

ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE HOMECENTER CARTAGENA.



Donaciano Pérez Pulido

Andrea González Llorente

Fundación Universitaria Colombo Internacional

Tesis de grado

Administración de Empresas

CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICAS	3
I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO.....	4
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
A. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
III. OBJETIVOS	8
A. GENERAL.....	8
B. ESPECÍFICOS	8
IV. JUSTIFICACIÓN	9
A. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	10
B. MARCO TEÓRICO.....	12
1. MOTIVACION LABORAL	12
2. TEORIAS SOBRE MOTIVACION	15
3. DESEMPEÑO LABORAL	17
4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	17
V. METODOLOGÍA DE TRABAJO	19
A. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS A EMPLEAR.....	19
B. FUENTES DE INFORMACION	20
C. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	21
D. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN 24	
VI. LOGROS ESPERADOS	24
VII. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SOBRE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE HOMECENTER	26
ORGANIGRAMA.....	31
VIII. ANALISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SOBRE DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE HOMECENTER.....	33
IX. RECOMENDACIONES	41

X.	CONCLUSIONES.....	43
XI.	PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA.....	46
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
XIII.	ANEXOS	53
A.	ANEXO I.....	53
B.	ANEXO II.....	54
C.	ANEXO III.....	55
D.	ANEXO IV	56
E.	ANEXO V.....	57
F.	ANEXO VI.....	58

TABLA DE CONTENIDO DE GRÁFICAS

GRAFICA 1	CONDICIONES FÍSICAS.....	3333
GRAFICA 2	RELACIONES CON LOS JEFES.....	344
GRAFICA 3	SALARIO	355
GRAFICA 4	COMISIONES Y/O BONIFICACIONES	366
GRAFICA 5	PROGRESO LABORAL.....	377
GRAFICA 6	RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO.....	388
GRAFICA 7	SOBRECARGA LABORAL.....	399
GRAFICA 8	RELACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y LA ACTITUD PARA TRABAJAR	4040

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL

VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO

Título del trabajo: Análisis de los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de los empleados de HOMECENTER CARTAGENA.

Nombre de Autor (es): Donaciano Pérez Pulido y Andrea González Llorente

Nombre Asesor (es): Lía Marín Narváez

Fecha de inicio: 21/02/2014

Fecha estimada de culminación: 15\12\2014

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Sodimac Colombia S.A, conocida comercialmente como Homecenter, sociedad conformada por el 51% de la organización Corona y 49% de la organización Falabella de Chile. Esta se ha convertido en una cadena gigante del sector retail especializada y pionera en el campo de la construcción y el mejoramiento del hogar, con más de 15 tiendas ubicadas a lo largo y ancho del país. En Colombia, son líderes de una categoría denominada mejoramiento del hogar. Y hoy en día hacen presencia en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira, Ibagué y Cartagena, y cuentan con planes de expansión para llegar a todo el territorio nacional. En la ciudad de Cartagena cuentan con aproximadamente 263 empleados dentro de su planta de trabajo. Cuenta con aproximadamente 8 áreas o secciones dentro de las que se encuentran las áreas de jardinería, construcción, iluminación, aseo, servicio al cliente, entre otras. Cada área cuenta con un coordinador y cada coordinador con un número indeterminado de asesores los cuales depende de la temporada y del volumen de venta que este teniendo el almacén.

Esta investigación está centrada en la motivación como fuente principal para aumentar el desempeño laboral de los trabajadores y que por ende aumenta la productividad de la organización en general.

Normalmente en una empresa multinacional, como es el caso de Homecenter que continuamente presta servicio y ventas de productos al detal, tiende a existir mucha responsabilidad tanto en lo administrativo como en la gestión humana, puesto que se

manejan metas de ventas, estándares de calidad, servicios y otros. Todos estos logros deben ser trabajados en un ambiente de equipo, que esté direccionado a obtener la mayor productividad posible, ya sea personal o laboral según la misión, visión y valores establecidos por la empresa. Es por eso que Homecenter centra su atención en crear un espacio en el que la relación laboral se emplee en un entorno de respeto, participación, dialogo, seguridad, diversidad, desarrollo y sobre todo de bienestar laboral, estableciendo como principal filosofía que “*El empleado debe ser feliz*”. Para lograrlo es pertinente contar con la presencia de un plan de motivación bien estructurado para que así el empleado sea más productivo y mejore la calidad de su trabajo.

Se ha podido evidenciar mediante entrevistas informales a empleados de la empresa que estos no se encuentran satisfechos en ciertos aspectos como presión laboral por parte de los jefes y en el pago del salario con respecto a las responsabilidades diarias, lo que genera como consecuencia, que los clientes se acerquen al centro de servicio (espacio para que el cliente manifieste sus peticiones) para presentar sus inconformidades y aspectos que deben ser revisados en cuanto al servicio que se les prestó.

Según la Coordinadora de Experiencia de Compra Alba Marina Álvarez, “a pesar de que Homecenter Cartagena es una de las tiendas con más altos índices nacionales de ventas, es en esta tienda donde se presentan mayores deficiencias en cuanto al servicio se refiere, en comparación a otras tiendas ubicadas en otros lugares del país. Aun así, la organización sigue trabajando día a día para mejorar sus debilidades, puesto que su principal objetivo es que el cliente valore la experiencia de compra como un momento grato de su día”. Desde esta postura, se puede decir entonces que la empresa intenta contrarrestar dicho problema a través de actividades dirigidas hacia la motivación por el departamento de

gestión humana, lo que debería minimizar los riesgos con respecto a la disminución del desempeño laboral. Para ello, la empresa realiza trimestralmente evaluaciones a sus empleados con el fin de conocer sus necesidades en cuanto a motivación de sus colaboradores se refiere, para así tomar las medidas necesarias y poderles brindar un completo bienestar a los mismos.

No obstante, cabe señalar que a pesar de que HOMECENTER ha utilizado muchas estrategias para intentar mantener un alto desempeño laboral por parte de sus empleados, se han evidenciado muchos problemas con respecto al tema de la motivación. En ese sentido es relevante analizar cómo esas estrategias que se están utilizando están influenciando en el desempeño laboral de los empleados y qué otras estrategias se pueden fortalecer y proponer para la mejora del desempeño de los mismos. Teniendo en cuenta esto se formuló la siguiente pregunta problema:

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo los factores motivacionales inciden en el desempeño laboral de los empleados de HOMECENTER Cartagena?

III. OBJETIVOS

A. GENERAL

Analizar los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de los empleados de HOMECENTER CARTAGENA con el fin de proponer mejoras al diseño de los programas de bienestar de la organización.

B. ESPECÍFICOS

- ❖ Caracterizar las actividades de bienestar que está realizando HOMECENTER CARTAGENA enfocadas a la motivación de sus empleados.
- ❖ Comparar el programa de bienestar de la organización con el diagnostico resultante del instrumento aplicado para hacer las recomendaciones pertinentes de acuerdo a lo identificado.
- ❖ Diseñar una propuesta donde se consignen las recomendaciones pertinentes de acuerdo al resultado del estudio.

IV. JUSTIFICACIÓN

Los resultados de este proceso investigativo serán de utilidad para HOMECENTER y en general para el sector al que pertenece, debido a que se contribuirá con un diagnóstico del estado real de los empleados de una empresa de retail, teniendo en cuenta variables que influyen la motivación, además de factores que en algún momento podrían incidir en la productividad y eficiencia de sus labores; y que por ende afectarían el servicio al cliente. Además, este documento es pertinente para la Universidad puesto que servirá como referencia para otras investigaciones realizadas por estudiantes de la institución en la temática correspondiente a motivación y desempeño laboral.

La realización de trabajos investigativos resulta de gran importancia para quienes quieran abordar temas como estos, debido a que también generan competencias en los estudiantes como es el caso de los autores de este escrito, este proyecto servirá como plataforma para futuras investigaciones sobre temas relacionados con los quehaceres administrativos de la profesión.

A. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Las empresas e investigadores han optado por indagar sobre el desempeño laboral de los empleados de empresas en particular, o incluso en casos generales, los cuales pueden ser afectados por diferentes aspectos y variables. Uno de ellos es la motivación. Para ello se apoyan en el departamento de recursos humanos, el cual busca la contratación de fuentes externas para hacer el estudio y la evaluación correspondiente, basándose en otras investigaciones y estudios históricos. Por ende el desarrollado por Elton Mayo (2009), quien planteó la teoría de las relaciones humanas, el realizado por Frederick Herzberg (2009), quien enfatiza su estudio en los factores motivacionales como fuente primordial en la incidencia del desempeño laboral de los empleados.

Iturralde (2010) en el estudio titulado *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010”*, empleó un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa, encontrando que los resultados de medición de la evaluación del desempeño muestran poca claridad en el rendimiento laboral de los trabajadores y para ello fue necesario realizar propuestas de mejoramiento en sus sistema de evaluación y satisfacción de la misma.

Asimismo, el ministerio de salud de Perú mediante la Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión del Trabajo en Salud (2011) desarrolló estudios sobre *“Competencias Laborales Para La Mejora Del Desempeño De Los Recursos Humanos En Salud”*. Este trabajo se orienta a través del potenciamiento de

las relaciones humanas y las interpersonales como mejora en la prestación de los servicios en el sector salud, teniendo en cuenta para su optimización el buen desempeño laboral y la calidad en el servicio que esto genera.

En la búsqueda de otros estudios se encuentra la presentación de Francisco José Muñoz, este estudio se realizó en Santiago de Chile, nos expone en su estudio sobre “**La metodología para cuantificar motivación y diseñar beneficios no monetarios en tiendas por departamento**”, cuyo principal objetivo fue entregar una metodología para cuantificar la motivación y apoyar el diseño de bonos no monetarios. Tales como ascensos, licencias entre otros. Entre las conclusiones finales se destaca una real oportunidad de agregar valor a la cadena en temas de beneficios no monetarios, mejorar los niveles de motivación y cambiar el paradigma de que los vendedores son simples empleados, para potenciar y posicionar al vendedor como elemento estratégico fundamental que permiten el rendimiento de la cadena, obtener retornos por sobre el promedio y diferenciarse de la competencia.

Por último, otro estudio importante realizado por Quintero, Africano y Faria (2008), sobre “**Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados costa oriental del lago**” en el que cabe destacar los factores que rodean el clima organizacional de una empresa y como afectan de manera significativa el desempeño laboral de los empleados. En él se pudo determinar como resultado que efectivamente el clima organizacional en el que están inmersos los empleados de esta organización, no es satisfactorio ni positivo para el buen desempeño de los mismos y que se ve reflejado en la obtención de una mayor productividad en sus labores diarias.

B. MARCO TEÓRICO

1. MOTIVACION LABORAL

Dada la importancia que tiene en la actualidad el tema de la motivación laboral muchas organizaciones han centrado sus esfuerzos en poder brindarles a sus empleados el mejor ambiente laboral y las mejores condiciones para que ellos se sientan a gusto en su lugar de trabajo (Herzberg, 2009; Maslow, 2009), con el fin de que den todo de sí para poder alcanzar los objetivos y las metas planteadas por las empresas. En este sentido, son muchos los autores que han realizado aportes significativos al estudio de la motivación con el fin de servir de guía para las organizaciones Maslow (2009), Herzberg (2009), Flanagan (1954), Guerra (2011), Gonzales (2002), Rodriguez y Tovar (2004).

Maslow (2009), a través de la pirámide de necesidades, muestra que toda persona tiene unas necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad, y otras superiores o secundarias que las van alcanzando a medida que satisface la anterior como es el caso de las necesidades sociales, de estima y autorrealización. Todo esto se ve reflejado en la productividad, de tal manera que si en el ámbito laboral un empleado no se siente satisfecho con lo más esencial que es su salario, las relaciones interpersonales con sus compañeros y superiores y demás necesidades que considere importantes para su bienestar, su desempeño dentro de la organización se va a ver muy afectado, mientras que si se siente satisfecho dará todo de sí para lograr las metas y los objetivos propuestos.

En este sentido, Flanagan (1954) (como se citó en Balboa (sf) establece que la satisfacción o insatisfacción del cliente está determinada por un incidente crítico, debido a que este está

determinado por una serie de actividades que afectan positiva o negativamente el propósito general de las personas, que en este contexto sería obtener una buena experiencia de compra y el poder satisfacer sus necesidades.

Siguiendo esta misma línea de ideas, García (2007) plantea que cuando en un entorno de trabajo existen condiciones tales como un buen clima organizacional, es decir, que cuenta con buenas relaciones interpersonales, condiciones de seguridad y motivaciones constantes hacia el empleado, la productividad de la organización va a ser mucho más alta y sobre todo la hará diferente al resto de las organizaciones, debido a que los empleados van a tomar este entorno como si fuese su segundo hogar, generando así que se cumplan los objetivos planteados y que se establezcan nuevas metas para conseguir proyectos más ambiciosos. Asimismo, Gonzales (2002) plantea que cuando se trabaja sobre la autoestima de la persona, esta se va a trabajar de otra manera en la empresa. Es decir, va a tomar el trabajo no como una obligación ni como un lugar donde se va sentir cohibida por sus temores, sino como un entorno en donde se va a auto realizar y donde va a cumplir todos sus sueños y expectativas, lo que se verá reflejado tanto en la productividad individual como en la colectiva de la organización.

La vida laboral es un ambiente de constantes desafíos y a la vez gratificante, debido a que el esfuerzo se ve reflejado en beneficios de estabilidad, progreso, satisfacción e ingresos, con la esperanza de recibir mayores recompensas. El hecho de saber que se recibirá ciertas recompensas por el trabajo realizado ya debe ser una motivación. Para este caso existe el modelo de las expectativas planteado por Hellriegel (2009) el cual define que *“Las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo puede proporcionar cosas que deseen”* es decir, que las personas tienen que pensar en primera

instancia lo que tiene que hacer para recibir cierta recompensa y cuánto significa tenerla. En general cada quien no está motivado o desmotivado, sino que las motivaciones tienen que depender de las situaciones que se enfrente y cómo logra solucionarlas de tal manera que satisfaga sus necesidades.

En consecuencia de lo anterior, y siguiendo un poco la línea de los aspectos de la motivación y el clima organizacional, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, (2002) demuestran que cuando se tiene un excelente manejo de estos componentes, se convierten en una gran ventaja competitiva para la organización debido a que cuando existe un buen entorno laboral el empleado trabaja con más confianza y se motiva más para lograr los objetivos propuestos en un principio.

Rodríguez & Tovar, (2004) explican que existen varios factores que tienen mucha relación con la cultura organizacional y su efecto sobre la productividad de la organización, encontrando así que los factores económicos, culturales, políticos y psicológicos son los principales parámetros de medición para determinar su influencia en el desempeño laboral de los empleados de la organización.

2. TEORIAS SOBRE MOTIVACION

2.1 LA MOTIVACION SEGÚN HERZBERG

Herzberg (2009) considera que la motivación en el ámbito laboral depende de dos factores: higiénicos y motivacionales, donde el higiénico se centra en evitar insatisfacciones en el trabajo. Es decir, consiste en brindarle al empleado las mejores condiciones en su lugar de trabajo para que realice sus labores cómodamente y de manera segura, determinado por variables que intervienen de manera directa. Tales como iluminación, salario, ambiente laboral, políticas de la empresa, seguridad personal y dirección que reciben por parte de sus superiores. Por su parte, el factor motivacional pretende aumentar la satisfacción mediante incentivos, reconocimiento profesional y oportunidades para crecer y desarrollarse en la empresa, para que el empleado se sienta más comprometido y ayude a lograr los objetivos de la organización. Para este estudio Herzberg utilizó como herramienta principal para llegar a estas conclusiones el método del incidente crítico, el cual se basa en buscar que elementos o situaciones concretamente afectaban su motivación o que por el contrario ocasionaba que esta se viera afectada y que sus deseos de hacer de la mejor manera su trabajo no fueran suficientes, para ello Herzberg propone como posible solución el enriquecimiento de tareas que se basa específicamente en cambiar al empleado las tareas simples por tareas más complejas con el fin de que este se sienta más preocupado por superarse profesionalmente y que de la misma manera esto le permita sentirse más motivado para plantearse nuevos retos y mayores desafíos tanto personales como laborales, y que ayudaría ante todo a mejorar la productividad de la organización y que reduciría notablemente el ausentismo y la rotación del personal debido al alto desempeño que

manifestarían los trabajadores. Sin embargo, estos dos factores se encuentran directamente relacionados con la satisfacción del cliente, debido a que un trabajador desmotivado o con condiciones laborales pésimas no realizará de manera adecuada sus funciones, por lo que esta se manifestará en la insatisfacción que este último pueda llegar a sentir al no considerarse a gusto con su producto o servicio, y en especial con su experiencia de compra.

Así las cosas, teniendo en cuenta todos los aportes teóricos a la motivación laboral y del desempeño laboral de los que se han hablado, se ha seleccionado como referente principal de este trabajo de investigación a Frederick Herzberg y su teoría de los factores motivacionales, ya que sus ideas van más encaminadas hacia la motivación como fuente primordial para lograr un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

2.2 LA MOTIVACION SEGÚN OUCHI

Ouchi (1982) como se citó en Calderón, Murillo y Torres (2003), a través de la Teoría Z considera que las empresas deben establecer una cultura empresarial donde la gente encuentre un ambiente integral entre sus miembros y permita alcanzar superación tanto personal como empresarial, debido a que los trabajadores deben sentirse cómodos para responder a las obligaciones y responsabilidades que genera su puesto de trabajo, ya que en muchas ocasiones las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que requiere de mucha inversión y que no es seguro que pueda funcionar, olvidando por momentos que si los trabajadores realizan su trabajo en un entorno cómodo y seguro su desempeño y productividad aumentarían considerablemente. Por último, si las empresas se preocupan por formar a sus trabajadores, estos tendrán mayor conocimiento y se sentirán

preparados a la hora de realizar sus funciones, por lo cual se verá reflejado en su desempeño debido a que tendrá mayor autoestima, satisfacción laboral y personal.

3. DESEMPEÑO LABORAL

“La Evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora” Byars y Rue (1996). Cuando se habla de desempeño laboral; se hace referencia al resultado de cómo los trabajadores de una empresa realizan su trabajo, teniendo en cuenta para la medición de este criterio la eficiencia y la eficacia al momento de realizar sus respectivas actividades.

4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Toda persona que trabaje en una empresa de una forma u otra ha sido evaluada por su superior, pero la actual tendencia es realizarla de manera más formal. Es por eso que muchos gerentes de recursos humanos crean diferentes modelos muy puntuales que permitan ser los más objetivos a la hora de desarrollar la actividad.

La evaluación de desempeño consiste en un procedimiento que permite desarrollar o mejorar el potencial de los trabajadores dentro de una empresa. Según Herrera (2011) *“...durante la planeación estratégica de la organización, se determinan las metas*

organizacionales que cada área debe asumir y así traducir las medidas de cumplimiento entre su talento humano". Algunas empresas realizan este procedimiento para establecer objetivos generales y determinar si su desempeño es óptimo, a su vez sirve para motivar el desarrollo individual y colectivo de la organización; mientras que otras empresas cuentan con amplias estructuras que requiere de atención individual y centralizada, donde las evaluaciones son más profundas y relaciona los objetivos que ya tiene plasmado la empresa con los empleados. Del mismo modo se relaciona también con el clima organizacional la cultura organizacional de la organización, que está más que todo direccionada por la misión y la visión de la empresa, las cuales muestran lo concerniente a los valores, las reglas a seguir, los objetivos y las metas por alcanzar, además de los procesos innovadores que se podrían implementar para mejorar los procesos que se ejecutan en la empresa.

V. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la ejecución de este documento se utilizará un tipo de investigación descriptiva, donde se busca describir cómo los factores motivacionales afectan el desempeño laboral de los empleados de HOMECENTER CARTAGENA.

A. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS A EMPLEAR

Este documento se realizará para la empresa HOMECENTER CARTAGENA que cuenta con una población de aproximadamente 263 empleados, de los cuales se escogerán como muestra aleatoria representativa a un total de 132 trabajadores (Anexo I), cabe notar que solamente se le realizará la encuesta a un total de 80 personas entre los que se encuentran asesores de tiempo completo y asesores part time. En la primera etapa de este proyecto de investigación se recolectarán datos a través de encuestas y entrevistas que se le aplicarán a la muestra, asimismo se implementará la observación directa para detectar comportamientos y algunas variables que posiblemente los empleados por respeto a la empresa y por confidencialidad, se les hace imposible brindar.

Se analizarán los datos e información recolectada en la primera fase a través de la aplicación de métodos gráficos y tablas, los cuales ayudarán a conocer de manera más exacta el conjunto de variables y posibles razones que sustentarán las hipótesis. Dentro de las hipótesis que se plantearon están:

- ❖ Los programas motivacionales que implementa HOMECENTER solo satisfacen momentáneamente a los trabajadores.
- ❖ La sobre carga laboral hace que los trabajadores disminuyan su correcto desempeño laboral.

B. FUENTES DE INFORMACION

PRIMARIA	SECUNDARIA
Entrevistas: realizadas a los coordinadores de algunas areas de Homecenter (jardineria, aseo, linea blanca, area de menaje, experiencia de compra).	Libros de Textos
Encuestas: realizada a los empleados de Homecenter (80)	Trabajos de Grado
Observación Directa	Base de datos de Homecenter
	Libros Virtuales
	Periódicos Vituales

C. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Y= Desempeño Laboral (Dependiente)

X= Motivación (Independiente)

Hipótesis nula: La motivación laboral incide positivamente en el desempeño laboral de los empleados de HOMECENTER Sede Cartagena.

Variable independiente: Motivación Laboral

Conceptualización	Categorías	Atributos	Ítems	Técnicas de Instrumentos
Fuerza, impulso y estimulación que dirige a una persona hacia el cumplimiento de unos objetivos y metas previamente determinados. <i>Gonzales (2010)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de logros Remuneración 	¿Qué tipo de motivación considera importante para su desempeño laboral?	Encuesta a los trabajadores de HOMECENTER
	<ul style="list-style-type: none"> Estrés 	<ul style="list-style-type: none"> Presión laboral Sobrecarga de laboral Cambios 	¿Considera que los factores anteriores son causantes de	Observación directa sobre los trabajadores de HOMECENTER

		<p>constantes en los horarios de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cansancio físico • Fatiga • Verifiacion de actividades • Analisis de resultados internos. • Validacion de informacion 	<p>estrés y por ende de su bajo desempeño laboral?</p>	<p>Entrevista a los coordinadores Y asesores de HOMECENTER</p>
--	--	--	--	---

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Conceptualización	Categorías	Atributos	Ítems	Técnicas de Instrumentos
Es el resultado de cómo los trabajadores de una empresa realizan su trabajo, teniendo en cuenta los objetivos alcanzar y las estrategias a implementar para poder lograrlo.	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos del Trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de Logros. Reconocimiento Económico Metas Satisfacción Personal 	¿Qué objetivos considera usted que el trabajador persigue dentro de la organización?	Encuesta a los trabajadores de HOMECENTER
	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la organización Responsabilidad Eficiencia en las labores Participación Activa en las Decisiones 	¿Qué tipo de estrategias implementan los trabajadores para lograr sus metas?	Encuesta a los trabajadores de HOMECENTER

D. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuesta, entrevista y observación directa, las cuales facilitarán el proceso de interpretación y análisis de los datos, que se realizarán a través de la estadística descriptiva. Las encuestas y la observación directa serán realizadas a la muestra aleatoria seleccionada correspondiente a los asesores de Homecenter (80), mientras que las entrevistas se realizarán a los coordinadores (jardinería, aseo, línea blanca, area de menaje, experiencia de compra) debido a que tienen una amplia visión sobre las funciones y actividades que se realizan en la empresa.

VI. LOGROS ESPERADOS

Con la realización de este proyecto de investigación se espera apoyar a una empresa que puede presentar dificultades y falencias en algunos aspectos como la motivación laboral. Es importante resaltar que este trabajo contribuye a la mejora de una parte fundamental de su organización como lo son sus empleados es decir, su recurso más importante. Con este proyecto se busca adquirir experiencia y destrezas en el área investigativa que serán de gran utilidad para la búsqueda de soluciones a problemáticas que se consideren relevantes para mejorar la calidad de vida de la comunidad. De igual manera, esperamos que nuestro proyecto sirva como base para las futuras investigaciones que se realicen con respecto a

todo lo concerniente a la motivación laboral y a los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de una población o muestra en particular.

Por último, cabe resaltar que este proyecto investigativo nos servirá como valedor importante para nuestro inicio en el mundo laboral, debido a que podemos demostrar que tenemos las bases suficientes para poder estudiar una problemática y encontrarle las posibles soluciones.

VII. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SOBRE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE HOMECENTER

Según entrevistas que se realizaron en las instalaciones de la empresa, el departamento de Gestión Humana es muy dinámico en cuanto a los programas motivacionales se refiere, por lo que constantemente realizan eventos, actividades, incentivos y procesos evaluativos a cada uno de los empleados, pero aun así son muchas las inconformidades que se presentan. Principalmente se reflejó en el pago de salario en relación a las responsabilidades y cargas laborales establecidas.

Para brindar mejores condiciones laborales Homecenter cuenta para el bienestar de sus empleados con: Cafetería, que pueden usarla durante los 15 minutos de refrigerios (otorgados de manera gratuita) o durante una hora de almuerzo; sala de descanso o salón de bienestar, que cuenta con tv, aire acondicionado y muchos sofás para que logren despejar la mente de la carga laboral por un lapso de tiempo; enfermería en caso que lleguen a presentar alguna eventualidad; sala de capacitaciones, donde se realizan clases para mejorar los conocimientos de sus empleados; sala de computo, en este espacio podrán mejorar sus actividades laborales y es utilizado en su gran mayoría por los trabajadores apenas están ingresando a la empresa para su entrenamiento, entre otros.

A continuación se describen las variables encontradas en la entrevista realizada, y que según los empleados de Homecenter afectan su motivación laboral, tales como el estrés, la sobrecarga laboral, el salario y las instalaciones de la empresa.

VARIABLES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN EN HOMECENTER CARTAGENA SEGÚN ENTREVISTAS REALIZADAS	
VARIABLE	RAZONES
Estrés	<p>Determinado por la obligación que tienen los empleados de cumplir las metas de ventas, seguido por la alta presión que sus superiores generan para que estos cumplan con sus responsabilidades laborales.</p>
Sobrecarga laboral	<p>Asesores:</p> <p>Determinado por las multiples funciones que deben desemmpañar dentro de su puesto de trabajo y que pueden generar en un momento dado disminucion en su desempeño laboral.</p> <p>Dentro de estas multiples funciones encontramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar

	<ul style="list-style-type: none"> • Vender • Exhibir productos de bodega • Realizar cotizaciones • Organizar su sección <p>Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Dependiendo el cargo)
Salario	Los asesores y/o mercaderistas reciben un salario superior al SMLV, puesto que ejercen trabajos dominicales, festivos y en ocasiones horas extras. Aun así, cierto número de trabajadores manifiestan insatisfacción
Instalaciones de la empresa	Con respecto a las intalaciones, los empleados manifiestan que los lugares de esparcimiento y recreación tales como cafetería, salón de bienestar, zona creativa y deportiva, Lockers personales y enfermería no son lo suficientemente cómodos y grandes para poder sentirse a gusto y relajarse en el momento en que lo consideren necesario, debido al gran

	numero de trabajadores que hay en el almacen.
--	--

En la siguiente tabla se describen las actividades y factores que Homecenter implementa como incentivos para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

FACTORES MOTIVACIONALES DE HOMECENTER CARTAGENA
<p>Asesores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merienda. • 15 minutos de descanso. • Reconocimientos por atención al cliente. • Remuneración extralegal por cumplimiento de metas de ventas. • Días dominicales pagan x2 el día de trabajo. • Días festivos pagan x3 el día de trabajo. • Capacitaciones constantes. • Día libre en fecha de cumpleaños. • Elección del líder de servicio, el cual es recompensado con bonos en dinero y reconocimiento en una ceremonia.

Homecenter como se refleja en el cuadro anterior, implementa estrategias motivacionales con el fin de mantener incentivados a sus empleados durante sus jornadas de trabajo. Como muestra de ello otorga una merienda diaria la cual tiene una duración de 15 minutos, los cuales deben ser registrados en el crono tanto de entrada como de salida. Además con respecto al servicio al cliente, la empresa busca que las personas que visiten a Homecenter tengan la mejor experiencia de compra, para esto existe un departamento conformado por aproximadamente 10 integrantes incluyendo a su coordinadora, que se esfuerzan día a día para hacer posible esa meta. Dentro de las actividades motivacionales que la empresa implementa en relación a este punto encontramos: reconocimiento oficial por atención prestada a los clientes, remuneración extralegal en caso que sean cumplidas las metas de venta los cuales se ven reflejados económicamente de manera trimestral y elección del líder de servicio quien es recompensado con bonos en dinero y reconocimiento en una ceremonia. Con respecto a los trabajos dominicales y festivos, la empresa como realiza trabajos continuos necesita de personal que disponga de sus trabajo para estos días, para ello la empresa incentiva de tal forma que los días dominicales pagan por dos veces el día de trabajo normal y días festivos pagan por tres. Mientras que cuando se trata de fechas especiales tales como cumpleaños, se les brinda un día libre adicional a los legalmente aprobados.

ORGANIGRAMA



Para este caso, en Homecenter así como se muestra en el organigrama, existen coordinadores según las áreas de ventas, ejemplo: coordinador de decoración, de jardín, de línea blanca, de materiales de construcción, etc. Cada uno está a cargo de cierto número de asesores, por lo tanto tienen que velar por el horario, motivación, seguimiento, cumplimiento de metas, pedidos, inventario, etc. La coordinadora encargada de experiencia de compra y servicio al cliente es Alba Marina Álvarez, quien ha establecido de forma general diferentes actividades para incentivar el desempeño laboral de cada uno de los empleados de las áreas, algunas de las actividades que ha desarrollado son las siguientes

- Líder de servicio: mensualmente se escoge a dos asesores de venta de todo el almacén que hayan desempeñado excelentemente su trabajo en relación a atención al cliente.

- Tarjetones de desempeño: consiste en entregarle al cliente una tarjeta y en caso que haya tenido una muy buena atención de parte de algún trabajador, el cliente procedía a regalarle la tarjeta y esta se diría al centro de servicio o atención al cliente con el nombre del asesor, posteriormente se realiza un conteo y quien mayor número de tarjeta tuviera, recibe un gran beneficio.
- “Buena por esa”: son tarjetas que solo la poseen los coordinadores de cada área y son entregadas al trabajador que obtenga un buen desempeño durante la jornada laboral, si el asesor acumula tres “buena por esa” al mes obtendrá beneficios, tales como diplomas de reconocimiento de logros, bonos para almuerzos y para compras en almacenes de cadena.

VIII. ANALISIS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SOBRE DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE HOMECENTER

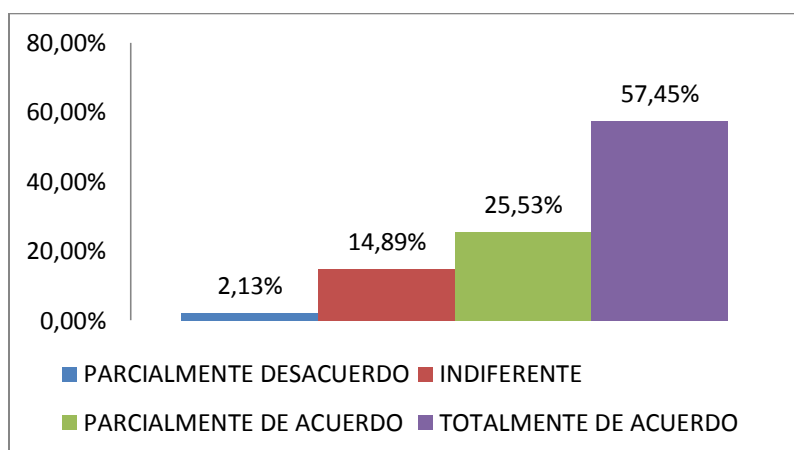
La muestra aleatoria que se utilizó para esta encuesta fue un total de 132 empleados, de los cuales fue posible la aplicación a 80 de ellos. La interpretación y análisis de la información se hizo con base en la estadística descriptiva.

Nota: el análisis de esta encuesta se realizando teniendo en cuenta un rango de 1 a 5, donde:

- 1: Totalmente desacuerdo**
- 2: Parcialmente desacuerdo**
- 3: Indiferente**
- 4: Parcialmente de acuerdo**
- 5: Totalmente de acuerdo**

Esta valoración aplica para todas las gráficas que se presentan a continuación.

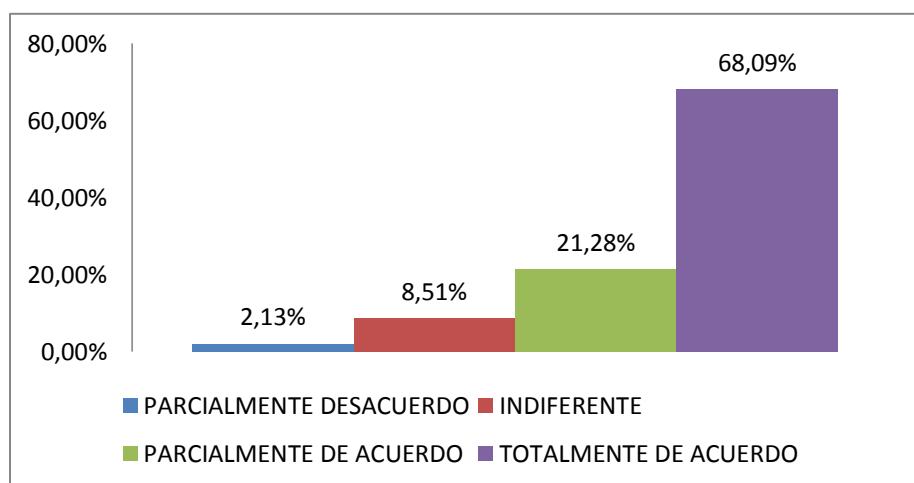
Grafica 1 Condiciones Físicas



Fuente: Cálculos de los autores

En la siguiente grafica se evidencia que el 57% de los trabajadores encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con las condiciones físicas que tienen en su lugar de trabajo, teniendo en cuenta dentro de estas condiciones aspectos como la iluminación, herramientas de trabajo y la infraestructura como tal. Mientras que el resto de los encuestados manifiestan encontrarse parcial y totalmente en desacuerdo con las condiciones de su lugar de trabajo ya que los aspectos anteriormente descritos no cubren en su totalidad las expectativas de los mismos.

Grafica 2 Relaciones con los jefes

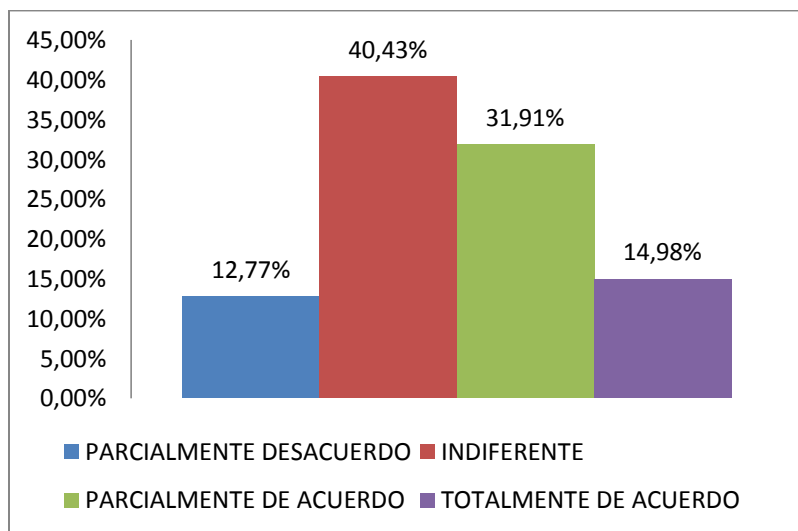


Fuente: Cálculos de los autores

En la siguiente grafica es posible identificar que el 68% de los empleados encuestados mantienen una excelente relación con sus superiores por lo que se puede inferir que no existen problemas en la comunicación y que se ve reflejado en la confianza y el respeto a la hora de ejercer sus labores y de establecer las metas y objetivos. Sin embargo, el otro 32%

de los encuestados manifiesta que no tienen una buena relación con sus superiores y que la comunicación entre las partes no es la más adecuada. De igual forma según la encuesta realizada el personal tiene un nivel moderado de presión laboral y que por esos motivos se infiere se ve afectado su desempeño laboral.

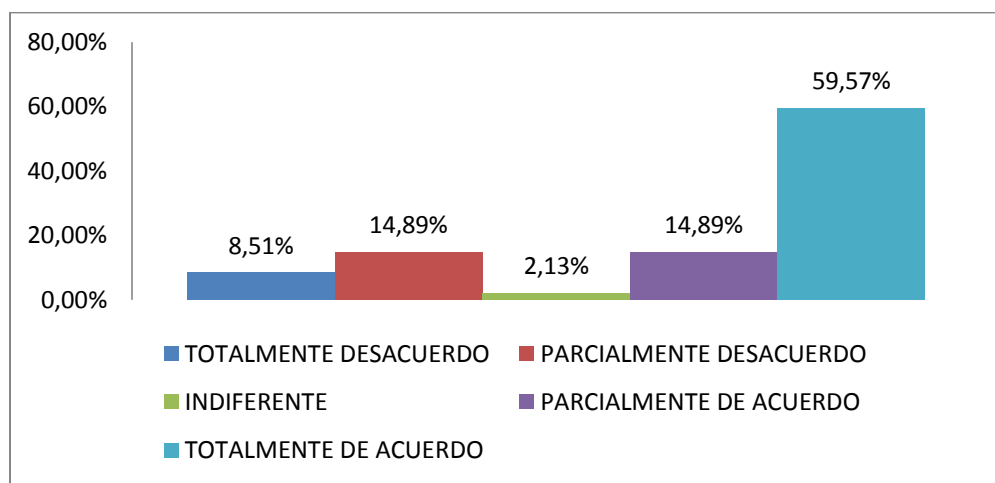
Grafica 3 Salario



Fuente: Cálculos de los autores

Según los resultados arrojados, los trabajadores de Homecenter seccional Cartagena consideran que su salario satisface de forma regular sus necesidades básicas, muchos manifestaron que les gustaría un aumento en su salario debido a que no es proporcional con la cantidad de responsabilidades que tienen a su cargo. Mientras que el 47% restante de los encuestados manifiestan estar parcial y totalmente de acuerdo con el salario que reciben, puesto que satisfacen todas sus necesidades y compromisos personales.

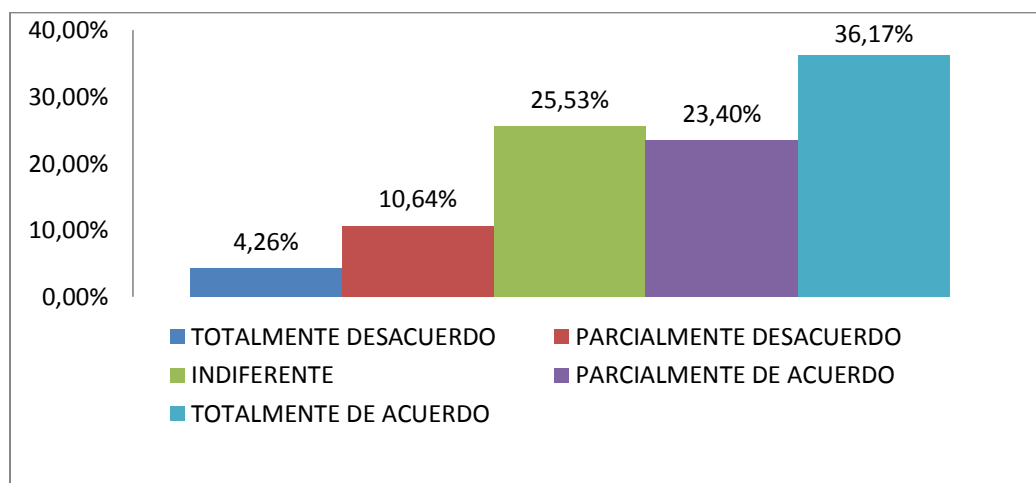
Grafica 4 Comisiones y/o bonificaciones



Fuente: Cálculos del grupo

En esta grafica se evidencia que el 59% de los encuestados manifiestan que reciben comisiones y bonificaciones por su excelente desempeño laboral y por el cumplimiento de metas, por lo que se sienten más incentivados a cumplir con sus obligaciones y a mejorar su rendimiento laboral. Mientras que por otro lado el resto de los encuestados manifestaron que están parcialmente en desacuerdo con la cantidad de comisiones y/o bonificaciones que reciben como incentivos, ya que consideran que no cumplen con sus expectativas. Este análisis es soportado por los resultados arrojados en la gráfica 6 que hace referencia al reconocimiento del desempeño en la se manifiesta que el 63,83% de los encuestados están de acuerdo con los reconocimientos que la empresa brinda a sus empleados por cuestión de su excelente actitud hacia el servicio.

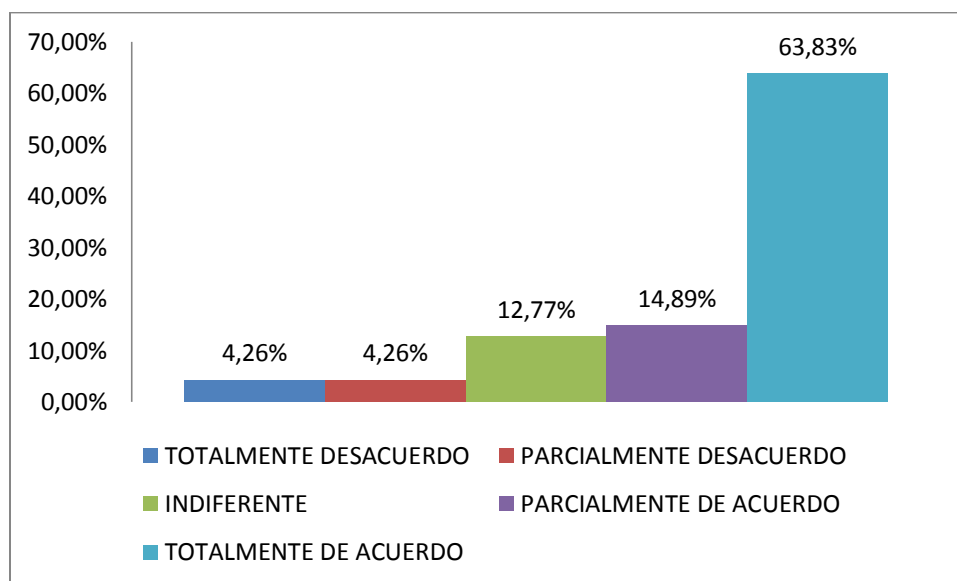
Grafica 5 Progreso laboral



Fuente: Cálculos de los autores

Gran parte del personal de Homecenter ejercen funciones como asesor, es decir que son pocos los cargos administrativos y se entendería que no sería fácil acceder a uno de ellos. Aun así, muchos de los encuestados manifiestan que es muy viable la posibilidad de progresar laboralmente en la empresa y de esta forma adquirir nuevos conocimientos. Es por ello que la mayoría de los asesores se encuentran conformes con su trabajo y de hecho el 78% de los encuestados manifiestan con su cargo alcanzan a cumplir con sus proyectos personales.

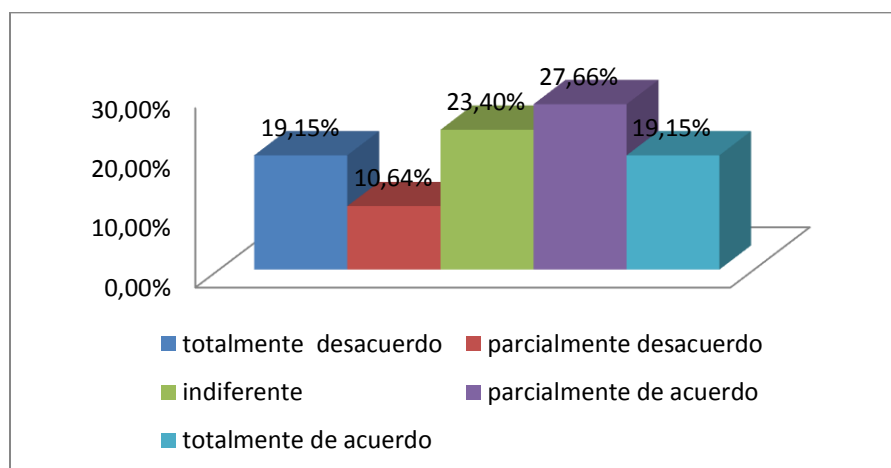
Grafica 6 Reconocimiento del desempeño



Fuente: Cálculos de los autores

Son muchas las actividades que realiza el departamento de Gestión Humana en compañía de los coordinadores, esto se ve reflejado en el resultado de esta grafica donde un alto porcentaje de los encuestados manifiestan que la empresa establece muchos incentivos que reconocen el buen trabajo realizado en la planta, obsequiando bonos en dinero, de almuerzo, diplomas, obsequios, entre otros, así como lo refleja la gráfica 4 en la que la mayoría de los encuestados manifiestan en un 59,57% que reciben comisiones y/o bonificaciones como incentivos para mejorar su desempeño laboral.

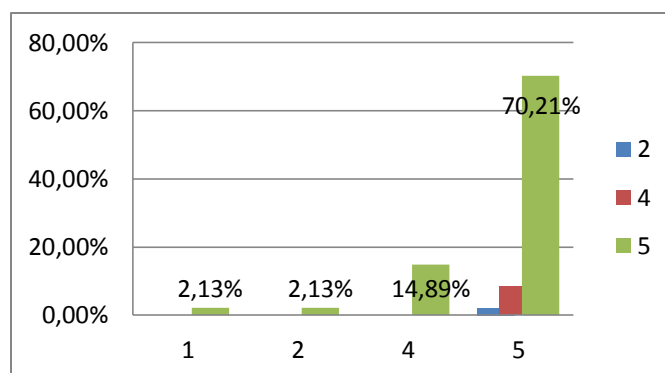
Grafica 7 sobrecarga laboral



Fuente: Cálculos de los autores

En esta grafica se puede identificar que los empleados manifiestan en un 70,21% que están teniendo sobrecarga laboral en su puesto de trabajo, y esto debe a la multiplicidad de funciones que los asesores manejan ya que deben asesorar, vender, ordenar y organizar su zona de trabajo y además deben atender al cliente y brindarle un buen servicio y una buena experiencia de compra.

Grafica 8 Relación de la relación con los compañeros de trabajo y la actitud para trabajar



Fuente: Cálculos de los autores

En esta grafica se puede identificar que el vínculo que existe en la relación entre compañeros de trabajo y la actitud para trabajar es muy relevante ya que a mejor relación con los compañeros mejor es la actitud de estos para realizar sus actividades diarias, así como se ve reflejado en la gráfica. Este análisis se pudo constatar a través de la observación directa que se hizo al momento de visitar a la empresa, además las encuestas arrojaron

IX. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados anteriores debidamente analizados, es posible evidenciar que un 85 % de los trabajadores encuestados manifestaron estar totalmente satisfechos con las actividades de motivación que la empresa realiza para mantenerlos estimulados. Sin embargo, es importante resaltar que el 15% no se encuentran totalmente satisfechos con estas actividades, lo que permite inferir que existen aspectos por mejorar, de tal manera que se pueda conseguir que todos los empleados se encuentren satisfechos y motivados para trabajar.

Dentro las actividades que se considera que la empresa debe optimizar teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas y las encuestas aplicadas son las siguientes:

✓ CONDICIONES FISICAS

- ❖ Ampliar el salón de bienestar, debido a que el espacio no es suficiente en relación a la cantidad de empleados ya que tienden a sentirse incómodos porque el lugar es muy reducido.
- ❖ Realizar una división entre la zona deportiva y la cafeterita, debido a que en reiteradas ocasiones las personas que están disfrutando de su almuerzo son interrumpidos por las constantes actividades recreativas que se realizan en esta misma área.

- ❖ Colocar baños que sean más accesibles a los trabajadores, debido que para acceder a ellos deben hacerlo durante los 15 minutos que le otorgan de descanso, por lo que ante una eventual emergencia anterior o posterior a esta no les será posible acceder fácilmente.
- ❖ Implementar estrategias para disminuir la cantidad de polvo que se maneja en el área de construcción, ya que afecta la salud de los empleos que trabajan en esta zona.
- ❖ Mejorar la calefacción del área de construcción debido a que los empleados manifiestan altas temperaturas que dificultan la realización de sus actividades.

✓ **CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN**

- ❖ Mejorar el proceso de quejas formales e informales que tienen los clientes con respecto a la atención prestada en el almacén, debido a que en contadas ocasiones los asesores no direccionan de manera correcta ante las peticiones y necesidades reales de los clientes.

X. CONCLUSIONES

Cuando se habla de motivación en términos empresariales, se hace referencia a las formas de como las empresas intentan mantener estimulados a sus trabajadores con el fin de conseguir por parte de ellos su mayor esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización. Para ello, Herzberg plantea la teoría de los factores motivacionales como principal influencia en la obtención del mayor desempeño posible de los empleados en sus actividades diarias. HOMECENTER para lograr dicho objetivo ha implementado estrategias para poder lograr que sus empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo y que las condiciones del mismo sean las más adecuadas para la realización de las actividades propias de la empresa.

Pese a ello y teniendo en cuenta el resultado del análisis e interpretación de las encuestas realizadas, dentro de estos factores motivaciones descritos en el marco teórico, se evidencia que el factor higiénico de condiciones físicas y de seguridad tuvo mayor incidencia a la hora de establecer los resultados, debido a que por medio de la entrevista realizada y de la observación directa, los empleados han manifestado que a pesar que la infraestructura de la empresa es muy buena, existen detalles como las altas temperaturas que se manejan en el área de construcción, la falta de espacio para las actividades de bienestar, la acumulación de polvo y la ausencia de baños más accesibles a los empleados sean causantes que el trabajador no labore con la mejor actitud, ya que considera que el entorno y las condiciones para realizar sus labores no sean las más adecuadas.

No obstante es importante resaltar que a pesar de ello, la productividad de los trabajadores de Homecenter es positiva según los indicadores internos que utiliza la empresa para evaluar la productividad y eficiencia de los trabajadores (ver anexo 5) debido, a que según estudios realizado por la empresa a nivel de todas las sucursales de Colombia, la ciudad de Cartagena es quien presenta mayor número de quejas y reclamos por parte de los clientes, Teniendo en cuenta que en su gran mayoría son con respecto a la atención de los asesores. Sin embargo es importante mencionar que se debe entender que en su momento el almacén cuenta con alta demanda de compradores y tiende a ser muy difícil una atención personalizada para los mismos.

En este orden de ideas, y realizando un análisis comparativo entre las estrategias que pone en práctica Homecenter y los factores motivacionales que plantea Herzberg, el factor higiénico en el cual se hace referencia específicamente a los aspectos como el salario, beneficios, relación con los compañeros, ambiente físico, relación con el supervisor y seguridad social, se puede concluir que se aplica muy bien en Homecenter, pero es importante mencionar que hay ciertos aspectos por mejorar. En cuanto al salario, toda persona que trabaje 8 horas diarias en promedio tiende a recibir un poco más de un SMLV, aunque según resultados de la encuesta realizada los trabajadores no se sienten conformes debido a la cantidad de trabajo al que se encuentran expuestos, sin embargo cuando reciben bonificaciones ese pensamiento tiende a cambiar, puesto que son muchos los incentivos monetarios que establece la empresa como medio de motivación. La relación entre compañeros y jefes es muy satisfactoria, la empresa establece una igualdad entre operativos y administrativos y esta se encuentra reflejada al tener el mismo uniforme, es decir no existe diferencia entre unos y otros.

Respecto a la relación entre las partes los resultados reflejan que es muy buena, ya que existe mucha comunicación y respeto entre ambos. Por ultimo cabe resaltar que dentro de los factores higiénicos encontramos el ambiente físico como el factor que más debe ser mejorado en la organización debido a que hay muchas inconformidades en el área de construcción de la empresa, ya que se maneja gran cantidad de polvo y se manejan de altas temperaturas.

En conclusión, son pocas las cosas que Homecenter tiene que mejorar dentro de su organización ya que día a día implementa planes y estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados y de todos los que hacen parte de su entorno empresarial.

XI. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividad / Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Presentación de la idea de investigación																														
Recolección de bibliografía																														
Búsqueda de información básica de la empresa																														
Realización de parafraseo, claims y evidencias.																														

XII. BIBLIOGRAFÍA

Balboa Ana Cecilia (sf) *El incidente crítico como técnica para recolectar datos*. Obtenido de

http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_INCIDENTE_CRITICO_ANA_CECILIA_BALBOA.html.

Byars Lloyd, L y Rue, W. L: (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, España, 583 Pág.

Bohlander George, S. A. (2001). *Administracion de recursos humanos*: Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos Quinta Edicion*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de los recursos humanos, Octava Edicion*. Mc Graw Hill.

Corces, F. M. (Septiembre de 2010). *Metodologia para cuantificar motivacion y diseñar beneficios no monetarios en tiendas por departamento*. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-munoz_fc/pdfAmont/cf-munoz_fc.pdf

Calderón, Murillo y Torres (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Obtenido de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214

Dolan Simon (2007). *La gestion de los recursos humanos, Tercera Edicion*. Mc Grw Hill.

Gonzales Ezquivel Antonio. (Universidad Autónoma de Nuevo León). *Motivación laboral*.
Monterrey, México.

García Villamizar Guillermo (2007) *Clima organizacional hacia un nuevo modelo*.
Obtenido de
http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf.

Herzberg (2009). Comportamiento organizacional, 1. *Hellriegel, Slocum*. Cengage Learning

Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* . mexico: cengage learning.

Herrera, C. (2011). *Tendencias Laborales, ¿La evaluación de desempeño: por qué y para qué hacerlas?* Obtenido de
http://www.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/la-evaluacin-n-de-desempeno-por-quno-y-para-quno-hacerlas-/7689441

Iturralde (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010*”

Maslow (2009). Comportamiento organizacional, 1. *Hellriegel, Slocum*. Cengage Learning.

Mayo, E (2009). Comportamiento organizacional, 1. *Hellriegel, Slocum*. Cengage Learning

- Montaños, A. (7 de Marzo de 2012). *Productividad y Empleo II*. Obtenido de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/OrganosConsultivos/ConsejoEconomicoSocialAragon/Areas/Publicaciones/PRODUCTIVIDAD_2.pdf
- Quintero Niria (abril de 2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Quintero, Africano y Faria (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional, Decima Edicion*. Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez & Tovar. (2004). *Cultura Organizacional e Innovación En Las empresas Basado En Las Investigaciones De Edgar Schein*. Universidad de la Sabana Chia, Cundinamarca.
- Stephen, C. D. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico : Limusa S.A .
- Uria, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de andela cia ltda*. Ambato.
- Velasco Elva, H. B. (1 de Febrero de 2014). *La motivacion como factor de influencia en el desempeño laboral del area docente del instituto tecnologico superior de Tantoyuca*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>

XIII. ANEXOS

A. ANEXO I

❖ Extracción de la muestra

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	200	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada es de	132	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación

Escenarios alternativos para su muestra

Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	6.95%	0.00%	0.00%	Su muestra debería ser de	116	132	154

Fuente: Red de Bibliotecas universitarias de la Universidad Nacional del Nordeste,

Disponible en: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora>

B.


ANEXO II

❖ Modelo de evaluación de desempeño: "Gestionando mis compromisos"

Gestionando mis Compromisos				Porcentaje Realizado		100%		Guardar Evaluación
Mi gestión de compromisos								
COLABORADOR:	ALVAREZ ARRIETA MARIA BERNARDA	AREA:	Linea blanca	TRIMESTRE EVALUADO	I	Porcentaje Realizado Acompañamiento		
CARGO/ROL:	VENDEDOR	CÉDULA:	1.143.328.804	FECHA EVALUACIÓN:	13/04/2014	100%		
LOCALIDAD:	ALMACEN CARTAGENA	JEFE INMEDIATO:	MARIA JOSE BATISTA					
INICIO		META T 1		COMPROMISOS TRIMESTRE I				
ME COMPROMETO A				AUTO EVALUACIÓN			EV JEFE Y CONCERTADA	
				OBSERVACIONES			OBSERVACIONES	
CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO DE VENTAS ASIGNADO PARA LA (S) FAMILIA (S) A CARGO *Incluye: productos, servicios y proyectos y la gestión de los indicadores se SKU por transacción y ticket promedio.		100	ACTUALIZAR MODIFICAR	A	Empiezo a la hora de cumplir con el presupuesto de la sección, y los posibles proyectos respecto a los productos	ACTUALIZAR MODIFICAR	A	cumple con su presupuesto asignado hay oportunidad de mejoras con proyectos
CUMPLIR CON EL RESULTADO ESPERADO DEL ÍNDICE DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO DE LA TIENDA		100	ACTUALIZAR MODIFICAR	O	Actitud, amabilidad y disposición a la hora de colaborar e influir en los índices de la tienda	ACTUALIZAR MODIFICAR	A	se cumplen con los estándares
CONOCER Y EJECUTAR EL PROCESO DE VENTAS DE ACUERDO A LOS PASOS DE VENDEDOR PROFESIONAL.		100	ACTUALIZAR MODIFICAR	A	abordaje de los clientes para la satisfacción de los mismos, investigando sobre su necesidad, y conocimiento del producto.	ACTUALIZAR MODIFICAR	F	se tiene oportunidad de mejora con los referidos y manejo de cmar
REALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ASOCIADOS A SU LABOR EN EL PISO DE VENTA, SIN DESCUIDAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y LOS RESULTADOS DE LAS VENTAS.* Los procesos incluyen: Reposición, alistamiento, prevención de mermas, inventarios, ABC del lineal, revisión de precios.		100	ACTUALIZAR MODIFICAR	O	considero importante mantener la sección ordenada para una mayor facilidad en la toma de los productos que sean visibles al cliente	ACTUALIZAR MODIFICAR	A	se prioriza sobre el cliente
DESARROLLAR LAS LABORES DIARIAS UTILIZANDO LOS ELEMENTOS DE PROTECCIÓN IMPLEMENTANDO LAS NORMAS DE AUTOCUIDADO, SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE MERMAS, CUIDANDO LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA Y CUMPLIENDO CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA ELLO.		100	ACTUALIZAR MODIFICAR	F	mantengo los cuidados necesarios por mi protección, y el respectivo cuidado propio y de los productos	ACTUALIZAR MODIFICAR	F	falta uso de arenet y guantes

Fuente: coordinación de línea blanca- Homecenter

C. ANEXO III

ENCUESTA PARA MEDIR LA PROFUNDIDAD DE LA FORMACIÓN			
			
Tienda : _____			
Capacitación o Entrenamiento a Evaluar: _____			
Nombre del Colaborador: _____			Cargo del Colaborador: _____
Nombre del Jefe que evalúa: _____			Cargo del Jefe : _____
Fecha en la que se realizó la capacitación:	DD	MM	AA
Fecha en la que se evalúa la capacitación:	DD	MM	AA
<p>La Escuela de Excelencia Sodimac le agradece dedicar unos minutos para evaluar el afianzamiento de los conocimientos y el mejoramiento de las prácticas después de participar en los eventos de Formación programados por la Compañía. Su valoración Objetiva e Imparcial como participante, contribuye al mejoramiento continuo de nuestros procesos.</p> <p>INSTRUCCIONES: Escriba un número de 1 a 5 en las casillas asignadas para cada persona, reflejando el momento actual de los comportamientos así:</p> <p>5 la calificación más alta (Excelente)</p> <p>4 (Buena)</p> <p>3 (Regular)</p> <p>2 (Malo)</p> <p>1 la más baja (pésimo).</p> <p>Nota: Tenga en cuenta que los puntos 5 y 6 solo aplican para personal de Ventas, de no aplicar para su evaluación cruce una línea en la mitad</p> <p>En la Columna A se autoevalúa el colaborador que recibió la capacitación</p> <p>En la Columna B el jefe inmediato del colaborador que recibió la capacitación lo evalúa</p> <p>En la Columna C Se promedian los puntajes de la Columna A Y B</p> <p>En la Fila Puntaje Total sume los puntajes obtenidos en la columna A, B y C</p>			
COMPORTAMIENTOS A EVALUAR	A. PUNTAJE AUTO EVALUACIÓN COLABORADOR	B. PUNTAJE EVALUACIÓN DEL JEFE	C. RESULTADO FINAL
1. La Capacitación _____ apporto en el mejoramiento de la cortesía y amabilidad del colaborador frente a los clientes finales ó compañeros.			
2. Después de la Capacitación _____ el colaborador conoce y maneja en mayor medida los atributos de los productos o los procesos relacionados con su cargo.			
3. La Capacitación _____ ha mejorado el desempeño del colaborador frente a las responsabilidades de su cargo.			
3. Cual fue el impacto de la Capacitación _____ en el contacto establecido por el colaborador frente a la búsqueda de soluciones de las necesidades del cliente final en la Tienda o de los compañeros con los que se relaciona su cargo.			
4. La capacitación _____ mejoró la oportunidad y rapidez del colaborador en la atención a los clientes finales o de los compañeros con los que se relaciona su cargo.			

Fuente: página web interna para empleados homecenter

D. ANEXO IV

❖ Resultados de concurso interno acerca productividad y eficiencia del asesor

Cristian Vargas.



Fuente: página web interna para empleados homecenter

E. ANEXO V



EVALUACIÓN PROCESO DE FORMACIÓN

La Escuela de Excelencia Sodimac le agradece dedicar unos minutos para evaluar este evento de Formación. Su valoración *Objetiva e Imparcial* como participante, contribuye al mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Nombre del Curso :		Ciudad:	
Facilitador:		Entidad que dicta la Formación:	
Calificación Final:		Fecha:	2008

Marque con una "X" de 1 a 10, siendo: **10** la calificación más alta (Excelente), 3 (Regular) y **1** la más baja (pésimo).

1. Desempeño del Facilitador

1	3	10	Conocimiento del facilitador sobre el tema.
1	3	10	Claridad de la presentación; es claro y logra llegar a los participantes.
1	3	10	Utilización de ejemplos y herramientas para facilitar la comprensión de los temas.
1	3	10	Estímulo para la participación activa de los participantes.
1	3	10	Verificación de asimilación y aplicación de conceptos por parte de los participantes.
1	3	10	Síntesis y consolidación de conceptos e ideas fundamentales.
JMA X COLUMNA			

2. Calidad del Programa y Material

1	3	10	Los objetivos del programa responden a las necesidades específicas.
1	3	10	Concordancia entre los temas tratados y los objetivos del programa.
1	3	10	La metodología utilizada se orienta al aprendizaje aplicado.
1	3	10	El Material de apoyo y/o lectura utilizado concuerda con los objetivos del programa.
JMA X COLUMNA			

3. Impacto y Transferencia

1	3	10	Antes del programa entendía los conceptos presentados.
1	3	10	Después del programa tiene mayor claridad en los conceptos presentados.
1	3	10	Los conocimientos adquiridos son aplicables en su día a día y aseguran el fortalecimiento de competencias y resultados.
JMA X COLUMNA			

4. Logística

1	3	10	Cumplimiento con los horarios y contenidos planteados..
1	3	10	El lugar y su logística facilitan un ambiente adecuado para el aprendizaje.
JMA X COLUMNA			

Observaciones

F. ANEXO VI

❖ Modelo de encuesta realizada a los trabajadores

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA-COLOMBIA

A continuación se realizará una serie de preguntas con el propósito de conocer su juicio acerca de la influencia de la motivación en el desempeño y motivación laboral.

Cargo en la empresa: _____

Sexo: M ___ F ___

Edad: _____

Estado Civil: Soltero____ Casado____ Unión Libre____

Nº De Hijos: _____

Sector Donde Vive: _____

Lea las preguntas y califique con una “X” de 1 a 5, dando a conocer (1) como totalmente en desacuerdo y (5) como totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿Siempre me encuentro con ánimo y la mejor actitud para realizar mi trabajo?					
2. ¿Las herramientas que utilizo en mi zona de trabajo son propios para desempeñar bien mis funciones?					
3. ¿Mi salario permite satisfacer mis necesidades básicas?					
4. ¿Me siento bien con las condiciones físicas de mi trabajo?					

5. ¿Mi lugar de trabajo es seguro?					
6. ¿Estoy acorde con mi horario de trabajo?					
7. ¿En mi trabajo se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?					
8. ¿Mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?					
9. ¿Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo?					
10. ¿Tienen en cuenta mi opinión con respecto a las tareas que esté realizando?					
11. ¿En mi trabajo recibo comisiones y/o bonificaciones?					
12. ¿Mis jefes reconocen el trabajo que desempeño?					
13. ¿Cuándo cometo errores me esfuerzo para no volverlo hacer?					
14. ¿En la empresa tengo posibilidades de progresar en otro cargo?					
15. ¿Trabajas Para hacer realidad tus proyectos?					
16. ¿Sientes presión por parte de tus jefes?					
17. ¿Presentas sobrecarga laboral?					