil y bien en las tareas que desempeña
- Formar personal competitivo que trabaje en base a retos y desafíos.
- Hacer que los trabajadores se involucre en las actividades d la tienda como si fuera la suya. Por ello hace que los trabajadores desarrollen sus labores con mayor esfuerzo y den más de sí.
- Autonomía como vendedores de poder decidir en cuanto a las ofertas, modo de trabajo, el cómo se lleva el equipo de trabajo, etc.

d) Fines de la disminución de rotación de trabajadores:

La disminución de rotación de trabajadores se lleva a cabo para contribuir a:

- Disminuir los costos de selección, reclutamiento y capacitación.
- Disminuir los costos de desvinculación.
- Mantener la integración de un grupo ya adaptado como grupo humano.
- Generar un buen clima laboral en la empresa.
- Hacer que no se pierda tiempo y dinero en la búsqueda de nuevos trabajadores.
- Permitir tener trabajadores identificados con la cultura de la organización.
- Permitir que los trabajadores tengan mayores oportunidades de progreso dentro de la organización.
- Generar una distribución adecuada de los trabajadores en las distintas áreas.
- Consolidación del grupo de trabajo como equipo.
- Cumplimiento de horarios de los trabajadores para poder realizar otras actividades.
- Incrementar las ventas.
- Obtener ascensos de forma más rápida.

6.6. Meta del Plan de motivación

Motivar al 100% a los trabajadores de la tienda TOPI TOP – Huancayo para incrementar su productividad.

6.7. Estrategias:⁹

6.7.1. Estrategias de Salario:

❖ **Mejorar los incentivos monetarios.**

Actividades:

- **Otórcales a los trabajadores bonos por su productividad, por el cumplimiento de metas. Con bonos del 15% del total de su sueldo, al cumplimiento del 100 % de metas.**

Finalidad: Incentivarlos a que lleguen a sus metas de ventas.

Indicador: Número de trabajadores que llegan a sus metas de ventas.

Tiempo: Mensual

Responsable: Jefe de tienda

- **Otorgarles un bono de pasajes vía terrestre, al destino que elija el mejor trabajador del año.**

Finalidad: Motivándolo al esfuerzo entre sus compañeros de trabajo.

Indicador: Número de trabajadores a los que se les paga la mitad del pasaje.

Tiempo: Anual.

Responsable: Jefe de tienda.

❖ **Incentivar a los trabajadores de tienda, culminar una carrera técnica y/o profesional, para que al momento de ascender puedan duplicar su salario.**

Actividades:

- **Facilitarles el horario de trabajo, para labores íntegramente académicas, el mismo que debe ser coordinado con el jefe de tienda.**

Finalidad: Que puedan culminar sus estudios universitarios y/o técnicos.

Indicador: Número de trabajadores que culminaron su carrera.

Tiempo: Cada 6 meses.

Responsable: Jefe de tienda

⁹ Ver Anexo N°5 – Validación de las estrategias y actividades.

- **Realizar convenios con universidades o institutos de la ciudad.**

Finalidad: Que puedan lograr beneficios en lo académico en dichas entidades.

Indicador: Número de trabajadores que culminaron su carrera en dicha entidad.

Tiempo: Anual.

Responsable: Jefe de tienda

6.7.2. Estrategias de capacitación:

- ❖ **Realizar talleres de temas previamente determinados e íntegramente de actividades operativas.**

Actividades:

- **Realizar juegos y/o dinámicas empresariales para los trabajadores.**

Finalidad: Influir en su formación empresarial e influir en su formación profesional

Indicador: Nivel de desempeño laboral.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda

- **Promover capacitaciones en cursos de detención de billetes falsos.**

Finalidad: Reducir la adquisición de billetes falsos

Indicador: Numero de detención de billetes falsos.

Tiempo: Cada quincena o cada mes

Responsable: Jefe de tienda

- **Promover capacitaciones en cursos de manejo de caja.**

Finalidad: Brindar el conocimiento necesario para el mejor manejo de caja.

Indicador: Cantidad de dinero perdido.

Tiempo: Cada quincena o cada mes

Responsable: Jefe de tienda

- ❖ **Realizar capacitaciones constantes sobre temas como: servicio al cliente, trabajo en equipo, manejo de caja, ventas, etc.**

Actividades:

- **Consultar a los trabajadores mediante una pequeña encuesta en que temas necesitarían ser capacitados por parte de la administración.**

Finalidad: Mejorar el conocimiento de los trabajadores.

Indicador: Número igual de sugerencia de temas.

Tiempo: Mensual.

Responsable: Coordinadora de tienda.

- **Insertar una cultura del trato al cliente interno a través de diversas charlas y/o capacitaciones.**

Finalidad: Mejorar el trato que se da a los trabajadores y que puedan reflejar lo mismo con los clientes.

Indicador: Nivel de servicio, cantidad de ventas.

Tiempo: Mensual.

Responsable: Jefe de tienda.

- **Poner en práctica los juegos empresariales.**

Finalidad:

Indicador: Nivel de aprendizaje.

Tiempo: Cada quincena. - Responsable: Jefe de tienda.

- **Determinar la importancia de las capacitaciones.**

Finalidad: Formar una cultura de aprendizaje constante.

Indicador: Cantidad de sugerencias.

Tiempo: Cada mes.

Responsable: Jefe de tienda.

- ❖ **Evaluar el desempeño de los trabajadores para poder fortalecer sus debilidades y ayudarlos en sus falencias.**

Actividades:

- **Cambiar mensualmente de área a los trabajadores, para que se desempeñen distintas labores de la tienda.**

Finalidad: Que los trabajadores estén capacitados para desarrollarse en cualquier área.

Indicador: Cantidad de ventas, cantidad de clientes afiliados, etc.

Tiempo: Cada mes.

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda.

- **Cambiar de turnos a los trabajadores para que aprendan a manejar una apertura y un cierre de tienda.**

Finalidad: Que adquieran más responsabilidades en caso no estén las personas encargadas.

Indicador: Cantidad de tiempo optimizado.

Tiempo: Cada quincena.- Responsable: Jefe de tienda.

- **Implementar un feedback.**

Finalidad: Mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores en todas sus labores

Indicador: Nivel de desempeño laboral.

Tiempo: Cada semana

Responsable: Jefe de tienda

- ❖ **Brindarles incentivos monetarios a los trabajadores que registren mayor asistencia a las capacitaciones brindadas.**

Actividades:

- **Premiar al trabajador que llevo temprano a las capacitaciones.**

Finalidad: Promover la puntualidad entre los trabajadores

Indicador: Control de asistencia

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda

- **Premiar a los trabajadores que tengan mayor participación en las capacitaciones.**

Finalidad: Promover la competitividad laboral entre los trabajadores

Indicador: Cantidad de trabajadores que participan

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Capacitar al personal que tenga logros académicos en la ciudad de Lima.**

Finalidad: Incentivar una línea de carrera

Indicador: Cuadro de méritos

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda

6.7.3. Estrategias para el desarrollo laboral de los trabajadores:

- **Programas formativos para los trabajadores**

Actividades:

- **Planificar capacitaciones mensuales de acuerdo con las necesidades laborales que se presenten en temas como: Capacitación para el trabajo: capacitación de pre ingreso, inducción, capacitación promocional, capacitación en el trabajo, adiestramiento, integración de la personalidad.**

Finalidad: Preparar a los trabajadores con los conocimientos necesarios para su mejor desenvolvimiento de sus labores

Indicador: Evaluaciones de los temas brindados.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Clínicas de ventas**

Finalidad: Mejorar las técnicas de venta

Indicador: Incremento de ventas.

Tiempo: Cada quincena

Responsable: Coordinadora de tienda

- **Brindarles actividades o tareas de desarrollo**

Finalidad: Incentivar sus conocimientos de todas las tareas que se realizan en la tienda

Indicador: Evaluaciones de las actividades realizadas.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- ❖ **Darles reconocimiento por sus logros académicos, laborales o personales.**

Actividades:

- **Premiar al personal que llego temprano en el mes.**

Finalidad: Promover la puntualidad

Indicador: La hora de llegada.

Tiempo: Cada quincena

Responsable: Coordinadora de tienda

- **Premiar al mejor trabajador del mes.**

Finalidad: Que los propios trabajadores reconozcan las virtudes de sus compañeros

Indicador: Cantidad de votos obtenidos.

Tiempo: Una vez al mes

Responsable: Jefe de tienda

- ❖ **Desarrollar un programa de intercambio de trabajo que permita que unos trabajadores aprendan de otros.**

Actividades:

- **Cambio de puestos semanales**

Finalidad: Descanso correspondiente de cada trabajador

Indicador: Desempeño y tiempo en el que se atiende al cliente.

Tiempo: Cada semana

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **La capacitación en cuanto a las funciones que tiene cada uno de los trabajadores.**

Finalidad: Dar a conocer lo que hace cada trabajador y valorar sus labores

Indicador: Evaluaciones de lo aprendido.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Elaborar un documento donde este escrito cada uno de las labores que realizan los trabajadores.**

Finalidad: Hacer un manual de funciones de los trabajadores

Indicadores: Elaborar un perfil del puesto del que se describe y resaltar sus labores

Tiempo: Una vez al año

Responsable: Jefe de tienda, coordinadora de tienda, encargados de caja, surtido y almacén

❖ **Apoyarlos en sus intereses personales y profesionales.**

Actividades:

- **Proponiendo a los trabajadores más destacados a seguir un curso o hacer línea de carrera.**

Finalidad: Retención de los trabajadores

Indicador: Desarrollo y rapidez con la que se atiende al cliente.

Tiempo: Cada seis meses - Responsable: Jefe de tienda

- **Establecer un horario de trabajo el cual les permita realizar otras actividades.**

Finalidad: Evitar el cansancio y estrés en los trabajadores

Indicador: Disminución de estrés y cansancio.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Hacer un cronograma de vacaciones de los trabajadores para que puedan realizar sus actividades personales y/o familiares.**

Finalidad: Evitar el cansancio de los trabajadores y brindarles sus derechos

Indicador: Descanso de cada uno de los trabajadores.

Tiempo: Cada mes - Responsable: Coordinadora de tienda

❖ **Promover ascensos continuos**

Actividades:

- **Capacitar a todos los trabajadores con la finalidad de que todos estén aptos para hacer línea de carrera**

Finalidad: Retener a los trabajadores

Indicador: Seleccionar a los trabajadores más destacados y, más eficientes.

Tiempo: Cada 2 meses

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Promover el estudio y capacitación personal de los trabajadores, ya sea en universidades, institutos, charlas, etc.**

Finalidad: Desarrollo personal y profesional de los trabajadores

Indicador: Incremento de documentos que acrediten haber llevado cursos de capacitación: certificados, constancias, etc.

Tiempo: Mensualmente

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Constante comunicación con la sede central de Lima para que las convocatorias de ascenso a nuevos puestos sean internas y el personal de provincia también pueda participar.**

Finalidad: Incentivar a los trabajadores a seguir laborando en topi top, hacer más atractiva la oferta de trabajo

Indicador: Número de convocatorias enviadas a los trabajadores.

Tiempo: Mensualmente

Responsable: Jefe de tienda.

❖ **Realizar reuniones grupales para desarrollar habilidades individuales y en equipo**

Actividades:

- **Hacer talleres de asertividad, autoestima, comunicación y creatividad.**

Finalidad: Incentivar la comunicación, mejora del clima organizacional

Indicador: Asistencia y participación de los trabajadores.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda y Coordinadora de tienda

- **Lograr que la misión y la visión sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.**

Finalidad: Identificación con la empresa

Indicador: Desempeño laboral

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda
- **Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados.**

Finalidad: Conocer la opinión de los trabajadores

Indicador: Número de sugerencias y quejas que se recogen semanalmente.

Tiempo: Semanalmente

Responsable: Coordinadora de tienda
- **Mejorar el organigrama para que realmente marque de forma clara las líneas de autoridad y los canales de comunicación, adecuadas e idóneas para la entidad de los trabajadores**

Finalidad: Esclarecer el compromiso laboral de todos los trabajadores

Indicador: Participación de los trabajadores en las tomas de decisión o asuntos relacionados con ellos mismos.

Tiempo: Una vez al año

Responsable: Jefe de tienda
- **Elaborar un reglamento con la participación de toda la plantilla laboral.**

Finalidad: Comprometer a los trabajadores con los objetivos de la tienda

Indicador: Asistencia y participación de los trabajadores.

Tiempo: Una vez al año

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda
- **Mejorar el comedor y la comida de empleados, la idea es que sea un lugar agradable, cómodo, y placentero.**

Finalidad: Brindar facilidad a los trabajadores para que pueda ahorrar tiempo y dinero en comida.

Indicador: Horas que pasan en las instalaciones de la tienda.

Tiempo: Cada 6 meses

Responsable: Jefe de tienda

❖ **Resaltar constantemente los logros de cada uno de los trabajadores**

Actividades:

- **Realizar actividades mensuales antes de comenzar actividades para reconocer y premiar a los trabajadores más destacados**

Finalidad: Motivar al personal para su buen desempeño

Indicador: Desempeño de sus labores.

Tiempo: Cada mes

Responsable: Jefe de tienda

- **Reconocer las metas de ventas alcanzadas por parte de los trabajadores y premiar a los más destacados, con 10 puntos bonos en su tarjeta TOPI TOP.**

Finalidad: Motivar al personal para su buen desempeño

Indicador: Desempeño de sus labores.

Tiempo: Mensual.

Responsable: Jefe de tienda

- **Entregar un certificado de eficiencia al trabajador más destacado**

Finalidad: Valorar el desempeño de los trabajadores

Indicador: Rotación del empleado del mes entre los trabajadores

Tiempo: Mensual.

Responsable: Jefe de tienda

- **Invitar a los nuevos trabajadores, un desayuno con el jefe de tienda y posteriormente con los gerentes en la ciudad de Lima para reconocer su desempeño.**

Finalidad: Premiar el buen desempeño de los trabajadores

Indicador: Número de veces que cada trabajador llega a su meta

Tiempo: Mensual.

Responsable: Jefe de tienda

- **Resaltar constantemente las actividades que se realizan con eficiencia por parte de los trabajadores**

Finalidad: Motivarlos a seguir cumpliendo con sus labores con eficiencia

Indicadores: Número de veces que un trabajador es felicitado

Tiempo: Semanal

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

6.7.4. Estrategias para la disminución de rotación de trabajadores:

❖ **Realizar reuniones formales e informales de equipo mensualmente.**

Actividades:

- **Programar paseos a lugares turísticos o de diversión.**

Finalidad: Conocer e integrar más a los trabajadores al grupo de trabajo

Indicador: Número de asistentes a los paseos y número de paseos en cuanto

Tiempo: Cada 2 meses

Responsable: Coordinadora de tienda

- **Organización de torneos deportivos internos dividiendo a los trabajadores en dos equipos.**

Finalidad: Poder tener tiempo de esparcimiento y de diversión

Indicador: Número de equipos participantes.

Tiempo: Trimestralmente

Responsable: Jefe de tienda

- **Salidas esporádicas a diversos lugares de diversión: bares, fuentes de soda, discotecas, etc.**

Finalidad: Incrementar los lazos fraternos entre los trabajadores

Indicador: Número de asistentes y nivel de organización.

Tiempo: Esporádicamente

Responsable: Jefe de tienda

- **Hacer una lista de los cumpleaños de los colaboradores para su respectiva celebración.**

Finalidad: Darles a conocer lo que importante que son para la empresa como personas y lo importante de su presencia y aportación en la tienda.

Indicador: Número de asistentes y nivel de organización.

Tiempo: Mensualmente

Responsable: Jefe de tienda

❖ **Realizar programas de entrenamiento de formación de equipos.**

Actividades:

- **Diseñar un programa de inducción de labores en donde puedan encontrar los procedimientos de cada puesto.**

Finalidad: Prepararlos para que puedan desarrollar sus labores con el conocimiento de proceso y herramientas necesarias poder desenvolverse con mayor facilidad

Indicador: Cantidad de personas que cumplen con el programa.

Tiempo: Cada que ingresa un colaborador (mensual semanal semestral etc.)

Responsable: Jefe de tienda

- **Capacitación a los grupos sobre administración del tiempo.**

Finalidad: Orientarlos y ayudarlos a poder distribuir su tiempo en las diversas actividades que tengan que hacer

Indicador: Nivel de optimización del tiempo.

Tiempo: Mensual - Responsable: Coordinadora de tienda

- **Programar juegos o dinámicas para los trabajadores,**

Finalidad: Influir en su formación empresarial e induciéndolos una mejor preparación personal y profesional

Indicador: Número de participantes.

Tiempo: Cada quincena o cada mes

Responsable: Jefe de tienda

- **Premiar a los equipos de trabajo por objetivos alcanzados.**

Finalidad: formar trabajadores competitivos que cumplan con la meta propuesta

Indicador: Cantidad de objetivos alcanzados.

Tiempo: Mensual

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Hacer que tengan una contribución grupal de opiniones y/o para la mejora de la empresa.**

Finalidad: Rescatar la opinión de los trabajadores sobre su percepción en el desarrollo de las actividades en tienda.

Indicador: Cantidad de ideas propuestas.

Tiempo: Mensual - Responsable: Jefe de tienda

- **Capacitar a los trabajadores adecuadamente en la utilización de todos los recursos operativos de la empresa. (empowerment)**

Finalidad: Minimizar errores y riesgos de en el desarrollo de las actividades.

Indicador: Nivel de aprendizaje.

Tiempo: Cada dos meses

Responsable: Jefe de tienda

- **Cultivar una cultura de sinergia.**

Finalidad: Trabajar en equipo e incrementar el nivel de ventas

Indicador: Numero de equipos.

Tiempo: Mensual, en cada reunión se debería mencionar este punto

Responsable: Jefe de tienda

- ❖ **Desarrollar planes de contingencia del personal tener reemplazos capacitados para continuar el flujo de proceso de la tienda.**

Actividades:

- **Diseñar planes de línea de carrera.**

Finalidad: Hacer atractivo la forma de trabajo para los trabajadores como para futuros trabajadores.

Indicador: Cantidad de personas inscritas en el plan.

Tiempo: Una vez al año

Responsable: Gerencia de Lima

- **Diseñar un sistema de evaluación de méritos.**

Finalidad: Incentivar a los trabajadores a cumplir sus metas.

Indicador: Cantidad de méritos obtenidos.

Tiempo: Una vez al año basado en los objetivos planteados

Responsable: Jefe de tienda

- **Realizar capacitaciones constantes para todo el personal sobre: liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo.**

Finalidad: Formar a los trabajadores no solo para vender sino para manejar problemas que se presenten día a día.

Indicador: Número de asistentes

Tiempo: Mensualmente

Responsable: Jefe de tienda

❖ **Implementar un sistema eficiente de reclutamiento. (perfil técnico).**

Actividades:

- **Optimizar el proceso de selección.**

Finalidad: Filtrar a los candidatos más aptos para los puestos en vacancia

Indicador: Nivel de optimización.

Tiempo: Una vez al año basado en los objetivos planteados

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Elaboración, uso y actualización constante de una base de datos de RR. HH.**

Finalidad: Obtener data de los trabajadores con información que ayude a conocer el contexto en el que se desenvuelven

Indicador: Número de trabajadores seleccionados eficientemente.

Tiempo: Mensualmente

Responsable: Coordinadora de tienda

❖ **Contar con tiempo de esparcimiento y diversión para mejorar los lazos entre los trabajadores. (rotación o desempeño personal)**

Actividades:

- **Los lunes antes de entrar a trabajar, practicar deporte.**

Finalidad: Que los trabajadores inicien sus actividades más relajados y con más entusiasmo.

Indicador: Cantidad de asistentes.

Tiempo: Semanal

Responsable: Jefe de tienda - Coordinadora de tienda

- ❖ **Resaltar constantemente las virtudes y cualidades de cada uno de los trabajadores**

Actividades:

- **En las reuniones mensuales que se tengan con los trabajadores felicitar a los que mejor se han desempeñado durante el mes**

Finalidad: Dar a conocer a los trabajadores que la empresa reconoce y valora las labores que ellos realizan

Indicador: Que con el tiempo todos los trabajadores sean felicitados.

Tiempo: Mensual

Responsable: Jefe de tienda

- **Darles una bono por los logros obtenidos**

Finalidad: Incentivar a seguir cumpliendo sus metas

Indicador: Todos los trabajadores logren este reconocimiento.

Tiempo: Mensual

Responsable: Jefe de tienda

- ❖ **Realizar actividades como pueden ser, recreativas, salidas, almuerzos, cenas, etc. para poder afianzar relaciones.**

Actividades:

- **Programar actividades fuera de tienda, que comprometa a los trabajadores con su asistencia, dichas actividades podrían ser salir de paseo al campo, almuerzos en algún restaurant, realizar parrilladas, etc.**

Finalidad: Mejorar el clima laboral y relación entre los trabajadores

Indicador: Asistencia a dichas actividades.

Tiempo: Mensual

Responsable: Jefe de tienda – Coordinadora de tienda

- **Celebración de cumpleaños de los trabajadores.**

Finalidad: Hacerlos sentir importante para la empresa y que se está pendiente de ellos

Indicador: Relación de las fechas que cumpleaños de los trabajadores.

Tiempo: Mensual - Responsable: Coordinadora de tienda

- **Celebrar los días festivos según calendario con una pequeña reunión en la tienda a puertas cerradas.**

Finalidad: Mejorar el clima laboral.

Indicador: Participación activa de los trabajadores.

Tiempo: Según calendario; fechas como: San Valentín, Fiestas patrias, feriados, navidad, año nuevo, etc.

Responsable: Delegar a un trabajador al zar para que lo organice

- **Realizar charlas de motivación con la presencia de todos los trabajadores incluyendo al gerente donde se rescaten las labores de cada uno de ellos y se resalte la importancia de las funciones que realizan.**

Finalidad: Motivarlos a seguir desempeñando bien sus labores

Indicador: Reconocimiento de cada trabajador hacia sus compañeros en cuanto a las labores que realiza.

Tiempo: Mensual

Responsable: Jefe de tienda

6.8. Tipos de motivadores

Los tipos de motivación, impulsan a que el trabajador realice una actividad de una forma empeñosa logrando alcanzar su objetivo de una forma eficiente. En concreto, veremos los motivadores intrínsecos, extrínsecos, financieros y no financieros.

6.8.1. Motivadores intrínsecos: Es debido a factores intrínsecos o del entendimiento personal del mundo. Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. estos son:

- El Logro personal.
- El sentirse reconocido.
- Las condiciones propias de trabajo.
- La responsabilidad.
- El progreso.
- El crecimiento.
- El aprendizaje.
- El auto superación.
- El progreso personal.
- La satisfacción.

6.8.2. Motivadores extrínsecos: Es debido a factores extrínsecos o incentivación externa. Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada, estos son:

- Las políticas y administración en la empresa.
- La supervisión.
- Las relaciones interpersonales.
- Las condiciones del trabajo.
- El sueldo.
- La responsabilidad familiar.
- Las recompensas.
- Los elogios.
- La relación con el jefe y compañeros.
- Reconocimiento empleado del mes.

6.8.3.Motivadores financieros: La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad, estos son:

- La adquisición.
- Los bonos.
- La cultura organizacional.
- Los salarios.
- Los aguinaldos.
- El ahorro o cuenta de ahorro.
- La oferta de trabajo.
- El reconocimiento dinerario.
- El empleado del mes (bono extra).
- El alcanzar la meta de ventas.
- La compensación.
- Los premios.
- Las comisiones.
- El reconocimiento dinerario.
- Las vacaciones pagadas.

6.8.4.Motivadores no financieros: Son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario sino que muchas veces son reconocimientos por méritos.

- El prestigio personal.
- El reconocimiento.
- El compromiso de la empresa.
- Las condiciones de trabajo.
- El status.
- -La estabilidad laboral.
- La autonomía.
- Las condiciones de trabajo.
- La administración en la empresa.
- Las relaciones con el superior.
- Los beneficios y servicios sociales.

- El progreso profesional.
- La realización personal.
- Los sorteos.
- El clima laboral.
- Una placa de reconocimiento.
- El festejo de cumpleaños.
- Los paseos con tus compañeros.

6.9. Recursos

6.9.1. Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, psicólogos, etc.

6.9.2. Materiales:

- **Infraestructura:** Las actividades de del plan de motivación se desarrollaran en la propia empresa Topi Top – Huancayo o en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **Mobiliario, equipo y otros:** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, papelógrafos, rotal folio, equipo multimedia, premios, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- **Documentos técnicos – educativos:** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, entrevistas, material de estudio, etc.

6.10. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de motivación para los trabajadores, será financiado con ingresos propios presupuestados de la empresa Topi Top - Huancayo.

6.11. Presupuesto:

ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Otórgales a los trabajadores bonos por su productividad, por el cumplimiento de metas. Con bonos del 15% del total de su sueldo, al cumplimiento del 100 % de metas.	Bonos del 15%: S/. 112.50	S/. 1237.50
Otorgarle al mejor trabajador del año, un pasaje vía terrestre de ida y vuelta, al destino que elija.	Pasaje vía terrestre ida y vuelta: S/. 400.00	S/. 4400.00
Facilitarles el horario de trabajo, para labores íntegramente académicas, el mismo que debe ser coordinado con el jefe de tienda.	Responsable: Jefe de tienda.	S/. 0.00
Realizar convenios con universidades o institutos de la ciudad.	Convenios: S/. 3200.00	S/. 35200.00
Realizar juegos y/o dinámicas empresariales para los trabajadores.	Juegos: S/. 20.00	S/. 220.00
Promover capacitaciones en cursos de detención de billetes falsos.	Capacitador de CEPEBAN: S/. 10.00	S/. 110.00
Promover capacitaciones en cursos de manejo de caja.	Capacitador - (Supervisor): S/. 0.00	S/. 0.00
Consultar a los trabajadores mediante una pequeña encuesta en que temas necesitarían ser capacitados por parte de la administración.	Encuesta: S/. 0.10	S/. 1.10
Insertar una cultura del trato al cliente interno a través de diversas charlas y/o capacitaciones.	Capacitador: Jefe de tienda	S/. 00.00
Poner en práctica los juegos empresariales.	Compra de juegos como empresario, monopolio, etc.: S/. 45.00 (3 juegos)	S/. 135.00
Determinar la importancia de las capacitaciones.	Copia de evaluaciones: S/. 0.10	S/. 1.10
Cambiar mensualmente de área a los trabajadores, para que se desempeñen distintas labores de la tienda.	Reproducción de copias de rol de rotación: S/. 0.10	S/. 1.10
Cambiar de turnos a los trabajadores para que aprendan a manejar una apertura y un cierre de tienda.	Reproducción de copias de rol de turnos: S/. 0.10	S/. 1.10
Implementar un feedback.	Capacitador: S/. 15.00	S/. 165.00
Premiar al trabajador que llego temprano a las capacitaciones.	Certificado: S/. 10.00	S/. 110.00
	Certificado: S/. 10.00 Bono: S/. 150.00	S/. 110.00 S/. 1650.00

Capacitar al personal que tenga logros académicos en la ciudad de Lima.	Pasaje ida – vuelta: S/. 80.00 Viáticos: S/. 250.00 Hospedaje: S/. 150.00 Capacitador: S/. 450.00	S/. 880.00 S/. 2750.00 S/. 1650.00 S/. 4950.00
Planificar capacitaciones mensuales de acuerdo con las necesidades laborales que se presenten en temas como: Capacitación para el trabajo: capacitación de pre ingreso, inducción, capacitación promocional, capacitación en el trabajo, adiestramiento, integración de la personalidad.	Capacitador S/. 15.00.	S/. 165.00
Clínicas de ventas	Capacitador: S/. 10.00	S/. 110.00
Brindarles actividades o tareas de desarrollo	Responsable: Jefe de tienda	S/. 0.00
Premiar al personal que llegó temprano en el mes.	Colaboración para el premio: S/. 3.00	S/. 33.00
Premiar al mejor trabajador del mes.	Colaboración para el premio: S/. 3.00	S/.33.00
Cambio de puestos semanales	Reproducción de copias de rol de rotación: S/. 0.10	S/. 1.10
La capacitación, en cuanto a las funciones, de cada trabajador.	Jefe de tienda – Coordinadora de tienda	S/. 00.00
Elaborar un documento en donde este escrito cada una de las labores que realizan los trabajadores.	Documento: S/. 0.10	S/. 1.10
Proponer a los trabajadores más destacados a seguir un curso o hacer línea de carrera.	Reproducción de copias de horario: S/. 0.10	S/. 1.10
Establecer un horario de trabajo el cual les permita realizar otras actividades.	Reproducción de copias de horario: S/. 0.10	S/. 1.10
Hacer un cronograma, de vacaciones, para que los trabajadores realicen, actividades personales y/o familiares.	Reproducción de copias de cronograma de vacaciones: S/. 0.10	S/. 1.10
Capacitar a todos los trabajadores con la finalidad de que todos estén aptos para hacer línea de carrera.	Capacitador: S/. 15.00	S/. 165.00
Promover, estudio y capacitación personal de los trabajadores, ya sea en universidades, institutos, charlas, etc.	Responsable: Jefe de tienda.	S/. 0.00
Constante comunicación con la sede de Lima para que las convocatorias de ascenso a nuevos puestos sean internas.	Responsable: Jefe de tienda.	S/. 0.00

Hacer talleres de asertividad, autoestima, comunicación y creatividad.	Capacitador: S/. 20.00	S/./220.00
Lograr que la misión y la visión sean conocidas, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.	Reproducción de copias de reglamento: S/. 0.10	S/./1.10
Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados.	Compra de caja: S/. 0.50 Papel para forrar: S/. 0.50	S/. 5.50 S/. 5.50
Mejorar el organigrama para que realmente marque de forma clara las líneas de autoridad y los canales de comunicación, adecuadas e idóneas para la entidad de los trabajadores.	Reproducción de copias de organigrama: S/. 0.10	S/. 1.10
Elaborar un reglamento con la participación de toda la planilla laboral.	Reproducción de copias de reglamento: S/. 0.10	S/. 1.10
Mejorar el comedor y la comida de trabajadores, la idea es que sea un lugar agradable, cómodo, y placentero.	Gerencia central de Lima	S/. 2000.00
Reconocer las metas de ventas alcanzadas por parte de los trabajadores y premiar a los más destacados, con 10 puntos bonos en su tarjeta TOPI TOP.	Puntos bonos: S/. 10.00	S/. 110.00
Entregar, certificado de eficiencia al trabajador más destacado.	Certificado: S/./10.00	S/. 110.00
Invitar a los nuevos trabajadores, un desayuno con el jefe de tienda y posteriormente con los gerentes en la ciudad de Lima para reconocer su desempeño.	Desayuno: S/./20.00	S/. 220.00
Resaltar constantemente las actividades que se realizan con eficiencia por parte de los trabajadores.	Responsable: Jefe de tienda.	S/. 0.00
Programar cada dos meses, paseos a lugares turísticos o de diversión, como: La Huaicha, Miraflores, etc., con todos los trabajadores de la tienda.	Pasaje: S/. 7.00	S/. 77.00
Organización de torneos deportivos internos dividiendo a los trabajadores en dos equipos.	Alquiler de canchas: S/. 2.00	S/. 22.00
Salidas esporádicas a diversos lugares de diversión: bares, fuentes de soda, discotecas, etc.	S/. 15.00	S/. 165.00
Hacer una lista de los cumpleaños de los trabajadores para su respectiva celebración por mes.	Torta: S/. 3.00 Bocaditos: S/. 3.00 Gaseosas: S/. 3.00	S/. 99.00
Hacer una lista de los cumpleaños de los trabajadores para su respectiva celebración por mes.	Torta: S/. 3.00 Bocaditos: S/. 3.00 Gaseosas: S/. 3.00	S/. 99.00
Diseñar un programa de inducción de labores en donde puedan encontrar los procedimientos de cada puesto.	Material: S/./10.00	S/. 110.00

Capacitación a los grupos sobre administración del tiempo.	Capacitador: S/. 25.00.	S/. 275.00
Programar juegos o dinámicas para los trabajadores.	Compra de juegos como empresario, monopolio, etc.: S/.45.00 (3 juegos)	S/. 135.00
Premiar a los equipos de trabajo por objetivos alcanzados.	Bono: S/. 20.00 Certificado: S/.5.00	S/. 220.00 S/. 55.00
Hacer que tengan una contribución grupal de opiniones y/o sugerencias para la mejora de la empresa.	Jefe de tienda	S/. 0.00
Capacitarlos adecuadamente en la utilización de todos los recursos operativos de la empresa (Empowerment).	Capacitador: S/. 25.00	S/.275.00
Cultivar una cultura de sinergia	Capacitador jefe de tienda	S/. 0.00
Diseñar planes de carrera	Gerencia en Lima: Reproducción de copias de plan de carrera: S/. 0.10	S/. 1.10
Diseñar un sistema de evaluación de méritos.	Reproducción de copias: S./ 0.10	S/. 1.10
Realizar capacitaciones constantes para todo el personal sobre: liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo.	Capacitador: S/. 25.00	S/. 275.00
Optimizar el proceso de selección.	Responsable jefe de tienda	S/. 0.00
Elaboración, uso y actualización constante de una base de datos de RR. HH.	Coordinadora de tienda	S/. 0.00
Los lunes antes de entrar a trabajar, practicar deporte.	Alquiler de canchas: S/. 2.00	S/. 22.00
En las reuniones mensuales que se tengan con los trabajadores felicitar a los que mejor se han desempeñado durante el mes.	Responsable: Jefe de tienda	S/. 0.00
Darles un bono por los logros obtenidos	Bono: S/. 150.00	S/. 1650.00
Programar actividades fuera de tienda, que comprometa a los trabajadores con su asistencia, dichas actividades podrían ser salir de paseo al campo, almuerzos en algún restaurant, realizar parrilladas, etc.	Paseo al campo: S/. 10.00 Almuerzos en algún restaurant: S/. 10.00 Realizar parrilladas: S/. 10.00	S/. 1,100.00
Celebración de cumpleaños de los trabajadores.	Torta: S/. 3.00 Bocaditos: S/. 3.00 Gaseosas: S/. 3.00	S/. 99.00
Celebrar los días festivos según calendario con una pequeña reunión en la tienda a puertas cerradas.	Torta: S/. 3.00 Bocaditos: S/. 3.00 Gaseosas: S/. 3.00	S/. 99.00

<p>Realizar charlas de motivación con la presencia de todos los trabajadores incluyendo al gerente donde se rescaten las labores de cada uno de ellos y se resalte la importancia de las funciones que realizan.</p>	<p>Capitador: S/. 30.00.</p>	<p>S/. 330.00</p>
--	------------------------------	-------------------

6.12. Cronograma:

	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Otórgales a los trabajadores bonos por su productividad, por el cumplimiento de metas. Con bonos del 15% del total de su sueldo, al cumplimiento del 100 % de metas.																																																
2	Otorgarles un bono de pasajes vía terrestre al destino que elija el mejor trabajador del año.																																																
3	Facilitarles el horario de trabajo, para labores íntegramente académicas, el mismo que debe ser coordinado con el jefe de tienda.																																																
4	Realizar convenios con universidades o institutos de la ciudad.																																																
5	Realizar juegos y/o dinámicas empresariales para los trabajadores.																																																
6	Promover capacitaciones en cursos de detección de billetes falsos.																																																
7	Promover capacitaciones en cursos de manejo de caja.																																																
8	Consultar a los trabajadores mediante una pequeña encuesta en que temas necesitarían ser capacitados por parte de la administración.																																																
9	Insertar una cultura del trato al cliente interno a través de diversas charlas y/o capacitaciones.																																																
10	Poner en práctica los juegos empresariales.																																																
11	Determinar la importancia de las capacitaciones.																																																
12	Cambiar mensualmente de área a los trabajadores, para que se desempeñen distintas labores de la tienda.																																																

6.13. Actividades aplicadas:

Las actividades que se definen a continuación están definidas en base a lo importante y a lo urgente con la finalidad de reducir el impacto de ellas.

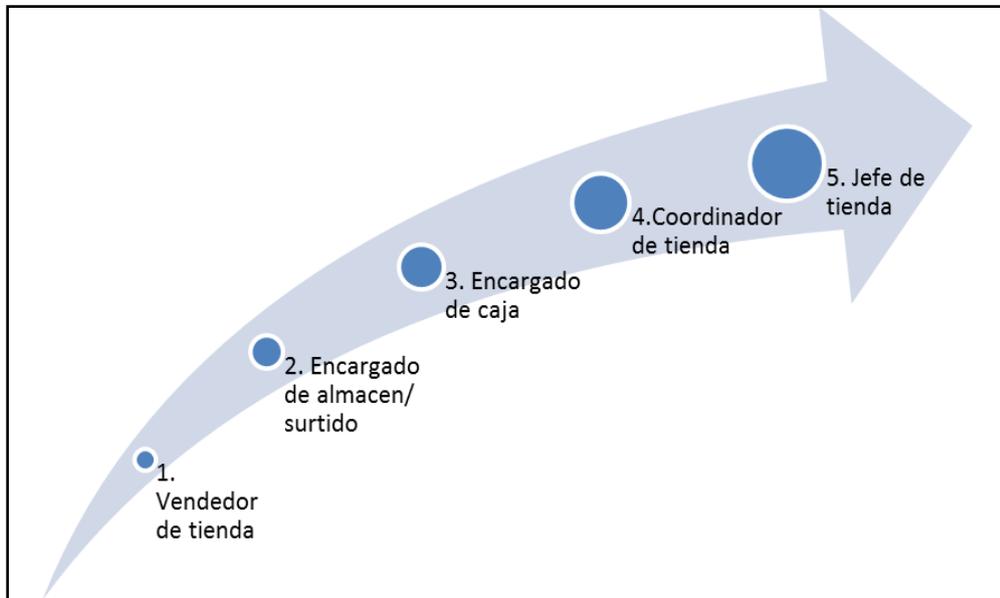
6.13.1. A la actividad: Diseñar un plan de línea de carrera una vez al año, teniendo en cuenta las políticas y requerimientos de la empresa como: un excelente desempeño laboral, un buen trato y manejo de grupo de personas, y un nivel de grado de estudios obtenido por puesto a alcanzar.

Por ello, se parte de la premisa sobre el diagnóstico situacional de la empresa, el cual se puede apreciar en el gráfico 5.12 del capítulo 5. Antes de diseñar un plan de carrera, en el gráfico 5.12, se plasma los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se puede visualizar que un (27%) de trabajadores opinaban que siempre se puede hacer línea de carrera y otro (18%) opinaba que casi siempre se da. Otros, un (55%) siendo mayoría, asumía que solo a veces se puede ascender y conlleva a concluir que las posibilidades de mejora, no son captadas por todos los trabajadores.

Se diseña un plan de carrera donde se realizan distintas actividades para saber que personal estaría en las mejores condiciones para ocupar puestos que demanden mayor preparación y desempeño por parte de ellos.

Este plan de línea de carrera incentiva y motiva a los trabajadores a poder obtener un perfil adecuado que le sirva para un futuro llegar a ascender y obtener un mejor futuro y estabilidad laboral no solo en la ciudad sino en cualquier otra ciudad donde haya una tienda de Topi Top.

Gráfico N° 6.4.
Línea de carrera en la empresa



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

En el gráfico N° 6.4., se puede visualizar que, la forma óptima para que los colaboradores de la empresa desarrollen la línea de carrera, es de una forma escalonada y consecutiva, con el cumplimiento de ciertos requisitos en cada puesto, propuestos por la empresa. Este orden escalonado y consecutivo, se da para que más adelante no surjan problemas en el sentido de que algún colaborador no se encuentre preparado para asumir las labores que su nuevo puesto le compita.

Definición de puestos laborales de la línea de carrera de la empresa TOPI TOP:

Vendedor: Es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc.

Reponedor: Es un empleado que tiene por trabajo colocar la mercancía en las estanterías de los supermercados y otros establecimientos de comercio. Entre sus funciones figuran las de transportar los embalajes desde el almacén del supermercado hasta la sala de venta e identificar su forma de apertura. El reponedor debe asegurarse de que haya siempre mercancía disponible en la estantería evitando las roturas de stock. Así mismo, debe procurar una buena presentación de la misma y su cercanía al

comprador colocándola al frente de la estantería. Los reponedores pueden tener asignada una sección específica dentro del supermercado o bien ocuparse de un área más amplia e incluso, de toda la tienda.

Almacenero: Es la persona encargada de la gestión del almacén de una compañía. Entre las funciones del almacenero figura la recepción de la mercancía y su registro informático bien de forma manual, bien mediante lectura del código de barras. Clasifica y sitúa los paquetes en los huecos o estanterías designados. Las funciones del almacenero incluyen el control de la mercancía realizando inventarios periódicos y alertando sobre las posibles roturas de stock.

Encargado de caja: Tiene un control exacto de las entradas y salidas del dinero de caja chica y se encarga de la apertura y del cierre a diario en la tienda

Coordinador de tienda: Mantenimiento y control de la mercadería, recepción y reposición de la mercancía., gestión de almacén, venta y asesoramiento, cumplir los objetivos de ventas.

Jefe de tienda: Responsable de asignar y supervisar las actividades de quienes laboran en la tienda. Supervisar el trabajo del personal en cada una de sus labores. Control de inventario, la organización y el control de la mercancía en almacén, así como de la que se exhibe en escaparates (espacio en las fachadas de las tiendas que sirve para exponer las mercancías) o anaqueles. Facilidad de palabra para tratar con clientes y proveedores, y un trato cortés para atender a los clientes cuando se suscita alguna inconformidad relacionada con el servicio y/o producto

Para seleccionar a las personas adecuadas, y así proponerlas como futuros encargados, coordinadores y jefes, se toman en cuenta los siguientes aspectos:

De vendedor de tienda a reponedor:

- Haber sido elegido empleado del mes un mínimo de tres veces durante el año.
- Haber cumplido sus metas durante el año, llegando al nivel de productividad requerido por la tienda.
- Conocer las distintas prendas de las áreas de la empresa.
- En el record de ventas, haber estado ocupando los cinco primeros puestos en el año.

De reponedor ha encargado de almacén:

- Haber sido elegido empleado del mes un mínimo de tres veces durante el año.
- Contar con estudios superiores técnicos o universitarios en Administración, Contabilidad o Computación e informática.
- Contar con conocimientos intermedio – avanzado de Microsoft (Word, Excel)
- Haber recibido las capacitaciones en cuanto a control y manejo de inventarios entre otros temas dictadas en la tienda

De encargado de almacén a encargado de caja:

- Haber sido elegido empleado del mes un mínimo de tres veces durante el año.
- Contar con estudios superiores técnicos o universitarios en Administración, Contabilidad o carreras afines.
- Conocimiento de manejo de caja chica y tesorería
- Haber recibido las capacitaciones en cuanto a control y manejo de inventarios entre otros temas dictadas en la tienda

De encargado de caja a coordinador de tienda:

- Haber sido elegido empleado del mes un mínimo de cinco veces durante el año.
- Contar con estudios superiores técnicos o universitarios en Administración, Contabilidad o carreras afines, Titulado
- Contar con conocimientos avanzados de Microsoft (Word, Excel)
- Tener estudios o cursos en cuanto a liderazgo de personas y/o recursos humanos

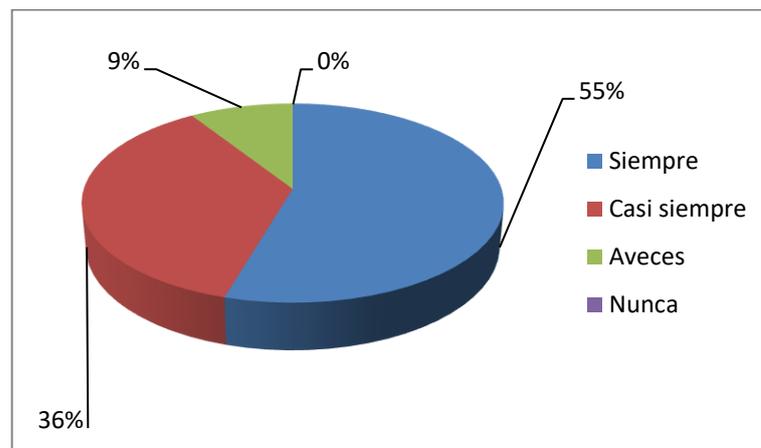
De coordinador de tienda a jefe de tienda:

- Contar con un mínimo de 3 años en la tienda y haber cumplido todos los requisitos anteriores de cada puesto.
- Contar con estudios superiores técnicos o universitarios en Administración, Contabilidad o carreras afines y Titulado
- Diplomado en Recursos Humanos
- Contar con la aprobación de la gerencia de Lima

Después de hacer de conocimiento de los colaboradores la definición de la línea de carrera dentro de la organización, se aplicó el cuestionario para obtener la apreciación de los mismos, los datos recopilados se pueden apreciar en el Gráfico N° 6.5.

Gráfico 6.5.

¿Siente Ud. que en la empresa hay posibilidad de ascender o hacer línea de carrera?



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Después de plantear y elaborar un plan de línea de carrera para los trabajadores de TOPI TOP y hacerlo de su conocimiento, la perspectiva de los trabajadores cambió y como se aprecia en el segundo gráfico, mediante la línea de carrera, los trabajadores saben que, existen más posibilidades y oportunidades de poder volcar todos sus conocimientos en un puesto de mayor envergadura y de lograr un futuro próspero que los llevara a otras esferas de la empresa, en diferentes partes del país.

6.13.2. A la actividad: Optimizar el proceso de selección, elaborando un perfil con los requisitos necesarios de un trabajador de Topi Top como: experiencia en ventas, experiencia en retail, experiencia en manejo de grupos de personas, experiencia en manejo de caja, etc.

Se parte de la premisa sobre el diagnostico situacional de la empresa, el cual se puede apreciar en el gráfico N° 5.18 del capítulo 5. Antes de definir los perfiles de cada puesto de trabajo y realizar un itinerario de temas de capacitaciones, en el gráfico 5.18., se puede visualizar que para un (28%) de trabajadores la rotación de personal afecta su trabajo, un (27%) afirma que casi siempre afecta su trabajo, un (27%) opina que solo a veces afecta su trabajo y un (18%) opina que la rotación de personal no influye en su desenvolvimiento.

Para un adecuado proceso de selección se propone los perfiles de los diferentes puestos de trabajo

a) Perfil de vendedor de tienda:

Requisitos:

Sexo: Masculino y/o femenino

Edad: 18 a 30 años.

Formación: Estudios mínimos secundarios.

Experiencia:

Haber laborado en una empresa de venta de ropa un mínimo de 6 meses.

Competencias:

Persona dinámica, desenvuelta, con orientación al cliente, muy deseable que cuente con experiencia no menor a 6 meses en ventas y/o trato directo con clientes, estudios mínimos secundarios.

Funciones:

Se encargará de vender las diversas prendas de las diferentes marcas de ropa, ordenar las prendas en los diversos stands, anaqueles, etc. Capta clientes nuevos mediante la inscripción de la tarjeta Topi Top.

Indispensable contar con disponibilidad a tiempo completo, horario rotativo de 8 horas diarias entre las 9:00am a 10:00pm de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana. Residir en Huancayo de preferencia.

b) Perfil de encargado de reposición:

Requisitos

Sexo: Masculino y/o femenino - Edad: 18 a 30 años.

Formación: Estudios mínimos secundarios.

Experiencia:

Haber laborado como encargado de surtido y/o vendedor, en una empresa de venta de ropa un mínimo de un año.

Competencias:

Persona dinámica, desenvuelta, minuciosa en la reposición de mercadería, estudios mínimos secundarios.

Funciones:

Implantar y/o reponer la mercadería en las distintas áreas, de una manera ordenada y por formas y colores.

Indispensable contar con disponibilidad a tiempo completo, horario rotativo de 8 horas diarias entre las 9:00am a 10:00pm de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana.

Residir en la ciudad de Huancayo de preferencia.

c) Perfil de encargado de almacén:

Requisitos mínimos:

Sexo: Masculino y/o femenino - Edad: 18 a 30 años.

Formación: Estudios superiores técnicos o universitarios.

Experiencia:

Haber laborado como encargado de almacén, en una empresa de venta de ropa un mínimo de seis meses.

Competencias:

Persona dinámica, extrovertida, analítico, detallista.

Funciones:

Se encarga de planear, organizar e inspeccionar las operaciones del área de almacén: entradas, salidas, de mercadería y distribución del producto terminado.

Indispensable:

Disponibilidad a tiempo completo, horario rotativo de 8 horas diarias entre las 9:00am a 10:00pm de lunes a domingo, con un día de descanso semanal.

Residir en Huancayo de preferencia.

d) Perfil de encargado de caja:

Requisitos

Sexo: Masculino y/o femenino - Edad: 18 a 30 años.

Formación: Estudios superiores técnicos o universitarios

Experiencia:

Haber laborado como encargado de caja, en una empresa retail o de consumo masivo, con experiencia mínima de 1 año.

Competencias:

Técnicos en Administración o Egresados de las carreras de Administración, Contabilidad o carreras afines. Indispensable experiencia en el área de Cajas en empresas de Consumo Masivo o Retail. Conocimientos en detección de billetes falsos. Conocimientos a nivel básico de MS Office (Excel) Operatividad y manejo de POS y cajas.

Funciones:

Orientar a los designados para cada caja, a manejar bien el sistema de las cajas, enseñarle a realizar sus cuadros, rellenar sus fichas de cierre de caja.

Indispensable contar con disponibilidad a tiempo completo, horario rotativo de 8 horas diarias entre las 9:00am a 10:00pm de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana. Residir en la ciudad de Huancayo de preferencia.

e) Perfil de coordinador de tienda:

Requisitos

Sexo: Masculino y/o femenino - Edad: 25 a 35 años.

Formación: Estudios superiores técnicos o universitarios

Experiencia:

Haber laborado mínimo un año, ocupando posiciones como coordinador de tienda, en empresas del sector RETAIL (tiendas, boutiques, áreas de autoservicios, etc.), ligados al ámbito de prendas de vestir.

Competencias:

Indispensable estudios técnicos o superiores en carreras de: Administración, Ing. Comercial, Industrial o a fines. Indispensable con conocimientos de Excel intermedio. Deseable experiencia en empresas del ámbito del comercio Retail, textil o Tiendas por Departamentos (Dpto. Textil).

Funciones:

Supervisar las actividades de los vendedores, operarios de almacén, surtidores, encargados de caja y cajeros. Asegurar el cumplimiento de las fechas de envío de la mercadería, por parte de la sede central. Asistir en el análisis de los reportes de gestión, cuadro de ventas y rotación de productos. Compartir las labores con el jefe de tienda y reemplazar a éste en su ausencia.

Indispensable contar con disponibilidad a tiempo completo, horario rotativo de 8 horas diarias entre las 9:00am a 10:00pm de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana. Residir en la ciudad de Huancayo de preferencia.

f) Perfil de jefe de tienda:

Requisitos:

Sexo: Masculino y/o femenino - Edad: 25 a 40 años.

Formación: Diplomado en Administración del talento humano.

Experiencia:

Haber laborado mínimo tres años, ocupando posiciones como jefe o sub de tienda, supervisor de tienda, administrador junior de tienda, entre otras, en empresas del sector retail (tiendas, boutiques, etc.), ligados al ámbito de prendas de vestir. Experiencia en coordinación con personal externo e interno. Manejo de personal.

Competencias:

Indispensable ser egresado o bachiller de las carreras técnicas o universitarias de Administración, Contabilidad o afines. Dominio de Office a nivel Intermedio.

Funciones:

Coordinar en forma diaria las labores del personal a su cargo. Supervisar y monitorear las ventas y las reposiciones. Responsable de la recepción, supervisión, y control de la mercadería. Apoyar en la generación de las acciones correctivas para el óptimo funcionamiento de la sucursal. Responsable de la atención a Clientes. Responsable ante el contratante de dar cumplimiento a las estipulaciones financieras y contractuales.

Indispensable, disponibilidad a tiempo completo, horario rotativo de 8 horas diarias entre las 9:00am a 10:00pm de lunes a domingo, con un día de descanso semanal.

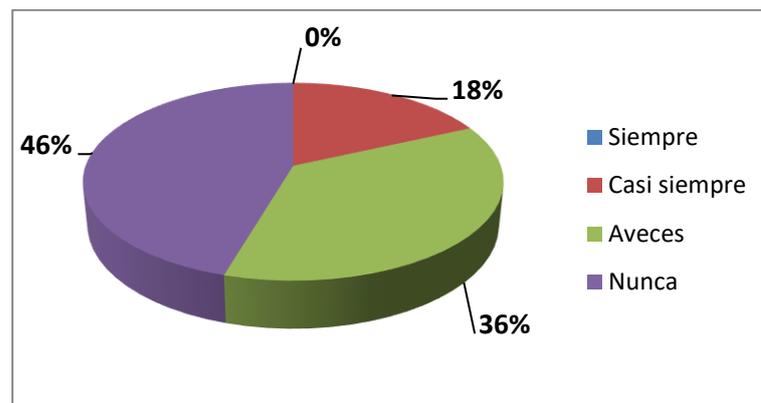
Residir en la ciudad de Huancayo de preferencia.

No tener problemas en centrales de riesgo (INFOCORP).

Después de hacer de conocimiento de los colaboradores, si su trabajo dentro de la organización era afectado por la rotación de personal, se aplicó el cuestionario para obtener la apreciación de los mismos, los datos recopilados se pueden apreciar en el Gráfico N° 6.6.

Gráfico 6.6.

Trabajo afectado por la rotación de personal



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Después de plantear, elaborar y poner en práctica un proceso de selección óptimo, se puede llegar a la conclusión de que, los trabajadores de la empresa, ya no se ven afectados por la rotación del personal, puesto que ya se cuenta con los perfiles idóneos para cada puesto de trabajo.

6.13.3.A la actividad: Implementar semanalmente un feedback, acerca de las actividades de la tienda, y capacitar a los trabajadores en temas que ayudaran y reforzaran su desempeño como; la afiliación de clientes a la tarjeta Topi Top, la retroalimentación, el servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre muchos.

Se parte de la premisa sobre el diagnostico situacional de la empresa, el cual se puede apreciar en el gráfico N° 5.19. Del capítulo 5. Antes de realizar una serie de capacitaciones, en el gráfico 5.19., se puede visualizar que un (9%) de los trabajadores afirmaban que solo casi siempre se dan capacitaciones y otros, un (91%) afirmaban que nunca se dan capacitaciones con continuidad, lo que nos lleva a concluir que las capacitaciones no están siendo bien dirigidas ni teniendo éxito.

Se realizaron una serie de capacitaciones a cargo del gerente de tienda y de la coordinadora de tienda, la cual tuvo como fin cambiar y brindar más herramientas e información a los trabajadores, para que se desenvuelvan con más eficiencia en sus labores.

Las capacitaciones que se dictaron fueron las siguientes:

Fecha	Actividad
10/01/12	<p>Se realizó una capacitación a cerca de los beneficios de la tarjeta Topi Top para los clientes.</p> <p>Expositor: Jefe de tienda - Cesar Dulude</p> <p>Tiempo: 45 min</p> <p>Horario: 8:00 am. – 8:45 am</p> <p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de la tarjeta Topi Top 2. Cualidades de la tarjeta Topi Top 3. Manejo de base de datos de clientes que cuentan con la tarjeta Topi Top 4. Como realizar un seguimiento a los clientes que cuentan con la tarjeta 5. Preguntas de parte de los trabajadores al expositor <p>Puntos de venta: Tienda principal Calle Real</p> <p>Beneficio de puntos otros - Asistentes: 9</p>

24/01/12	<p>Se realizó una capacitación acerca de servicio al cliente.</p> <p>Expositor: Lic. Carlos Torres</p> <p>Tiempo: 1 hora</p> <p>Horario: 8:00 am. – 9:00 am</p> <p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Importancia del servicio al cliente 3. Maneras de romper el hielo y comenzar una conversación con el cliente. 4. Posibles preguntas, dudas u objeciones que pudieran surgir por parte del cliente. 5. Representación de parte de los trabajadores de cómo empiezan una conversación con el cliente y las objeciones que se les presenta. 6. Preguntas por parte de los trabajadores al expositor <p>Puntos de venta: Tienda principal Calle Real</p> <p>Beneficio de puntos otros - Asistentes: 9</p>
07/02/12	<p>Se realizó una capacitación sobre retroalimentación en cuanto al desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.</p> <p>Expositor: Jefe de tienda - César Dulude</p> <p>Tiempo: 1 hora 30 min.</p> <p>Horario: 7:30 am. – 9:00 am</p> <p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. ¿Por qué es necesario una retroalimentación? 3. Cómo se hace una retroalimentación 4. Cada cuanto se debe dar la retroalimentación 5. Beneficios de realizar la retroalimentación 6. Realizar la retroalimentación entre los trabajadores <p>Puntos de venta: Tienda principal Calle Real</p> <p>Beneficio de puntos otros</p> <p>Asistentes: 9</p>

21/02/12	<p>Se realizó una capacitación acerca de trabajo en equipo</p> <p>Expositor: Jefe de tienda – Sr. César Dulude</p> <p>Tiempo: 45 min.</p> <p>Horario: 8:00 am. – 8:45 am</p> <p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. ¿Por qué es necesario un trabajo en equipo? 3. Cómo se hace un trabajo en equipo. 4. Como se consigue que el grupo se consolide en un equipo 5. Beneficios del trabajo en equipo. 6. Preguntas por parte de los trabajadores <p>Puntos de venta: Tienda principal Calle Real</p> <p>Beneficio de puntos otros</p> <p>Asistentes: 10</p>
05/03/12	<p>Se realizaron capacitaciones, sobre detención de billetes falsos, mediante charlas dictadas en instalaciones de la tienda, por expertos en el tema como: trabajadores de CEPEBAN, trabajadores del BCR.</p> <p>Expositor: Lic. Christian Vila Poma.</p> <p>Tiempo: 45 min.</p> <p>Horario: 8:00 – 8:45 am</p> <p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. ¿Por qué es necesario la capacitación. sobre detención de billetes falsos? 3. Cómo se detecta un billete falso. 4. Maneras más comunes que se utiliza para engañar a los trabajadores con billetes falsos. 5. Precauciones a tomar para evitar el engaño de billetes falsos. 6. Preguntas por parte de los trabajadores <p>Puntos de venta: Tienda principal Calle Real</p> <p>Beneficio de puntos otros - Asistentes: 9</p>

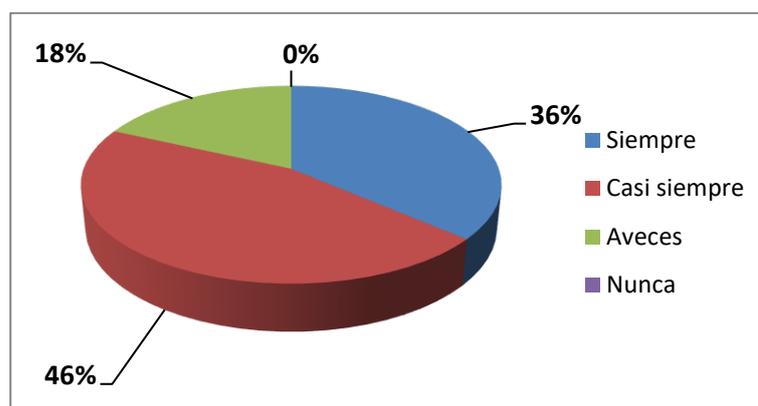
19/05/12	<p>Se realizó una capacitación a cerca del manejo de caja</p> <p>Expositor: Lic. Christian Vila Poma.</p> <p>Tiempo: 45 min.</p> <p>Horario: 8:00 – 8:45 am</p> <p>Temario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Utilización debida de caja chica 3. Pasos para cuadrar la caja chica al final del día 4. Manejo del libro mayor 5. Preguntas por parte de los trabajadores <p>Puntos de venta: Tienda principal Calle Real</p> <p>Beneficio de puntos otros - Asistentes: 10</p>
----------	---

Si bien es cierto en la tienda ya se contaban con algunas capacitaciones dadas por el administrador, no eran muy bien recepcionadas; percibidas por los trabajadores por lo cual se tuvo que hacer hincapié en este tema y para verificar la utilidad que tuvo en los trabajadores se reformulo la siguiente pregunta, ¿Se dictan capacitaciones en la empresa? Y después de reformular la pregunta se hizo un cuadro comparativo de lo que se percibió antes y de cómo ser percibe ahora.

Después de hacer de conocimiento de los colaboradores, si se dictan capacitaciones dentro de la organización, se aplicó el cuestionario para obtener la apreciación de los mismos, los datos recopilados se pueden apreciar en el Gráfico N° 6.7.

Grafico 6.7.

¿Se dictan capacitaciones en la empresa?



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Después de plantear una serie de capacitaciones, como observamos en el cuadro de capacitaciones, se realiza una retroalimentación con todos los trabajadores de la tienda, incluyendo al gerente, la respuesta de los trabajadores, fue favorable, con respecto a las capacitaciones que se llevaron a cabo, se pudo saber la opinión de cada uno de ellos, acerca del trabajo que realizan y en que les gustaría capacitarse, para poder mejorar sus labores. Se observa que los resultados de estas capacitaciones se ven reflejados en el cumplimiento de metas de los trabajadores de la tienda, y en el desempeño de ellos en cuanto al trato con los clientes.

6.14. Entrevista a la jefa del área textil de Plaza Veá Huancayo;- Srta. Alicia Lezcano Carrasco.

La entrevista¹⁰ se realizó, gracias al informe de opinión de uno de nuestros expertos, el cual nos propuso que mediante una entrevista podamos recopilar información, de una empresa dedicada al mismo rubro de TOPI TOP - Huancayo, y así poder comparar el nivel de motivación que se brinda en otra empresa y la que se brinda en TOPI TOP - Huancayo, es así que se realiza la entrevista a la jefa del área textil de Plaza Veá – Huancayo; Srta. Alicia Lezcano Carrasco.

A la interrogante ¿Cree usted que el personal del área textil está motivado? ¿Por qué?, Sí yo creo que van bien las cosas, hace un año recién he entrado al por el mismo hecho que pertenezca a Plaza Veá Huancayo que es una empresa grande que ha llegado a varias provincias a nivel nacional, ha motivado al personal creo que de por sí ya están con una motivación extra.

A la interrogante ¿Maneja indicadores para medir la motivación en el área textil?, El mejor resultado para nosotros son los resultados en ventas y el servicio.

A la interrogante ¿Para Ud. como se encuentra el clima laboral dentro del área textil?, El clima laboral es muy bueno en el área, de un tiempo acá ha mejorado bastante. Yo recién llevo 1 año en el área y he visto como hemos avanzado; al principio había chicos dispersos cada uno por su lado pero creo que poco a poco con el trabajo que hicimos los fuimos integrando.

A la interrogante ¿Cuenta con algún plan de referencia a cerca de la motivación laboral en el área textil?, No la verdad no todo lo que se ha hecho fue por iniciativa propia sin ningún plan

A la interrogante ¿Cree usted que la motivación laboral es importante para la productividad de los trabajadores? ¿Por qué?, Definitivamente que sí, la motivación es muy importante si no hay motivación no existe el por qué hacer las cosas.

A la interrogante ¿Qué tipos de incentivos personales existe en los trabajadores del área textil?, Bueno en cuanto a incentivos se les premia siempre que lleguen a su meta, cuando cumplen años se les reconoce con días de descanso, también se trabaja con lo que se dice el colaborador del mes,

¹⁰ Ver anexo N°8 – Dispositivo magnético donde se puede visualizar la entrevista, fotos de la entrevista.

A la interrogante ¿Con que frecuencia se dan los ascensos en el área?, Bueno para empezar eso lo decide Lima pero lo que nosotros hacemos es mínimo tiene que pasar un año en la tienda y en el área obviamente, después de eso puede presentar sus papeles, y en Lima lo tienen en espera y cuando se necesita a te avisan, de hecho que se puede hacer carrera es cuestión de experiencia y preparación

A la interrogante ¿Cuándo el personal pide su apoyo, usted se lo brinda? ¿De qué manera?, Definitivamente que sí se los doy, siempre y cuando valga la pena ya que le permiso que solicitan tiene que ser realmente importante para darle un día o hasta un fin de semana. Los escucho tratamos de buscarle alguna solución pero definitivamente soy flexible con el horario siempre y cuando valga la pena el permiso, Además todos saben que por ejemplo en campaña nadie sale. Entonces hay que saber cuándo pedirlo. Siempre y cuando justifique el permiso más que nada de lo que piden

A la interrogante ¿Existe un reconocimiento mediante un certificado al empleado que cumple sus metas o llegue temprano en el mes?, Claro que sí, eso se da en reuniones con toda las áreas de plaza vea y también en reuniones solo con el área, ahí se hace mención de los colaboradores que más aportaron y destacaron, se les entrega un certificado eso se hace cada mes

A la interrogante ¿Qué motivadores externos utiliza la empresa para con sus trabajadores?, Básicamente los incentivos con dinero por llegar a las metas, la flexibilidad en el trabajo, reconocimiento de las buenas aptitudes

A la interrogante ¿Qué tanto influye el clima laboral en el desarrollo laboral de los trabajadores?, Creo que influya bastante ya que es el lugar donde pasan as tiempo y creo que debe ser un ambiente bueno. Como te comentaba cuando yo llegue estaban un poco dispersos pero uno de mis objetivos fue poder unirlos y poder formar un equipo donde haya respeto, básicamente respeto si no hay respeto no hay nada para mí, entonces el clima laboral lo basamos en eso el respeto entre todos.

A la interrogante ¿Existen sanciones para el personal de tienda? ¿Qué tipo de sanciones?, Si existen dependiendo de lo que hagan, que definitivamente tiene que ser algo muy fuerte, a la primera se le hace un llamado de atención solo de palabra, a la segunda se le envía un memorándum que va a su file y bueno a la tercera ya se le sanciona con días de trabajo, pero creo que también influye la manera en cómo se los dices para no llegar a extremos de sancionarlos.

A la interrogante ¿Cree que este tipo de sanciones afectan a los trabajadores? ¿De qué manera?, Bueno definitivamente que si los afecta pero creo que tiene que ver

mucho como se lo digamos, para poder coger empatía con el trabajador y que no se vuelva a repetir

A la interrogante El trato que reciben los trabajadores de parte de la empresa ¿Es el que necesitan para el adecuado desarrollo de sus labores?, Yo creo que sí porque como ya te dije hace un rato para mí todo se basa en el respeto que pueda existir hasta cuando les llamó la atención lo hago con mucho respeto, además cuando se tiene que decidir algo yo también los hago participen obviamente que hay cosas que las decido yo pero os hago parte de las toma de decisiones y que ellos sienten que su opinión vale la pena por lo cual se sienten un equipo.

A la interrogante ¿Cómo percibe la administración el desenvolvimiento de sus trabajadores? ¿Qué tan motivados puede percibirlos?, Loes encuentro bien no siempre veo que se esfuerzan por vender más, por atender mejor al cliente peor eso se necesitó de tiempo pero como te digo los veo bien motivados

A la interrogante ¿En qué consiste el trabajo de cada uno de los trabajadores?, Haber. El trabajo de cada uno de loes trabajadores, básicamente empieza desde que llega la mercadería, recibirla, ponerla en almacén, ordenarla si hay que ponerle dispositivo de seguridad ese lo pone, a cada prenda ponerle etiquetas con el código de barra para cuando pase por caja, y en eso consiste básicamente

A la interrogante ¿Los trabajadores están capacitados y cuentan con las herramientas e información necesaria para ejecutar correctamente su trabajo?

Todos los trabajadores antes de empezar a trabajar pasan por un programa de inducción una semana antes, en el cual reconocen los ambientes de trabajo, sus labores y otras capacitaciones que lo hace el gerente o subgerente la inducción la hago yo.

A la interrogante ¿Qué otras actividades, aparte de vender, realizan los trabajadores?, Como te expliqué todo lo mencionado anteriormente es lo que realizan que sí creo que es todo el proceso de venta desde que llega la mercadería hasta que los clientes la compran.

A la interrogante ¿Los trabajadores usualmente llegan a la meta propuesta? Si es no pasa a la siguiente pregunta, Sí antes no, pero ahora sí todos llegan y tienen que llegar a sus metas.

A la interrogante ¿Se dictan capacitaciones en la empresa?, Si se realizan definitivamente que si pero eso ya viene estipulado desde Lima.

A la interrogante ¿Con que frecuencia? -¿Usted realiza charlas, capacitaciones a cerca de la motivación laboral, clima organizacional o temas acorde con el

desenvolvimiento de los trabajadores?, Bueno se hace semanal las reuniones en donde se capacitan a los trabajadores y se habla de distintos temas no, se desarrolla viendo lo que se está pasando en ese momento, si se viene una campaña se les habla de cómo vender mejor, más rápido etc.,

A la interrogante ¿Cuenta con un registro de todas las capacitaciones realizadas por la empresa y la asistencia a cada una de ellas?, No la verdad no ya que como vienen de Lima ellos son los que lo controlan

A la interrogante ¿Existe alta rotación en la empresa?, No tanto pero sí de hecho que hay no más que nada por el estudio o por los tiempos que a veces no coinciden con las actividades que los chicos tiene que hacer, antes era más pero ahora ha disminuido.

A la interrogante ¿Qué tan flexible es el horario de los trabajadores en caso quieran desarrollar otras actividades ya sea estudio, otro trabajo, familia etc.?, Si como te explicaba hace un rato soy flexible pero siempre y cuando valga la pena el motivo por el que piden el permiso.

A la interrogante ¿El sueldo que reciben los trabajadores justifica sus actividades laborales que realizan?, Si se les paga el sueldo básico, siempre que de mi dependa pagarles sus horas extras yo no tengo ningún problema en hacerlo siempre que me toca reconocerlos con dinero, bonos o con días yo lo hago.

A la interrogante ¿Cómo recompensan la empresa las horas extra de trabajo, cumplimiento de metas, puntualidad, etc. a los trabajadores?

A la interrogante ¿Qué tanto cree usted que su relación con cada uno de los trabajadores influye en su desenvolvimiento laboral?

A la interrogante ¿Cómo es la relación entre Ud. y los trabajadores de la empresa?,

En realidad estoy convencida que influye bastante, yo trato de escucharlos siempre con respeto aun cuando tengo que llamarles la atención como te dije. Además siempre estamos en bastante comunicación, aún como les digo a ellos no hay jefe perfecto a veces cuando uno está muy cargado grita o se le va de las menos algunas cosas y yo les pido que me lo digan para mejorar y para no crear resentimientos.

A la interrogante ¿Los incentivos que se les da a los trabajadores son los necesarios y suficientes?, Si yo creo que son mucho acorde con lo que ellos pidan , por ejemplo en el día de su cumpleaños, se les da ese mismo día o el día siguiente, reconocimiento por el colaborador más destacado mensualmente, etc. Aunque cabe resaltar que el mejor incentivo siempre va a estar relacionado con su sueldo o con algún bono extra que puedan ganar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Urdaneta E. y Romero F., Desempeño Laboral Y Calidad De Servicio Del Personal Administrativo En Las Universidades Privadas. [Investigación para la Facultad de Humanidades y Educación]. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín (URBE). Maracaibo-Estado Zulia-Venezuela. 2009.
- (2) López J., Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. [Investigación de la facultad de Ciencias Administrativas]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. 2005.
- (3) Castilla J., La motivación en una empresa textil bonetera en el estado de Puebla. [Para optar el título en licenciatura en Administración de Empresas]. Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Negocios Departamento de Administración de Empresas. Cholula-Puebla-México. 2004.
- (4) Paredes M., Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. [Para optar el grado de Maestría en Administración Corporativa]. Universidad Panamericana facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 2011.
- (5) Bustamante A., La Imagen y Percepción de una Tienda por Departamentos, a través de la Percepción de los Clientes Caso Ilustrativo de Almacenes París. [Para optar al título de Ingeniero Comercial con mención en Administración]. Universidad de Chile Facultad de ciencias económicas y administrativas Escuela de economía y administración Ingeniería comercial. Santiago-Chile. 2004.
- (6) Miranda S., Rotación Laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo: análisis de renuncias voluntarias. [Para optar al título profesional de Psicólogo]. Universidad De Chile Facultad De Ciencias Sociales Departamento De Psicología. Santiago-Chile. 2007.
- (7) Stoner J., Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.1994. Pág. 656.
- (8) Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia. 1998. Pág. 448.
- (9) Harbour J., “Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa”. Ed. Panorama, México. 1999. Pág. 76.
- (10) Solana R., Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 201.

- (11) Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr., Daniel R., Administración Sexta Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 656.
- (12) Koontz H. y Weihrich H., Administración, una perspectiva global Onceava. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 671.
- (13) Porter L. y Lawler E., Managerial attitude's and performace. Homewood, Ill: Irwin-Dorsey, 1968. Pág. 611.
- (14) Robbins S. y Coulter M., Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. Pág. 488.
- (15) Muñoz A., Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990. Pág. 76.
- (16) Kreitner R. y Kinicki A., Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill, 1997. Pág. 601.
- (17) Werther W. y Keith D., Administración de Personal y Recursos Humanos Quinta Edición. Traducido e impreso en México. 2000, Pág: 577.
- (18) Wayne M. y Noe, R., Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 663.
- (19) Según Chiavenato I., El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 303.
- (20) Kotler, P., Armstrong, G., Marketing, Octava Edición. México. Editorial Pearson-Prentice Hall. 2001. Pág. 688.
- (21) Fischer L. y Espejo J., Mercadotecnia, Tercera Edición. de Mc Graw Hill-Interamericana, 2004. Pág. 641.
- (22) Según Koontz H. y Weihrich H., Elementos de Administración Un enfoque internacional. Séptima Edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana. 2007. Pág. 465.
- (23) Arias G., Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas. 1990. Pág. 771.
- (24) Robbins S., Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice. 1999. Pág. 675.
- (25) Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. México McGraw Hill. 1999. Pág. 596.
- (26) Andrade S., «Diccionario de Economía», Tercera Edición. de, Editorial Andrade, 2005, Pág. 293.

- (27) Ferrell O., Hirt G., Ramos L., Adriaenséns M., Flores M., «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 282.
- (28) Díez S., Técnicas de comunicación. Primera Edición. Ideas propias Editorial Vigo, 2006, Pág. 111.
- (29) Barquero J., Rodríguez C., Barquero M, Huertas F., «Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?», Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana de España, 2007, Pág. 304.
- (30) Kotler P., «Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z », Pearson Educación S.A., 2003, Pág. 339.
- (31) «Diccionario de Marketing», de Cultural S.A., Edición, 1999. Pág. 477.
- (32) Fonseca M., «Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica», Primera Edición, Pearson Educación, México, 2000, Pág. 265.
- (33) Stanton W., Etzel M., Walker B., «Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pag. 741.
- (34) Lamb C., Hair J., Mc Daniel C., «Marketing», Octava Edición. International Thomson Editores, 2006, Pág. 746.
- (35) Chiavenato I., «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 562.
- (36) Robbins S. y Coulter M., «Administración.», Octava Edición, Pearson Educación de México, 2005, Pág. 772.
- (37) Werther W. y Keith D., "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995. Pág. 404.
- (38) Gómez L., Balkin D., Cardy, R., Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall. 2001. 1995. Pág. 601.
- (39) Chruden H, Sherman Jr., Arthur W., Administración de personal, Primera Edición. 22ª reimpresión, editorial CECSA, México, 1999. Pág. 761.
- (40) Sandhusen R., Mercadotecnia, Primera Edición Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 660
- (41) Berg O., Buda en los negocios Gane dinero No sufrimientos. Primera edición. Libros en red. Argentina. 2007. Pág. 212.
- (42) Diccionario de Ciencias hortícolas., Primera edición. Ediciones Mundi prensa. Barcelona – España. 1999. Pág. 494.

- (43) Orellana M., Glosario Internacional. Cuarta edición. Editorial Universitaria S.A. Santiago de Chile – Chile. 2003. Pág. 470.
- (44) Rodríguez C., El nuevo escenario la cultura de la calidad y productividad en las empresas. Segunda reimpression. Editorial conexión Gráfica S.A. Guadalajara – México. 1999. Pág. 428.
- (45) Beltrán F. y Alfaro M., Diagnostico de productividad de multimomentos. Primera Edición. Marcombo S.A. Barcelona- España. 1999. Pág. 232.
- (46) Fernández M. y Sánchez J. Eficacia organizacional Concepto, desarrollo y evaluación. Primera edición. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid – España. 1997. Pág. 282.
- (47) Chiavenato I. y Olso E., Iniciación a la administración personal. Primera edición. McGraw-Hill/Interamericana de México. México D. F. – México. 1993. Pág. 159.
- (48) Argumedo M., Seminario., Taller Capacitación campesina con metodologías participantes en la región andina. Primera edición. Editorial de El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA). Ibagué – Colombia. 1990. Pág. 376.
- (49) Atehortúa F., Gestión y auditoria de la calidad para organizaciones públicas. Primera Edición. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín – Colombia. 2005. Pág. 232.
- (50) Sánchez J., La Empresa Humana Las Organizaciones Empresariales y el Hombre Tomo I. Primera Edición. Editorial Visión Libros. Madrid – España. 2011. Pág. 479.
- (51) Monllor J., Economía, Legislación y Administración de Empresas. Primera Edición. Servicio de publicaciones Universidad de Murcia. Murcia – España. 1994. Pág. 447.
- (52) Martínez M., Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización. Primera Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá – Colombia. 2002. Pág. 239.
- (53) Natera R., Fiscalidad de los contratos Civiles y Mercantiles. Primera Edición. Editorial CISS. Bilbao – España. 2007. Pág. 1497.
- (54) De la Parra E. y Madero M., Estrategia de ventas y negociación con técnicas de programación neurolingüística (PNL) y tecnología colinde. Primera Edición. Panorama Editorial S.A., México D.F. – México. 2003. Pág. 233.
- (55) Castro A., Liderazgo emprendedor Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Primera edición. Editorial Cengage Learning. México D.F. – México. 2007. Pág. 548.

- (56) De Miguel F., Introducción a la gestión (Management), Primera Edición. Editorial de la UPV. Valencia – España. 2005. Pág. 548.
- (57) Tejada J., Giménez V., Viladot G., Gan F., Fandos M., Jiménez J., Gonzales A., Formación de Formadores. Primera Edición. Thomson Editores Spain. Magallanes – España. 2007. Pág. 356.
- (58) López J., Planificar la formación con calidad. Primera Edición. Editorial CissPráxis. Madrid – España 2005. Pág. 495.
- (59) Rodríguez J., Administración moderna del personal. Séptima Edición. Thomson Editores Spain. Magallanes – España. 2005. Pág. 704.
- (60) Fernández M., Diccionario de Recursos Humanos Organización y dirección. Primera Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid – España. 1999. Pág. 1069.
- (61) Martos F. y Calvo J., Administrativos de la Universidad de Málaga. Primera Edición. Editorial Mad, SL. Málaga – España. 2005. Pág. 412.
- (62) Gan F. y Gaspar B., Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Primera Edición. Editorial UOC. Barcelona – España. 2007. Pág. 404.
- (63) Tejada B., Administración de servicios de alimentación Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Segunda Edición. Editorial Universidad de Antioquía. Medellín – Colombia. 2007. –Pág. 544.
- (64) Del Pulgar L., Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Primera Edición. Editorial Esic. Madrid - España.1999. Pág. 211.
- (65) Reig E., Competitividad, Crecimiento y Capitalización de las Regiones Españolas. Primera Edición. Editorial BBVA. Bilbao – España. 2007. Pág. 371.
- (66) Lerma A., Comercio y Mercadotecnia Comercial Metodología para la formulación de estudios de la competitividad empresarial. Tercera Edición. International Thomson Editores. México D.F. – México. 2004. Pág. 376.
- (67) Chavarría H., Sepúlveda S., Rojas P., Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y territorios Rurales., Primera Edición. Editorial IICA. San José – Costa Rica. 2002. Pág. 119.
- (68) Publicaciones Vértice., Retribución de personal. Primera Edición. Editorial Vértice. Málaga – España. 2008. Pág. 111.
- (69) Rodríguez J., El modelo de Gestión de Recursos Humanos. Primera Edición. Editorial UOC. Barcelona – España. 2004. Pág. 140.

- (70) Puchol L., Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima edición. Ediciones Díaz de santos. Madrid – España. 2007. Pág. 426.
- (71) Revista Logoi 7., Centro de investigación y Formación humanística (CIFH) Estudios filosóficos. Primera Edición. Caracas Venezuela. 2004. Pág. 157.
- (72) Arizpe L., Informe Mundial sobre la Cultura; Cultura creatividad y mercados. Primera Edición. Editora Española Unesco/ Acento/ Fundación Santa María. Madrid – España. 1999. Pág. 381.
- (73) Jiménez J., El valor de los Valores en las organizaciones. Primera Edición. Ediciones de Cograf Comunicaciones. Caracas – Venezuela. 2008. Pág. 74.
- (74) Skinner, B.F., La conducta de los organismos. Primera Edición. Traducción Editorial Fontanella. Barcelona – España 1979. Pág. 106 – 107.
- (75) Carrasco S., Metodología de la investigación científica. Primera Edición. Editorial San Marcos Lima – Perú. 2005. Pág. 474.

Conclusiones:

1. Los elementos motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral, y rotación, son los factores más influyentes en el desempeño de los trabajadores, de estos factores depende el incremento de la productividad.
2. Como se menciona en el marco teórico y lo que los autores refieren, la motivación es pieza clave y fundamental para el personal y su desenvolvimiento laboral, ya que el talento humano con el que cuenta cada empresa, llevara a la misma a cumplir sus objetivos.
3. Las herramientas utilizadas para levantar la información requerida, ayudaron a realizar el diagnostico situacional y seguidamente esquematizar el plan propuesto.
4. No existe registro alguno de que se haya implementado o realizado un plan de motivación o algo similar en la tienda TOPI TOP – Huancayo.
5. La mayoría de los trabajadores están motivados de manera personal para realizar sus labores en la empresa, pero no cuentan con motivación trascendental por parte de la empresa. Y todos coinciden que la motivación es importante para realizar sus labores.
6. La empresa no se preocupa del todo por sus trabajadores, la insatisfacción por parte de ellos, es que la empresa no les da la debida importancia a los intereses personales de sus trabajadores.
7. Las capacitaciones brindadas hacia los trabajadores, se dan sin una adecuada infraestructura, materiales, demostraciones, etc., es por esto que no son bien recepcionadas y/o asimiladas por ellos, es así que se carece de conocimiento actual o de importancia para sus labores, dado esto no se puede lograr la competitividad como trabajadores, ni mucho menos como empresa.
8. La no existencia de un cronograma establecido, ordenado y pautado por la gerencia, para las determinadas capacitaciones, conlleva a que el avance y desempeño de los trabajadores se encuentre en un desnivel, puesto que no hay el aprendizaje consecutivo.
9. Los trabajadores manifiestan que trabajan más de ocho horas consecutivas al día pero que no se les reconoce este esfuerzo de la manera debida. Manifiestan que se les reconoce con días de descanso, pero no monetariamente y esto no satisface de manera adecuada sus expectativas y necesidades.
10. Se concluye que la alta rotación existente en la tienda TOPI TOP – Huancayo, afecta de manera considerable el desarrollo de los trabajadores, ya que no se logra

consolidar un equipo de trabajo compacto, la inversión realizada en el talento humano, que se queda poco tiempo trabajando en la tienda no es recuperada.

11. Según los trabajadores, los incentivos monetarios que reciben no cubren sus expectativas, manifestándonos que el salario y los incentivos monetarios que reciben, no justifican las labores que realizan.
12. En cuanto al cumplimiento de meta de ventas, se puede apreciar que, solo los trabajadores antiguos son los que cumplen con la meta propuesta por la empresa, y que los demás trabajadores están en el promedio de la meta.
13. Determinamos que la carencia de distintos motivadores intrínsecos, extrínsecos, financieros y no financieros; por parte de la empresa, para con sus trabajadores, genera que los mismos, no se encuentren debidamente motivados para ejercer adecuadamente sus actividades en la empresa.
14. Las tres actividades realizadas, demuestran que siendo aplicadas correctamente, se llega a la satisfacción de los trabajadores, y así ellos pueden cumplir con su trabajo de una forma organizada y eficiente. Además manifiestan que las otras estrategias y actividades propuestas tendrían óptimos resultados.
15. Las estrategias y actividades propuestas, son validadas por una experta en el tema como la señora Roxana Quiñones Damián – sub gerente de Plaza Veá -Huancayo, que manifiesta que estas estrategias y actividades son aplicables al negocio retail.
16. Los recursos humanos, son la pieza clave y fundamental para cualquier empresa. Y que la motivación con la que cuentan influirá totalmente en su productividad.

Recomendaciones:

1. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les recomienda poner en acción el plan propuesto por los autores, para que puedan incrementar la productividad de sus trabajadores.
2. A los trabajadores de la empresa TOPI TOP – Huancayo, se les recomienda, aportar opiniones de acuerdo a su criterio, para que la administración pueda facilitar herramientas de trabajo y sobre todo se pueda llegar a un ambiente de laboral adecuado.
3. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se le encomienda tomar mayor énfasis por cumplir las expectativas y/o necesidades del talento humano con el que cuenta.
4. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les aconseja programar distintas capacitaciones sobre temas que contribuyan al mejor desempeño de sus trabajadores.
5. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les aconseja tener el ambiente adecuado para facilitar las capacitaciones, a su vez contar con todos los materiales y herramientas que contribuyan al mejor aprendizaje de los trabajadores.
6. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les recomienda que con previa consulta a los trabajadores, implementen una serie de bonificaciones, premios y/o recompensas a sus diferentes labores y logros.
7. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les exhorta, realizar clínicas de ventas, talleres de atención al cliente y charlas sobre captación de clientes, promociones y ofertas.
8. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les exhorta, realizar y evaluar, el diagnóstico situacional del desempeño de los trabajadores. para así plantear mejoras a los motivadores que se les puede brindar.
9. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les incita realizar un perfil adecuado con las características que cada puesto laboral necesita y así al momento de seleccionar a los trabajadores, se haga de forma eficiente.
10. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se le invita a diseñar planes de carrera que hagan atractiva la estancia de los

trabajadores en sus respectivas tiendas; y así puedan visionar un futuro profesional en las mismas.

11. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les invita a implementar un programa de inducción para los nuevos trabajadores, mejorando así su desempeño laboral.
12. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les recomienda contar con datos estadísticos de ventas, rotación, ascensos, capacitaciones, etc.
13. A la empresa TOPI TOP y a la administración de tienda de TOPI TOP - Huancayo, se les recomienda ser proactivos con los trabajadores para estar al pendiente de sus necesidades personales y laborales.

Anexos:

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Diseño de la investigación	Métodos y técnicas	Población
“PLAN DE MOTIVACION LABORAL PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE TOPI TOP – HUANCAYO”	<p>Problema General: ¿Cómo influyen los elementos motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral, rotación en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo influye el salario en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo? • ¿Cómo influyen las capacitaciones en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo? • ¿Cómo influye el desarrollo laboral en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo? • ¿Cómo influye la rotación en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo? 	<p>Objetivo General: Analizar y determinar cómo influyen los elementos motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral, rotación en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar cómo influye el salario en la productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo. • Determinar cómo influyen las capacitaciones en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo. • Establecer cómo influye el desarrollo laboral en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo. • Establecer cómo influye la rotación en los niveles de productividad de los trabajadores de TOPI TOP – Huancayo. 	<p>Hipótesis General: Los elementos motivadores como: Salario, capacitaciones, desarrollo laboral de los trabajadores, rotación influyen en los niveles de productividad de los trabajadores de la empresa TOPI TOP – Huancayo.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El salario influye en los niveles de productividad de los trabajadores de la empresa TOPI TOP – Huancayo. • Las capacitaciones influyen en los niveles de productividad de los trabajadores de la empresa TOPI TOP – Huancayo. • El desarrollo laboral de los trabajadores influye en los niveles de productividad de los trabajadores de la empresa TOPI TOP – Huancayo. • La rotación influye en los niveles de productividad de los trabajadores de la empresa TOPI TOP – Huancayo. 	<p>Variables Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario - Capacitaciones - Desarrollo laboral - Rotación <p>Variable dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productividad <ul style="list-style-type: none"> • Salario - Necesidades monetarias. • Capacitaciones - Necesidades de capacitación. • Desarrollo laboral - Desempeño laboral - Ascensos • Rotación - Identificación con la empresa - Condiciones laborales - Posibilidades de superación <p>Diseño de la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No Experimental - Transaccional o transversal 	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Es de tipo básica</p> <p>Método de la investigación:</p> <p>Método Científico</p> <p>Niveles de la investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo y Exploratorio <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Encuesta 	<p>Población y muestra:</p> <p>Los once trabajadores de Topi Top - Huancayo</p>

Anexo N° 2



CUESTIONARIO INICIAL

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería y estamos desarrollando el trabajo de investigación sobre “Motivación laboral”. Nuestro principal objetivo es contribuir a la mejor gestión de la empresa Topi Top – Huancayo. Desde ya le agradecemos su colaboración.

FINALIDAD DEL CUESTIONARIO

Obtener la información relevante sobre la situación actual y expectativas de los trabajadores.

CONFIDENCIALIDAD

La información que Ud. suministre es confidencial y será utilizada únicamente para lograr nuestro objetivo académico. Por ello, las respuestas serán analizadas con respecto a la metodología que estamos utilizando.

Sexo: M F

Edad:

1. ¿Se siente motivado por la gestión administrativa de la empresa?

a) Si b) No

¿Por qué?

2. ¿Cree Usted que la motivación en la empresa es parte fundamental para su trabajo?

a) Si b) No

¿Por qué?

3. ¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores?

- a) Si b) No

Si la respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta

4. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?

- a) Al mes b) Cada 15 días c) Semanal d) Nunca e) Otros

Especificar el tiempo:

5. ¿Siente Ud. que la empresa se preocupa por su desarrollo laboral?

- a) Si b) No

Especificar cómo cree y en base a que:

6. ¿Trabaja más de 8 horas?

- a) Si b) No Especificar cuantas horas_____

7. ¿Recibe remuneración o compensación por las horas extras?

- a) Días Libres b) Monetariamente c) Otros_____

8. ¿La rotación de trabajadores dificulta su trabajo?

- a) Si b) No

¿Por qué?

9. ¿Usualmente usted llega a sus metas de ventas?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Pocas Veces e) Nunca

10. ¿Existe alguna sanción si no llega a su meta, cada cuanto tiempo ocurre ello?
Especificar:

11. ¿Crees que existe un buen clima laboral en la empresa?

- a) Si b) No

¿Por qué?

12. ¿Se siente comprometido con la empresa y siente que su trabajo es valorado por la misma?

- a) Si b) No

¿De qué manera?

13. ¿Cuál es su aporte en beneficio para que sus compañeros puedan trabajar más motivados?

Anexo N° 3

TRADING FASHION LINE S.A.

SEDE HUANCAYO - CALLE REAL

Fecha : 17/10/2011

Hora : 17:19:28

Ranking de Ventas por Vendedor

Del 01/09/2011 Al 30/09/2011

PUESTO	DATOS DEL VENDEDOR	CANTIDAD	IMPORTE	PORCENTAJE	ATENCIONES
1.- VENTA PUBLICO (NORMAL)					
1	LAURA MIGUEL LEYDI YAKELINE	1374	40481.36	9.70	697
2	POMALAZA CORONEL FATIMA FIORELLA	1378	40237.41	9.64	726
3	PORTA RUTTE YOBANA CECILIA	1305	40132.14	9.62	683
4	LAURA SANCHEZ PATRICIA NATALY	1255	37079.31	8.88	617
5	VILCHEZ VICENTE NELVA GLORIA	1203	36585.18	8.77	586
6	SANCHEZ INOCENTE MAGALI RUTH	1102	33937.91	8.13	553
7	MATOS CALDERON YOSIP ANDY	1036	33806.76	8.10	518
8	DURAND ALVAREZ LUIS ENRIQUE	1108	32925.48	7.89	567
9	HUAMAN TAIPE ROY	1062	32196.69	7.71	572
10	VELASQUEZ PEREZ DUSTIN DOWER	765	26829.45	6.43	463
11	MENESES YANGALI MAGALI ROCIO	737	23466.40	5.62	364
12	DULUDE ZEVALLOS CESAR AUGUSTO	498	15064.36	3.61	219
13	VENTAS VARIAS	461	11701.45	2.80	299
14	BAZAN TERRONES FRANKLIN JOSEPH	156	4977.22	1.19	85
15	MALDONADO CORDOVA SANDRA BETZABET	134	4619.62	1.11	61
16	RAMIREZ SANTOS LENIN WILFREDO	92	2992.88	0.72	52
17	LENGUA PADILLA KAREN LISSET	8	146.20	0.04	1
18	MELENDEZ ESPINOZA JOSE RAMIRO	2	79.80	0.02	1
19	TUFINIO SALAZAR MARTHA ZELMIRA	2	49.80	0.01	1
20	LOPEZ HUAMANI LUIS AGAPITO	1	39.90	0.01	1
		-----	-----	-----	-----
		13679	417349.32	100.00	7,066
		-----	-----	-----	-----
		13679	417349.32	100.00	7,066

Anexo N° 4

Empleado	BOLETA DE PAGOS MENSUAL DE REMUNERACIONES DE EMPLEADO			03B024D01		
Cálculo de Plusilla	DECRETO SUPREMO N° 001-98-TR- DEL 22-01-98			Proyecto: Tda Huancayo		
	TRADING FASHION LINE S.A. RUC:20501057682					
Categoría:	0	SETIEMBRE 2011 del 23/08/2011 al 21/09/2011				
Trabajador:	211599 DURAND ALVAREZ, LUIS ENRIQUE	Area: TIENDAS PROVINCIA		Cargo: VENDEDOR		
Fec Ingreso:	18/08/2011	C. Costos:	03186220' REAL 041 HUANCAYO	Pais:	Peruana	Estado: Inactivo
DNI	70273413	L. Milit	Días 28	Fec Nac:	18/05/1989	F. Cese: 30/09/2011
Vacaciones:	Desde	Hasta	IPSS:	CUSSP: 626441LDAAA3		

I N G R E S O S			D E S C U E N T O S		A P O R T E S	
Concepto	Horas	Importe	Concepto	Importe	Concepto	Importe
SUELDO BASICO	231.99	652.47	ADEL1ERA QUINCENA	252.00	ESSALUD	68.55
PREMIO POR CUMPL.		41.68	AFP	102.83		
ASIG. FAMILIAR	29.00	67.50				
TOTALES		761.65		354.83		68.55
		NETO A PAGAR	S/.	406.82		



TRADING FASHION LINE S.A.
R.U.C. 20501057682

EMPLEADOR

FIRMA DEL TRABAJADOR

Anexo N° 5

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del Informante:

1.2. Institución donde Laboral:

1.3. Título de la Investigación:

1.4. Nombre de los instrumentos motivo de evaluación:

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar (VARIABLE)																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y apellidos:		DNI N°	
Dirección domiciliaria:		Teléfono/Celular:	
Grado académico:			
Mención:			

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

NOMBRES: _____

APELLIDOS: _____

FECHA: _____

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: _____

2. CONTENIDO: _____

3. ESTRUCTURA: _____

III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:

Luego de revisado el documento procede su aprobación:

SI NO

Nombres y Apellidos	
Firma y sello	
Lic. Mg. o Dr.	
Mención	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?			
02	¿El instrumento responde a los objetivos?			
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			
06	¿Los ítems son adecuados?			
07	¿El número de ítems es el adecuado?			
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?			
09	¿Se debe incrementar el número de ítems?			
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?			

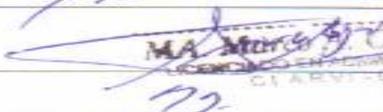
Aportes y/o Sugerencias:

Nombres y Apellidos	
Firma y sello	
Lic. Mg. o Dr.	
Mención	

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
02	¿El instrumento responde a los objetivos?	X		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
04	¿El instrumento responde a la Operacionalización de las variables?	X		
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
06	¿Los ítems son adecuados?	X		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
08	¿Los ítems del instrumento son validos?	X		
09	¿Se debe incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o Sugerencias:

Nombres y Apellidos	DRB D. CA
Firma y sello	
Lic. Mg. o Dr.	77
Mención	Cooperación Educativa

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	/		
02	¿El instrumento responde a los objetivos?	/		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	/		
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	/		
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	/		Po
06	¿Los ítems son adecuados?	/		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	/		
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?	/		
09	¿Se debe incrementar el número de ítems?	/		Po en
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		/	

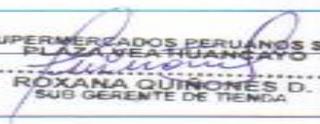
Aportes y/o Sugerencias:

Nombres y Apellidos	María Isabel
Firma y sello	
Lic. Mg. o Dr.	MARIA ISABEL AL Licenciada en Gestión y Desarrollo H DECHSLE - HUANO
Mención	28-HH

VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSE
		SI	NO	
01	¿Las estrategias responden al planteamiento del problema?	X		
02	¿Las estrategias serian aplicables para la empresa TOPI TOP Huancayo?	X		
03	¿Las estrategias planteadas ayudarían a los trabajadores para su mejor desempeño?	X		
04	¿Las estrategias planteadas ayudarían a incrementar en algo la productividad?	X		
05	¿La estructura que las estrategias son de forma clara y precisa?	X		
06	¿Las estrategias son adecuadas?	X		
07	¿El número de estrategias es el adecuado?	X		
08	¿Algunas de las estrategias no podrian realizarse?		X	Algunas aplicables
09	¿Se debe incrementar el número de estrategias?		X	
10	¿Existen estrategias que mejorar?	X		

Aportes y/o Sugerencias:

Nombres y Apellidos	
Firma y sello	 SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. PLAZA VEA HUANCAYO ROXANA QUINONES D. SUB GERENTE DE TIENDA
Lic. Mg. o Dr.	
Mención	ROXANA QUINONES

Anexo N° 6



CUESTIONARIO

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería y estamos desarrollando el trabajo de investigación “Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de Topi Top – Huancayo”. Nuestro principal objetivo es contribuir a la mejor gestión de la empresa Topi Top – Huancayo. Desde ya le agradecemos su colaboración.

FINALIDAD DEL CUESTIONARIO

Obtener información relevante sobre la situación actual y expectativas de trabajadores.

CONFIDENCIALIDAD

La información que Ud. suministre es confidencial y será utilizada únicamente para lograr nuestro objetivo académico. Por ello, las respuestas serán analizadas con respecto a la metodología que estamos utilizando.

Sexo: (M) (F)

Edad:

1. ¿Qué entiende por motivación?

- Amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- Proceso que inicia, mantiene, conduce un impulso o deseo hacia un objetivo.
- Un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.
- Combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos.
- Factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- Factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana.
- Comportarse en forma tal que produzca recompensas.
- Otros _____

2. ¿Qué tan importante cree usted que es la motivación laboral en su trabajo?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Muy importante); 2(Importante); 3(No es de mucha importancia); 4(No importa)

1 2 3 4

3. ¿Cree usted que la motivación influye en su trabajo?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

4. ¿Considera usted que la motivación laboral que se brinda en su empresa es la adecuada?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Muy adecuada); 2(Adecuada); 3(Poco adecuada); 4(No adecuada)

1 2 3 4

5. ¿Qué motivador (interno) influye en su motivación laboral?

El aprendizaje	<input type="checkbox"/>	El sentirse reconocido	<input type="checkbox"/>
La auto superación	<input type="checkbox"/>	La responsabilidad	<input type="checkbox"/>
El progreso personal	<input type="checkbox"/>	El crecimiento	<input type="checkbox"/>
La satisfacción	<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué motivador (externo) influye en su motivación laboral?

La responsabilidad familiar	<input type="checkbox"/>	Los elogios	<input type="checkbox"/>
Las condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>	La relación con el jefe y compañeros	<input type="checkbox"/>
El sueldo	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento empleado del mes	<input type="checkbox"/>
Las recompensas	<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>

7. Para Ud. ¿Qué tipos de motivadores cree que influyen más en su desempeño laboral?

a) Internos b) Externos

Especifique su respuesta

8. ¿Qué motivador financiero influye en su motivación laboral?

Los premios	<input type="checkbox"/>	El reconocimiento dinerario	<input type="checkbox"/>
Las comisiones	<input type="checkbox"/>	Las vacaciones pagadas	<input type="checkbox"/>
Los bonos	<input type="checkbox"/>	El ingreso a planilla	<input type="checkbox"/>
El aguinaldo	<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué motivador no financiero influye en su motivación laboral?

La estabilidad laboral
El clima laboral
Progreso profesional
La estabilidad laboral

Una placa de reconocimiento
El festejo de cumpleaños
Los paseos con tus compañeros
Otros _____

10. ¿Siente Ud. que la empresa se preocupa por su desarrollo laboral?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

11. ¿Cree Ud. que la administración recompensa de una u otra manera su desempeño laboral?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

12. ¿Siente Ud. que en la empresa hay posibilidades de ascender o hacer una línea de carrera?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

13. ¿El sueldo es un factor importante para su desempeño laboral?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Muy importante); 2(Importante); 3(No es de mucha importancia); 4(No importa)

1 2 3 4

14. ¿Cree Ud. que la remuneración que percibe esta de acorde a las actividades que realiza?

1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

15. ¿Considera que el sueldo es la mejor manera de motivación?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

16. ¿La empresa reconoce sus logros personales?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

17. ¿Sientes que la empresa te brinda una estabilidad laboral digna de resaltar?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

18. ¿La rotación de trabajadores afecta su trabajo?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

19. ¿Se dictan capacitaciones dentro de la empresa?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

20. ¿Considera que existe un buen clima laboral dentro de la empresa?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

21. ¿Qué tan importante es el clima laboral para su motivación laboral?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Muy importante); 2(Importante); 3(No es de mucha importancia); 4(No importa)

1 2 3 4

22. ¿Cree usted que la relación con el administrador influye en la motivación laboral?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

23. ¿Qué consideras importante para incrementar tu productividad?

El aumento de sueldo	<input type="checkbox"/>	La menor rotación de personal	<input type="checkbox"/>
Las capacitaciones	<input type="checkbox"/>	Trabajar ocho horas exactas	<input type="checkbox"/>
Los ascensos	<input type="checkbox"/>	Premios y/o comisiones	<input type="checkbox"/>
El clima laboral	<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>

24. ¿Siente que sus compañeros están motivados?

Instrucciones; Por favor En cada pregunta, Ud. califique de 1 a 4, siendo:
1(Siempre); 2(Casi Siempre); 3(A veces); 4(Nunca)

1 2 3 4

25. ¿Cuál es su aporte para mejorar la motivación de sus compañeros?

Fotos de las encuestas a los trabajadores de Topi Top - Huancayo



Anexo N° 7



GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DE TIENDA

Presentación; Buen día Sr. somos bachilleres de la carrera de Administración de la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería. Estamos realizando la tesis titulada “Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de Topi top – Huancayo”.

Objetivo; Recabar información que nos permita saber la situación actual que se encuentra la empresa para poder plantear soluciones

Confidencialidad: Los datos recolectados serán utilizados integralmente de forma académica.

1. Información sobre la motivación laboral en Topi top – Huancayo.

- 1.1. ¿Cree usted que el personal de topi top está motivado? ¿Por qué?
- 1.2. ¿Maneja indicadores para medir la motivación en Topi Top?
- 1.3. ¿Para Ud. como se encuentra el clima laboral dentro de Topi top?
- 1.4. ¿Cuenta con algún plan de referencia a cerca de la motivación laboral en Topi Top?
- 1.5. ¿Cree usted que la motivación laboral es importante para la productividad de los trabajadores? ¿Por qué?

2. Información sobre los motivadores internos

- 2.1. ¿Qué tipos de incentivos personales existe en los trabajadores de Topi top?
- 2.2. ¿Con que frecuencia se dan los ascensos en Topi top - Huancayo?
- 2.3. ¿Cuándo el personal pide su apoyo, usted se lo brinda? ¿De qué manera?
- 2.4. ¿Existe un reconocimiento mediante un certificado al empleado que cumple sus metas o llegue temprano en el mes?

3. Información sobre los motivadores externos

- 3.1. ¿Qué motivadores externos utiliza la empresa para con sus trabajadores?
- 3.2. ¿Qué tanto influye el clima laboral en el desarrollo laboral de los trabajadores?
- 3.3. ¿Existen premios para el personal que cumple con su nivel de ventas?
- 3.4. ¿Existen sanciones para el personal de tienda? ¿Qué tipo de sanciones?
- 3.5. ¿Cree que este tipo de sanciones afectan a los trabajadores? ¿De qué manera?
- 3.6. El trato que reciben los trabajadores de parte de la empresa ¿Es el que necesitan para el adecuado desarrollo de sus labores?
- 3.7. ¿Cómo percibe la administración el desenvolvimiento de sus trabajadores? ¿Qué tan motivados puede percibirlos?

4. Información sobre el desarrollo laboral de los trabajadores

- 4.1. ¿En qué consiste el trabajo de cada uno de los trabajadores?
- 4.2. ¿Los trabajadores están capacitados y cuentan con las herramientas e información necesaria para ejecutar correctamente su trabajo?
- 4.3. ¿Qué otras actividades, aparte de vender, realizan los trabajadores?
- 4.4. ¿Los trabajadores usualmente llegan a la meta propuesta? **Si es no pasa a la siguiente pregunta**
- 4.5. ¿Por qué razón o causa los trabajadores no llegan a las metas de ventas planteadas?

5. Información sobre capacitación de los trabajadores

- 5.1. ¿Se dictan capacitaciones en la empresa?
- 5.2. ¿Con que frecuencia?
- 5.3. ¿Usted realiza charlas, capacitaciones a cerca de la motivación laboral, clima organizacional o temas acorde con el desenvolvimiento de los trabajadores?
- 5.4. ¿Cuenta con un registro de todas las capacitaciones realizadas por la empresa y la asistencia a cada una de ellas?
- 5.5. ¿Qué temas trata en las capacitaciones?
- 5.6. ¿Cómo sabe si las capacitaciones brindadas a los trabajadores han influido en su desempeño laboral?
- 5.7. ¿Se ha visto el beneficio de las capacitaciones en el incremento del nivel de ventas?

6. Información sobre la rotación de los trabajadores

- 6.1. ¿Existe alta rotación en la empresa?
- 6.2. ¿Al año cuantos nuevos empleados ingresan y cuantos se retiran de la empresa?
- 6.3. ¿Cómo podría explicar usted la alta rotación existente en la empresa?
- 6.4. ¿Qué tan flexible es el horario de los trabajadores en caso quieran desarrollar otras actividades ya sea estudio, otro trabajo, familia etc.?
- 6.5. ¿El sueldo que reciben los trabajadores justifica sus actividades laborales que realizan?
- 6.6. ¿Existe capacitaciones constantes hacia los trabajadores para desarrollar mejor sus labores?
- 6.7. ¿Cómo recompensan la empresa las horas extra de trabajo, cumplimiento de metas, puntualidad, etc. a los trabajadores?

7. Información sobre el clima laboral

- 7.1. ¿Qué tanto cree usted que su relación con cada uno de los trabajadores influye en su desenvolvimiento laboral?
- 7.2. ¿Cómo es la relación entre Ud. y los trabajadores de la empresa?
- 7.3. ¿Los incentivos que se les da a los trabajadores son los necesarios y suficientes?

Fotos de la entrevista al jefe de tienda de Topi Top – Huancayo



Anexo N° 8

Dispositivo magnético, donde se puede visualizar, la entrevista a la jefa del área de textil de Plaza Vea – Huancayo.

Fotos de la entrevista a la jefa del área de textil de Plaza Veá – Huancayo

