

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



**“ESTRATEGIAS DE FACULTACIÓN Y ENTREGA
DE PODER A LOS TRABAJADORES DEL
SUPERMERCADO "SUPER S.A.C" SITUADO EN
LA CIUDAD DE CHICLAYO”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Bach. RODRIGO GASTÓN CARNERO SWYSTUN

Chiclayo, 29 noviembre 2013

**“ESTRATEGIAS DE FACULTACIÓN Y ENTREGA
DE PODER A LOS TRABAJADORES DEL
SUPERMERCADO "SUPER S.A.C" SITUADO EN
LA CIUDAD DE CHICLAYO”**

POR:

Bach. RODRIGO GASTÓN CARNERO SWYSTUN

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo para optar el
título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Lic. Carlos Vargas Orozco
Presidente de Jurado

Mgtr. Rocio Saavedra Yorente
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Amoros Rodriguez
Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIA

A mi familia.

Y en especial a Dios por darme la vida
y permitirme terminar esta etapa de
mi existencia.

AGRADECIMIENTOS:

A todas las personas que me apoyaron directa o indirectamente con la información necesaria para culminar con éxito mi investigación.

Un especial agradecimiento a mi asesor, Eduardo Amorós Rodríguez por brindarme su amistad, darme la fuerza y el apoyo para culminar el presente estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Situación problemática	12
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos	12
1.4. Justificación	12
CAPITULO II: MARCO TEORICO	14
2.1. Antecedentes	16
2.2. Base teórica – científicas	16
2.2.1. Introducción a la facultación y entrega de poder “ <i>Empowerment</i> ”	21
2.2.2. Proceso de facultación: como aplicar el <i>Empowerment</i> a una empresa.	21
2.2.3. Indicadores y niveles del <i>Empowerment</i>	24
2.2.4. Implementación de un <i>Empowerment</i>	29
2.2.5. Beneficios y consecuencias que ofrece un “ <i>Empowerment</i> ”	30
2.2.6. <i>Empowerment</i> en organizaciones	31
2.3. Definición de términos básicos	32
CAPITULO III: MATERIALES Y MÉTODOS	34
3.1. Diseño de la investigación	34
3.2. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.3. Operacionalización de variables	36
3.4. Recolección de datos	36
3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos	
	37

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	39
CAPÍTULO V: DISCUSIONES	85
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA	93
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	107
ANEXOS	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1	Finalidad que percibe la empresa	41
Gráfico 4.2	Conocimiento de objetivos	42
Gráfico 4.3	Funciones que desempeña	43
Gráfico 4.4	Cuentan con instructivo para realizar las tareas	44
Gráfico 4.5	Logro de objetivos con el menor uso de recursos	45
Gráfico 4.6	Aumento de productividad con las funciones que realiza	46
Gráfico 4.7	Involucramiento con las actividades que realiza	47
Gráfico 4.8	Opiniones y sugerencias del colaborador a tomar en cuenta	48
Gráfico 4.9	Capacitaciones y charlas de aprendizaje	49
Gráfico 4.10	Desempeño de una actividad que no te corresponde	50
Gráfico 4.11	Trato que se brinda al cliente	51
Gráfico 4.12	Satisfacción con la manera en la que tus jefes te dirigen	52
Gráfico 4.13	Responsabilidad por las actividades que realizas	53
Gráfico 4.14	La gerencia anima a los equipos de trabajo	54
Gráfico 4.15	Toman en cuenta opiniones y sugerencias del colaborador	55
Gráfico 4.16	Barreras de comunicación entre jefes y colaboradores	57
Gráfico 4.17	Respuesta rápida ante cualquier dificultad	58
Gráfico 4.18	Brindan información necesaria para un mejor desempeño	59
Gráfico 4.19	Propones ideas innovadores	60
Gráfico 4.20	Realizan reuniones de trabajo	61
Gráfico 4.21	Acoplo a equipos de trabajos con facilidad por parte de los colaboradores	62
Gráfico 4.22	Errores rápidamente corregidos	63
Gráfico 4.23	Aplicación e ideas innovadores en tu área	64
Gráfico 4.24	Cambias la manera de trabajo que te han impuesto	65
Gráfico 4.25	Recompensan la buenas acciones y soluciones que realiza	66
Gráfico 4.26	Aprendes de las direcciones brindadas por tu jefes	68
Gráfico 4.27	La empresa tiene la reputación de ser seria, jerárquica y autoritaria	69

Gráfico 4.28 La empresa mira hacia adelante y busca ser progresista y líder	70
Gráfico 4.29 Imagen y reputación que brinda la gerencia	72
Gráfico 4.30 Miden y controlan la forma en la que trabajas	73
Gráfico 4.31 Frecuencia de visita por parte de la gerencia a cada área	74
Gráfico 4.32 Conocimiento de funciones Vs satisfacción con sus labores	75
Gráfico 4.33 Facultad de hacer lo que es más conveniente vs toman en cuenta su opinión para cambios en sus funciones de trabajo	76
Gráfico 4.34 Todos trabajan en objetivos comunes y existe buena comunicación	77
Gráfico 4.35 Cultura de la empresa vs el clima que refleja la empresa	79
Gráfico 4.36 Cultura de la empresa vs clima de inflexibilidad y falta de valores	80
Gráfico 4.37 Comunicación vs qué tanta confianza le han proporcionado	81
Gráfico 4.38 Incentivos (vacaciones, bonos, etc.) vs reconocen el trabajo que realizas en su empresa	82
Gráfico 4.39 Control o monitoreo de cada área vs procesos de mejora continua	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1: Finalidad que percibe la empresa	27
Figura N° 6.1: Funciones de primer nivel	94
Figura N° 6.2: Capacitación al personal	95
Figura N° 6.3: Motivación al personal	96
Figura N° 6.4: Modelo conceptual	98

RESUMEN

Este trabajo de tesis se enfoca al problema de facultación y entrega de poder para los trabajadores del supermercado “SUPER S.A.C.” situado en la ciudad de Chiclayo y ante ello proponer estrategias adecuadas para su implementación. Para cumplir con este objetivo se tuvo la necesidad de determinar el estilo de gestión y a la vez medir el nivel de facultación y entrega de poder que predomina en la empresa. Para eso, se utilizó como instrumentos de medición una entrevista y una encuesta basada en una escala de Likert, la cual midió los indicadores: enfoque de directivos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, reputación, toma de decisiones, etc., según Wilson Terry y su método de implementar un *empowerment*.

En el estudio de campo se encontró que el estilo de gestión que emplea la empresa se ve reflejado en la planificación de metas, todo el personal conoce los objetivos y las funciones a realizar. En cuanto al nivel de facultación y entrega de poder en la empresa Súper SAC, el 80% de los encuestados menciona que su opinión no es tomada en cuenta y por lo general no tienen la facultad de hacer lo que más creen conveniente, los cambios que desean realizar en su puesto no son bien vistos, no reciben capacitaciones y casi nunca son recompensados. Estas prácticas ocasionan en gran medida que dicha empresa no cumpla con las expectativas de sus clientes. Para dar solución a este problema, en esta investigación se desarrolla un modelo conceptual y se propone estrategias, basadas en características de la herramienta administrativa *empowerment*.

Se espera que este modelo y las estrategias propuestas ayuden a mejorar el nivel de facultación y entrega de poder de la empresa objeto de estudio en esta investigación.

Palabras claves:

Facultación, estilo de gestión, productividad.

ABSTRAC

This thesis work is focused on the problem of *empowerment* and delivery of power to the workers of the supermarket located in the city of Chiclayo and before this “SUPER SAC “proposes suitable strategies for its implementation. To meet this objective was the need to determine the style of management and at the same time to measure the level of *empowerment* and delivery of power that prevails in the company. In response an interview was used as measuring instruments and followed this survey based on a Likert scale, which measured indicators: approach to management, leadership, teamwork, communication, reputation, decision making, *empowerment* and many more, according to Terry Wilson and its method of implementing an *Empowerment*.

The field survey found that management style that employs the company is reflected in the planning of goals, which staff knows the objectives and functions to be carried out; on the other hand in terms of the level of *empowerment* and delivery of power in the company Super SAC, 80% of respondents mentioned that their opinion is not taken into account and they usually do not have the power to do what they think best suitable, changes who want his job are not well seen, do not receive training and are rarely rewarded. These practices largely cause that this company does not meet the expectations of their customers. To solve this problem, in this research develops conceptual model and proposes strategies, based on characteristics of the administrative tool of *empowerment*.

Expected that this model and proposed strategies will help to improve the level of *empowerment* and delivery or power of the company under study in this research.

Key words:

Empowerment, management style, productivity.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática:

Hoy en día, uno de los principales problemas que aquejan a las distintas empresas de nuestro medio, es la falta de capacidad, actitud, solidez y autonomía por parte de los trabajadores al momento de tomar decisiones en los problemas inmediatos que se presentan en el día a día. Los trabajadores presentan un nivel de dependencia alto y como respuesta a eso, la idea de recurrir a sus superiores para actuar ante cada dificultad. Esto atrasa metas, objetivos y crea un ambiente de desorden y poca rapidez para actuar, afectando la rentabilidad de la empresa, sin dejar de lado la pérdida de tiempo y el que se generando percepciones negativas por parte de los clientes.

Ha habido muchas tentativas de desarrollar estrategias de facultación en empresas públicas y privadas en estos últimos años. Esto con la finalidad de mejorar el desarrollo y desempeño de sus colaboradores, además de mejorar el giro del negocio a nivel organizacional. Una de estas tentativas se centra en los supermercados como hipermercados, que según La enciclopedia de ciencias y tecnología de Argentina, es un comercio de venta de productos para el hogar, especialmente alimentos perecederos y no perecederos, y productos de limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena de empresas, que puede tener más de una sede o sucursal en la misma ciudad, país y que sin duda están formadas por un gran número de personal, al cual es preciso facultar, es decir, darles la autonomía necesaria para poder tomar decisiones, con capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y excelente participación; todo ello lo contiene el “*Empowerment*”, una herramienta que no solo garantiza el logro de un desarrollo personal, sino también organizacional, mejorando la calidad de servicio, de vida e involucrar a todos los colaboradores en un objetivo común.

En el supermercado SUPER SAC, al personal pocas veces se les considera o simplemente no se toman en cuenta sus comentarios y sugerencias.

Esto se hace notorio por la escasez de participación y compromiso, lo que se refleja en la calidad de atención, ambiente de trabajo, entre otros.

Es por ello, que se requiere adoptar métodos, prácticas y estrategias, que ayuden a mejorar el nivel de conocimiento de los trabajadores, su capacidad de tomar decisiones ante cualquier situación imprevista y su productividad laboral.

1.2. Formulación del problema:

¿Cuáles son las estrategias adecuadas de facultación y entrega de poder para los trabajadores del supermercado “SUPER S.A.C” situado en la ciudad de Chiclayo?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Proponer estrategias de facultación y entrega de poder a los trabajadores del supermercado “SUPER S.A.C” situado en la ciudad de Chiclayo.

1.3.2. Objetivos específicos:

- ✓ Determinar el estilo de Gestión empresarial del supermercado “SUPER S.A.C” situado en la ciudad de Chiclayo.
- ✓ Medir el nivel de facultación y entrega de poder que actualmente se ejecuta en el supermercado “SUPER S.A.C” situado en la ciudad de Chiclayo.

1.4. Justificación e importancia del problema:

En lo científico: la investigación será significativa porque servirá como antecedente para posteriores investigaciones relacionadas al tema de la facultación “*empowerment*”, contribuyendo de esta forma con los futuros profesionales.

En lo social: el estudio de la facultación y entrega de poder, ayudara a conocer el comportamiento de los trabajadores personas, y esto sin duda será de suma importancia para mejorar las decisiones en las empresas.

En este caso, sabiendo cuáles son las estrategias adecuadas de facultación

y entrega de poder a los trabajadores del supermercado “SUPER S.A.C”, mejorando la actitud, autonomía y capacidad de los trabajadores.

II. MARCO TEÓRICO

Al concluir con el análisis de la situación problemática, así como la definición clara del problema de la investigación y los objetivos a los que se quiere llegar, es necesario presentar las bases teóricas que sustenten el presente estudio. En consecuencia, en este capítulo se exponen primero los antecedentes o estudios realizados sobre el tema en otras organizaciones, para luego presentar las bases teóricas sobre la facultación y entrega de poder “*Empowerment*” y las dimensiones e indicadores utilizados para su medición.

2.1. Antecedentes:

(Ojada, 2006), en su trabajo de tesis enfoca al problema de la calidad de atención al cliente que se ofrece en una pequeña empresa del sector manufacturero, dedicada a la producción, distribución y comercialización de pan y pasteles dentro de la ciudad de Huajuapán de León (México), donde se plantea una solución a este problema desarrollando un modelo conceptual, basado en características de la herramienta administrativa *Empowerment*: comunicación, capacitación y motivación.

El modelo arrojó que el gran problema de no delegar ni facultar a los empleados es netamente importante, guiado del liderazgo y la motivación de parte de los directivos. Además citamos un caso similar ocurrido en (La Universidad Edu, 2008), cuya investigación se orienta a que se implemente el *empowerment* en las ferreteras de la zona oriental con lo cual los empleados y todo los niveles de la organización puedan sentir que ellos tienen una influencia sobre los estándares de servicios y eficiencia del negocio, dentro de su área de responsabilidades; obteniendo una mejora continua. Además, se proveerá de elementos necesarios, para fortalecer los procesos que facilitarán el mejor desarrollo, logrando determinar que nada es estático y que la vigencia de las ideas está en función de la capacidad de adaptarse a los cambios. Hablar de *empowerment* es hablar de una herramienta universal, utilizada en distintas áreas y campos, donde su utilidad es notoria. Un

caso muy peculiar nos describe (Pérez, 2002), en su trabajo de tesis, que se enfoca en la productividad del departamento de radiología de los hospitales de Monterrey, donde sus resultados se basan en promover un *empowerment*, con ello el técnico radiólogo podrá obtener un mejor grado de productividad por colocar expertos en las áreas, bien capacitados y con la mejor de las estrategias, que son las de brindar información a sus colaboradores subordinados logrando tener mayor nivel de independencia, autonomía y de esta manera generar confianza.

Cabe destacar que según (Durstón 2000), que el *empowerment* no solo ha funcionado en pequeñas empresas, sino también en grandes empresas como es el caso de las comunidades indígenas en Chile, en donde el empoderamiento o *empowerment* considerado como la antítesis del paternalismo, aumenta las capacidades existentes de una persona o grupo social, relacionando este concepto con el capital social que poseen estas comunidades, específicamente en las Minas de Huimpil (20 familias) y Añilco (48 hogares), empoderar significa cambiar las relaciones de poder a favor de aquellos que previamente ejercían poco poder en sus propias vidas, es ganar control. Obviamente, los grupos y comunidades que cuentan con gran capital social en sus varias manifestaciones pueden cumplir mejor y más rápidamente con las condiciones del empoderamiento. Esto se hace para lograr:

- ✓ La participación activa de comunidades indígenas en el desarrollo rural, específicamente en la toma de decisiones micros regionales y regionales.
- ✓ Ayudar a la situación económica de microempresas y hogares campesinos. La adecuada detección de este activo puede aportar potencial de la pequeña empresa familiar, especialmente en comunidades rurales (Durstón, 2002).

Como otro antecedente importante mencionaremos que en México, las empresas que han implementado *empowerment* a través de sistemas participativos son:

Industrias John Deere S.A de C.V. (Plantas Monterrey, Santa Catarina, Saltillo y Torreón), Cervecería Cuauhtémoc y Moctezuma (Plantas en todo el país), Galvak (Planta Monterrey), General Motors Complejo Ramos Arizpe y Ford (Planta Hermosillo y Chihuahua), y cada una de estas organizaciones grandes y pequeñas han tenido beneficios que les han permitido crecer y lograr ventajas competitivas.

2.2. Base teórica – científicas:

2.2.1. Introducción a la facultación y entrega de poder “*empowerment*”

A continuación se describirá con detalle todo lo relacionado con esta herramienta de la administración, enfocada en el factor humano.

La creciente competencia, en combinación con las exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de incertidumbre y alerta no solo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en estas. Esto sugiere una técnica de administración: el *empowerment*. (Wilson, 2000) Particularmente, en Chiclayo también se observa un crecimiento poblacional y por ende un crecimiento económico; constantemente surgen empresas de diversos giros, y más aun en el rubro de supermercados e hipermercados, que se vuelven competencia para las que ya existen, en este caso el supermercado EL SUPER SAC.

Por eso, las organizaciones en general se ven obligadas a llevar a cabo una serie de rápidas transformaciones, deberán cambiar su estilo y la manera en que se dirigen de acuerdo con los cambios de ambiente en los cuales tendrán que trabajar. Debido a estas exigencias surge el *empowerment* como una forma de dirigir a las organizaciones del siglo XXI. (Wilson, 2000)

El estudio de esta estrategia gerencial y de gestión de empresas nos lleva a analizar una serie de cuestiones importantes tales como:

a) ¿Qué es la facultación o *empowerment*?

(Davis 2003), la facultación, conocida como “*empowerment*”, nace como idea de la participación de los empleados dentro de una organización: con el fin que ellos se sientan parte de la organización y generen un valor personal y organizacional.

Como sabemos en las organizaciones existe un cierto número de trabajadores que creen depender de los demás, donde los esfuerzos de estos mismos generan un mínimo efecto de rendimiento y como consecuencia frustrándolos.

La falta de poder genera autoestima baja, más conocida como “eficacia personal baja”.

La eficacia personal es la que conduce al profesional a obtener resultados positivos, siendo la suma de esos resultados lo que posibilita el rendimiento de la empresa global.

Con ello podemos decir que el capital humano no es un engrane más de una maquinaria o de un sistema de la empresa, sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base a sus propias capacidades. Por consiguiente existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

De acuerdo con (Randolph, y Blanchard, 2000), facultación o *empowerment* es un proceso de facultar empleados, que aporta mejores ideas e iniciativas de trabajo llevando con responsabilidad y entusiasmo los intereses de la organización por encima de todo.

Facultación permite al trabajador desempeñar un rol significativo en las tareas y actividades de la empresa, mejorando su autonomía, contribuyendo con su capacidad y esfuerzo a lograr el éxito organizacional.

(Wilson, 2000), afirma que facultación es un proceso iniciado por los gerentes que capta ideas y deseos de todos los empleados de la

empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y de ellos mismos logrando un desarrollo profesional.

(Davis, 2003), nos dicen que Facultación o *empowerment* es aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

(Molina, 2006), señala que el término facultación o *empowerment* significa habilitar, conceder y permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros.

(Koontz, 2007), nos dice que facultación o *empowerment* es aquella atribución de facultades donde los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores.

(Jaffe, 2007), establece a la facultación o *empowerment* como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Con respecto a lo citado por los diversos autores, se determinara que el modo de pensar que conduce al éxito en el pasado sin duda no llevará al éxito en el futuro, la gente ya tiene poderes por sus propios conocimientos y motivación, facultarlos es imprescindible para liberar ese poder. Es por ello que el ambiente de trabajo debe de estar orientado a conocer la organización, estar capacitado y asumir los diferentes imprevistos que se puedan presentar, en otras palabras debe de estar “facultado”, de tal manera que se pueda pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo participativo. Ante esto concluiremos diciendo que *empowerment* o facultación a mi interpretación y entendimiento es: Una herramienta indispensable para ser capaz, autónomo y eficiente a nivel personal y profesional.

En un nivel más descriptivo y global, la facultación, más conocida como *empowerment* es el punto de partida para que una empresa pueda proporcionar a sus empleados capacidades de decisión y autogestión, consolidándolo como el proceso basado en la distribución de facultades que genera mayor autonomía a los trabajadores compartiendo con ellos información de la empresa, mejorando sus capacidades, habilidades y solucionando problemas inmediatos a fin de obtener un desarrollo a nivel profesional y organizacional”.

b) ¿Es importante la cultura para el *empowerment*?

Un punto importante que no se debe olvidar al momento de desarrollar estrategias de facultación, es la “cultura”, ya que este proceso a menudo exige la ruptura de esquemas, tradición o paradigmas de la empresa y un cambio.

“Puede actuar como frenos ante nuevas ideas y formas de pensar” (Wilson, 2000), ya que no solo las prácticas laborales pueden impedir el *Empowerment*, también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados pueden hacerlo.

c) ¿Qué cosa no es facultación?

(Blanchard & y Randolp, 1996), sostienen que la facultación no es:

- ✓ Anunciar a los cuatro vientos la emancipación de los empleados.
- ✓ Delegar el trabajo que no queremos hacer.
- ✓ Introducir cambios en la empresa por el gusto de cambiar.
- ✓ Crear equipos para justificar la incapacidad de generar ideas.
- ✓ Dejar que los trabajadores se las arreglen solos.

d) Características de *empowerment*:

De acuerdo con (Wilson, 2000), las características del *empowerment* son:

- ✓ Integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

Para lo cual se necesita que el liderazgo sea participativo, la responsabilidad compartida, se siga un mismo propósito, una eficiente comunicación, tener clara la visión de la empresa, dar importancia a los talentos creativos y mayor aun a las respuestas rápida ante las oportunidades).

- ✓ Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tienen completo acceso y uso de información crítica, poseen la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información.

La comunicación debe ser efectiva, por lo que las personas deben de estar informadas de todos los temas que afectan a sus trabajos y a la empresa, así mismo pueden tener una retroalimentación de sus opiniones).

- ✓ Se crea un ambiente de compromiso, energía e interés; todo el personal lucha por alcanzar la excelencia en las actividades que realizan.
- ✓ Se llevan a cabo esfuerzos por mostrar los talentos y habilidades de todo el personal y surge la innovación en todos los niveles.
- ✓ Se necesita un alto nivel de confianza, pues las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.
- ✓ Todo el personal está involucrado en las decisiones que les afectan en sus puestos, pues existe el sentimiento de que su trabajo les pertenece.

Se ofrece capacidad de decisión a las personas dentro de sus puestos de trabajo, y se orientan las energías hacia el cliente, por lo que se ofrece un excelente servicio. Para tomar decisiones es necesario que se cuente con una visión clara de la dirección que lleva la empresa y los valores para tener una guía.

- ✓ También se eliminan estructuras y procedimientos antiguos que no permiten lograr los objetivos de la herramienta. Los talentos y habilidades de cada persona están orientados a la consecución de objetivos.
- ✓ Los sistemas de recompensa y reconocimiento son de gran importancia, pues desarrollan orgullo y autoestima al personal. Para ellos la herramienta *empowerment* busca que las personas se sientan orgullosas de sus logros y contribuyan con más facilidad al logro de los objetivos organizacionales).
- ✓ Una característica importante del *empowerment* es la difusión del trabajo en equipo.
- ✓ Es conveniente que se tengan claras las responsabilidades de cada puesto y de las maneras en que se va a medir el desempeño, como puede ser una retroalimentación del rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Finalmente, “a través del *empowerment* se quiere conseguir que cualquier persona o empresa reaccione en forma crítica, distinta y autónoma según sus propias características, percepciones, aspiraciones y potencialidades diversas y piense por ella misma”. (Di Castri, 2004).

2.2.2. Proceso de facultación: cómo aplicar el empowerment a una empresa.

La introducción a la facultación detalla una serie de factores relevantes a considerar en el tema de *Empowerment*; es por ello que todo proceso que implique facultar, es decir liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que los trabajadores poseen, los beneficiará a sí mismos y a la organización, reflejando una mejora continua de sistemas y procesos en su trabajo.

(Blanchard y Randolp, 1996), plantean que un proceso de facultación debe optar por tres pasos irrelevantes para su mejor aprovechamiento y resultado en una organización:

a) Compartir información con todos:

Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, es por ello que al tener información se ven obligados a actuar con responsabilidad.

“Por medio de capacitaciones apropiadas, entrenamiento y experiencias, ayudarlos a que dominen el puesto”. (Davis, 2003).

Este paso es la primera llave para facultar a las personas y organizaciones, donde permite a los empleados entender la situación actual en términos claros, por lo tanto es la manera de crear confianza en toda la organización acabando o sustituyendo el modo de pensar jerárquico tradicional a un modo participativo y de autonomía propia.

En este paso:

- ✓ Se debe informar a todo el personal sobre la situación de la empresa: utilidades, pérdidas, presupuestos, participación en el mercado, defectos y aspectos de mejora.
- ✓ Se debe repetir quiénes o qué hacemos y hacia dónde queremos llegar y que no solo es función de los altos mandos sino de todos, porque a nivel global somos un equipo.
- ✓ Cuando compartimos información, logramos hacer entender a los empleados en qué situación está la empresa y qué se puede esperar de ella.
- ✓ Aquellos empleados que tienen información pueden asumir responsabilidades, mientras que aquellos que carecen de ésta no pueden dirigir ni tomar decisiones correctas.

“Es el hecho de delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores y además de conferirles el sentimiento de que son dueños de sus

propios trabajos; no significa darle poder al personal sino reconocer su poder”. (Herrera, 2002).

En otras palabras demostrarle que tanta eficacia personal puede tener y demostrar en diferentes situaciones, brindándoles a la vez un aumento positivo de motivación.

b) Crear autonomía por medio de fronteras:

Se basa en una información compartida, que aclara la visión con retroinformación de todos, traduciéndola en papeles y metas para definir valores y reglas que sustentan las acciones deseadas.

Una vez que hayamos determinado qué queremos para la empresa, cada uno de los colaboradores deberá establecer qué es lo que desea lograr personalmente dentro de ella.

“Lograr metas empresariales depende del cumplimiento de los objetivos personales de los empleados”. (Blanchard y Randolp, 1996).

De esta forma, los trabajadores actúan con mayor autonomía; a su vez ellos toman conciencia de sus labores y metas, empezando a dar lo mejor de si porque saben qué espera la empresa de ellos y viceversa.

Por este motivo es importante que tanto directivos como colaboradores coincidan en cuáles son las labores a efectuar.

c) Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos:

Las jerarquías y el exceso de burocracias enlentecen la administración de una empresa, es por ello que se recomienda reemplazar las jerarquías por equipos autodirigidos; es decir “aquellos grupos de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, que planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final.” (Blanchard y Randolp, 1996)

En este paso, los equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados, los empleados no empiezan sabiendo cómo

trabajar en equipos autodirigidos, es por ello que la insatisfacción es un paso natural del proceso, por el cual todos tienen que entrenarse en destrezas de equipos donde el compromiso y apoyo tiene que venir desde la gerencia. Todo ello sin duda reemplazará la vieja jerarquía.

Es sumamente importante que el papel o rol de los administradores, gerentes o altos mandos sea el de enseñar e interiorizar en sus trabajadores ideas autónomas, sobre sí mismos y en su trabajo a fin de que se vuelvan menos dependientes, aceptando su nueva libertad de decisión y aprovechando la información vital que les permita emprender una nueva obligación autodirigida y guiada de imperiosa responsabilidad.

d) Remate:

Este paso es para afinar totalmente las pequeñas dificultades que se hayan arrastrado a lo largo de los tres pasos anteriores, ayudando a los colaboradores a definirse como líderes.

(Murrell, 2000), nos aconseja que hagamos lo siguiente:

- ✓ “En cada caso revisar resultados y sus procedimientos, detectando virtudes y defectos de la estrategia que se implementó, donde aprenda de estas experiencias y trate de desarrollar un estilo propio de liderazgo”.
- ✓ “Relajarse y recordar que no está solo en la empresa; comparta información y responsabilidad”.
- ✓ “Recordar que las personas hacen la organización, no al revés”.
- ✓ “Hoy el éxito de una empresa depende del trabajo en equipo”.

2.2.3. Indicadores y niveles del *empowerment*

Para que un proceso de *empowerment* o facultación sea efectivo, sin duda es imprescindible centrarse en puntos clave que nos ayuden a

entender de manera completa los factores que influyen en la facultación a fin de que el tema sea vivo y real para todos y para la organización.

a) Indicadores del *empowerment*:

Los indicadores son aquellos puntos relevantes para medir todo proceso, en este caso el de facultación y entrega de poder. (Wilson, 2000), menciona una serie de indicadores, tales como:

- ✓ Reputación: medida en que accionistas, clientes, competidores, directivos y empleados informados consideran que la empresa ofrece *empowerment*.
- ✓ Enfoque de los directivos: medida en que los altos directivos valoran, animan y apoyan el *empowerment*.
- ✓ Gestión de *empowerment*: medida en que los directivos, entienden dicha facultación y la gestionan.
- ✓ Atmósfera: clima, atmósfera y ambiente de *empowerment* en la empresa.
- ✓ Liderazgo: medida en que el estilo de liderazgo de nuestros directivos apoyan y animan al *empowerment*.
- ✓ Liberar potencial humano: grado en que los talentos y habilidades de las personas se liberan y se utilizan.
- ✓ Reconocimiento y recompensa: grado en que las empresas, de manera formal o informal, reconoce y recompensa el *empowerment*.
- ✓ Innovación: grado de innovación – empresa.
- ✓ Confianza: medida en que existe un nivel de confianza con el fin de posibilitar que las personas tengan capacidad de decisión y actuación.
- ✓ Trabajo en equipo: grado en que se utilizan los talentos de los equipos con *empowerment*.
- ✓ Toma de decisiones – control: grado en que la toma de decisiones y control se ha designado o trasladado a los niveles más bajos de la empresa.

- ✓ Comunicaciones: medida en que existe comunicación abierta y regular dentro de la empresa.
- ✓ Clientes: medida en que las iniciativas de *empowerment*, están destinadas a satisfacer al cliente interno y externo.
- ✓ Estructura y procedimiento: grado en que se han efectuado cambios estructurales.
- ✓ Objetivos de la empresa: grado en que las iniciativas de *empowerment* conlleva al cumplimiento de objetivos.

Por último, el análisis de dicho indicador, determinará la formación de un perfil, donde se mostrará los factores con mayor puntuación, dando como resultado el nivel de *empowerment* que pueda o no tener una empresa.

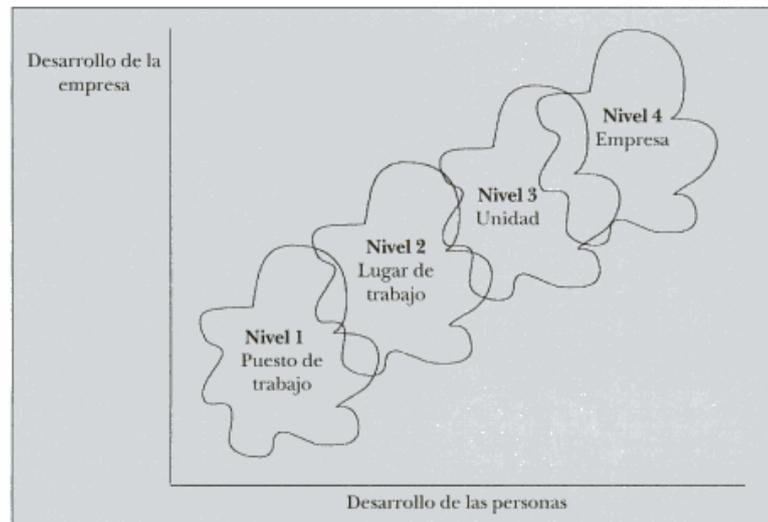
b) Niveles del *empowerment*:

Sin duda el problema más grande y confuso al cual se enfrenta las organizaciones al momento de delegar, es decir por dónde empezar. (Wilson, 2000), afirma que para empezar un *Empowerment* toda organización debe centrarse en dos puntos clave, tales como:

- ✓ Centrarse en los individuos y sus trabajos o tareas.
- ✓ Cambiando la cultura.

Con ello se puede determinar que son las empresas las que tiene que decidir cuál es la mejor solución para ellas y por dónde empezar el proceso.

(Wilson, 2000), manifiesta que una manera muy peculiar de decidirlo, se detalla en la figura N° 2.1.:



Niveles de empowerment (Wilson, 2000)

Para entender esta figura, se esperara centrarse en dos ejes importantes que sin duda para el supermercado el SUPER SAC, serán dos factores muy relevantes a tratar, tales como:

El eje vertical, “Desarrollo de la empresa”, representa el nivel de cambio que se aspira, donde el trabajo que se espera será flexible, responsable y estimulante. Este cambio tendrá lugar en la cultura, estructura y dirección, afectando a toda la organización y generando efectos a cada uno de los empleados.

El eje horizontal, “Desarrollo de personas”, representa hasta qué punto está preparada la empresa para involucrar a sus empleados, de tal manera que los motiven a fin de ganar habilidades, conocimientos y cualificaciones para ascender rápidamente hasta la jerarquía directiva, logrando nuevos retos.

En la figura N° 2.1, también se observa, los cuatro niveles de *Empowerment*, que están claramente relacionados con el grado de desarrollo de personas y de la empresa. Estos son los siguientes:

c) Nivel 1: el puesto de trabajo

Con respecto a este nivel, se espera lograr en los colaboradores o trabajadores, que sientan que la calidad de su vida laboral y satisfacción en su trabajo haya mejorado.

Es por ello que:

- ✓ Cambia la estructura y contexto del trabajo de las personas, generándoles más significado y control en sí mismos.
- ✓ Se da la introducción de un grado de autodirección.
- ✓ Nueva atención a la mejora.
- ✓ La libertad del trabajo aumenta.

d) Nivel 2: el lugar de trabajo:

Sin duda el entorno total donde se realiza el trabajo, dará una mayor oportunidad de iniciar un *empowerment*. Es aquí donde las personas deberán de poseer habilidades y conocimientos necesarios para gestionar el lugar de trabajo de manera competitiva, llevando una buena formación, siendo autónomas con el fin de que se trabaje en equipo y haya un control que les permita facilitar sus tareas.

e) Nivel 3: la unidad

El *empowerment* en este nivel, “conlleva a la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor” (Wilson, 2000). Es por ello que aquí se requerirá de una estructura plana, que no sea jerárquica ni burócrata, que empuje la toma de decisiones hacia abajo, abriendo líneas de comunicación ocasionando un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro de la organización.

f) Nivel 4: la empresa

Este último nivel es una extensión del *empowerment* a nivel 3, donde no solo los empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad, sino que también de la empresa. “Uno de

los mayores beneficios del *empowerment* organizacional, es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa”. (Wilson, 2000).

Por último cada empresa debe de tener las ideas claras sobre el nivel de *empowerment* que quiere alcanzar; en este caso el supermercado el SUPER SAC, será una empresa donde tendrá que efectuar una serie de cambios en la manera en que lleva su negocio, afectando su estructura, jerarquía, papeles, estilo de gestión, sistemas de comunicación, etc.

2.2.4. Implementación de un *empowerment*:

Para implementar el sistema de *empowerment* en una empresa no solo es necesario centrarse en los individuos o colaboradores, ni tampoco en la cultura. Sin duda estos son factores claves a tratar, pero para entender el efecto y su estilo de gestión en el *empowerment*, tenemos que preguntarnos en qué consiste exactamente tener un estilo de gestión y cuál es su propósito en el funcionamiento de una empresa.

(Wilson, 2000), afirma que cada empresa tiene sus propios objetivos y metas. Estos objetivos están separados y descienden por toda la empresa, por lo que cada empleado tiene sus propios objetivos, metas y resultados que cumplir.

Todo el mundo en la empresa tiene sus funciones y sus objetivos de trabajo. Es ahí donde los directivos deben ser abiertos, deben confiar y saber cómo construir una confianza, desarrollar una cultura de trabajo en equipo, permitiendo que los individuos tomen decisiones y cultiven sus talentos.

Como resultado, los empleados serán responsables, dedicados, innovadores, motivados y podrán autodirigirse.

Implementar un *empowerment*, requiere profundizar en una serie de etapas que permitan a los empleados desaprender sistemas antiguos y aprender nuevos estilos, a fin que la facultación se propague.

Ante esto se debe empezar con:

- ✓ Identificar la solución: Se requiere un cambio de comportamiento. Este proceso será diferente para cada empresa dependiendo de su tipo de negocios y de las prioridades establecidas por los directivos.
- ✓ Viejo comportamiento de desaprender: Que se necesita desaprender para poder aprender el conocimiento nuevo.
- ✓ Nuevo comportamiento que aprender: Hacer que el empleado sea capaz de tomar decisiones correctas teniendo el conocimiento adecuado. Darle más información al empleado de la que necesita.
- ✓ Actitud: Hay que valorar la actitud de cada persona porque de eso depende la integración del “*Empowerment*”.
- ✓ Recompensas: Las personas adoptan las prácticas del “*Empowerment*”, se les recompensa. Las culturas no cambian a menos que se construyan objetivos de cambio en los sistemas de recompensa.
- ✓ Castigo: Los castigos establecen y refuerzan las normas que se deben alcanzar y también muestran que la empresa va en serio sobre el desarrollo de su cultura.
- ✓ Practica de apoyo: Las personas podrán desaprender y aprender lo que necesitan a fin de practicar y tener apoyo de los que los rodean. Es importante que el aprendiz tenga modelos de ambos comportamientos.

Sin duda la implementación de un *empowerment*, generará ventajas y beneficios por optar para un cambio de mejora continua.

2.2.5. Beneficios y consecuencias que ofrece un “*empowerment*”:

Optar por un *empowerment* o facultación de poder será el medio para eliminar las burocracias, obteniendo así una mayor flexibilidad y posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos

individuales, donde podrán “dar y adquirir en forma continua y permanente el poder del conocimiento”. (Di Castri, 2004).

Su aplicación beneficiará el desarrollo y uso de talentos ocultos que existen en los trabajadores, introduciendo el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, logrando así mejorar las relaciones con los clientes y así acelerar la resolución de las quejas o problemas que se puedan generar.

“Eliminará las condiciones que generen impotencia y por ende “restablecerá los sentimientos de eficacia personal de los empleados”. (Davis, 2003).

Como consecuencia primordial se verá un incremento del trabajo generado y su reconocimiento, es decir que las personas podrán tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas consiguiendo mejores resultados, del mismo modo se impulsa la autoestima y la confianza, midiendo el rendimiento de los empleados; tanto colectiva como individualmente reconociendo a las personas por sus ideas y esfuerzos producidos.

“El *empowerment* es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo” (Herrera, 2002).

Con ello el *empowerment* se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierte en un sistema radicalmente funcional.

2.2.6. *Empowerment* en organizaciones:

En la planta fabricante de alimentos procesados de Kraff, situada en Dover, Estados Unidos, se instruye al personal operativo sobre fundamentos del negocio. Existe un programa de comunicación interna, donde hay dos revistas internas y un circuito cerrado de

televisión y se proporcionan cursos. Todo esto con el propósito de que toda la organización comparta la información y cada uno pueda tomar decisiones acertadas. (Bonilla, 2003).

Grupo Industrias Resistol (GIRSA) trabaja con la ideología de que para alcanzar el objetivo de que las empresas del grupo sean capaces de producir con calidad, sean productivas y competitivas, se necesita del involucramiento de todas las personas que participan. La empresa ha facultado al personal para que participe en la toma de decisiones lo que ha logrado que GIRSA sea competitiva en Latinoamérica y en el entorno globalizado, así mismo han logrado la certificación ISO 9000 y ha mejorado los sistemas de atención a clientes.

El *empowerment* ha sido aplicado con éxito en empresas como General Motors Corporación, desarrollando un programa de organización descentralizada donde cada división toma sus propias decisiones, partiendo del supuesto que un liderazgo dictatorial en una industria causa profundos problemas para la moral interna del negocio, esto fue lo que llevó a esta compañía a la primera posición en la industria automotriz norteamericana. (Chiavenato, 1997).

2.3. Definición de terminos básicos:

- ✓ Autonomía. La capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena.
- ✓ Autoridad. Es aquel puesto, jerarquía o cargo por los conocimientos y habilidades obtenidas.
- ✓ Cultura. Suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.
- ✓ Delegación. Acto de asignar a su subordinado la autoridad formal y responsabilidad para realizar sus actividades.
- ✓ *Empowerment*. Es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y

dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

- ✓ Equipos autodirigidos. Es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, que planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final.
- ✓ Facultar. Liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que los trabajadores poseen.
- ✓ Liderazgo. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
- ✓ Motivación. Se deriva de la palabra “motivo” y se define: “Algo como una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar”.
- ✓ Poder. Capacidad para ejercer influencia (cambiar actitudes y conductas en otras personas).
- ✓ Eficacia personal. Es la que conduce al profesional a obtener resultados positivos, siendo la suma de esos resultados lo que posibilita el rendimiento de la empresa global.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de la Investigación:

3.1.1. Tipo de investigación:

El tipo de investigación será de carácter descriptivo, en el cual se detallará las características más resaltantes; en este caso para generar estrategias que permitan facultar al trabajador dentro de la empresa, mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos.

El objetivo será proponer estrategias de facultación y entrega de poder a los trabajadores del supermercado el “SUPER S.A.C” situado en la ciudad de Chiclayo.

3.1.2. Población, muestreo y muestra:

La población está constituida por todos los trabajadores de la empresa el “SUPER SAC”, situado en la ciudad de Chiclayo.

El marco muestral se basó en la información proporcional por el supermercado el “SUPER SAC”, situado en la ciudad de Chiclayo. Con respecto a la muestra será la misma cantidad de la de mi población.

3.2. Métodos. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se empleará los siguientes métodos:

La observación, como medio para percibir visualmente los acontecimientos y prácticas de la actividad del “SUPER SAC”.

La fuente primaria, será información pertinente del “SUPER SAC”, otorgada por el área de Recursos Humanos; también se optará por fuentes de tipo cuantitativo como son las encuestas, a base de cuestionarios, describiendo la gestión de la empresa y midiendo el grado de facultación de sus empleados. Otro punto a tratar en las fuentes primarias, será una entrevista hacia el gerente de la empresa, en este caso la administradora.

La fuente secundaria será información consolidada y detallada de tesis, internet (web), folletos, revistas y libros.

A continuación podemos observar una ficha técnica del método que se empleo en dicha investigación:

TIPO DE ESTUDIO	CUALITATIVO - DESCRIPTIVO
TECNICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación, como medio para percibir los acontecimientos y prácticas de la empresa. 2. Fuentes primarias, como información propia brindada por el área de RRHH de la empresa extraída por encuestas y entrevistas. 3. Libros, folletos, textos, web y revistas
UNIVERSO	Establecimientos del supermercado "SUPER SAC", en sus 3 tiendas (abarcando a sus colaboradores de cada tienda)
MUESTRA FINAL	Colaboradores del SUPER SAC de las 3 tiendas
FECHA DE CAMPO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supermercado "SUPER SAC" Pimentel: del 12 al 16 de noviembre 2012 2. Supermercado "SUPER SAC" José l. Ortiz: del 19 al 23 de noviembre 2012 3. Supermercado "SUPER SAC" Chiclayo: del 03 al 07 de diciembre 2012

3.3. Identificación y operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
FACULTACIÓN Y ENTREGA DE PODER (<i>EMPOWERMENT</i>)	Es el punto de partida para que una empresa pueda proporcionar a sus empleados capacidades de decisión y autogestión consolidándolo como el proceso que genera mayor autonomía a los trabajadores compartiendo con ellos información de la empresa mejorando sus capacidades, habilidades y solucionados problemas inmediatos a fin de obtener un desarrollo a nivel profesional y organizacional.	ESTILO DE GESTION EMPRESARIAL	PLANIFICACIÓN
			ORGANIZACIÓN
			CONTROL
			DIRECCIÓN
		FACULTACIÓN	REPUTACIÓN
			ENFOQUE DE DIRECTIVOS
			GESTION DEL <i>EMPOWERMENT</i>
			ATMOSFERA
			LIDERAZGO
			POTENCIAL HUMANO
			RECONOCIMIENTO
			INNOVACIÓN
			CONFIANZA
			TRABAJO EN EQUIPO
			TOMA DE DECISIONES
COMUNICACIÓN			

3.4. Recolección de datos

Para el desarrollo del trabajo de investigación, donde se pretenderá “Proponer estrategias de facultación y entrega de poder a los trabajadores del supermercado el “SUPER S.A.C.” situado en la ciudad de Chiclayo” se emplearán los cuestionarios.

En este caso se emplearán dos cuestionarios, uno de ellos en forma de entrevista con treinta y cuatro preguntas las cuales serán dirigidas a la administradora o gerente actual de la empresa. Por otro lado el siguiente cuestionario será bajo la modalidad de una escala de Likert, el cual consta de cuarenta y cuatro preguntas y cinco ítems o tarjetas de respuesta a contestar dichas preguntas.

3.5. Plan de procedimientos y análisis de datos:

El proceso de la información se realizará a través del uso de herramientas estadísticas, tales como el programa Microsoft Excel, donde los datos recolectados serán tabulados y para luego ser presentados en tablas y figuras para una mejor comprensión y visualización de los resultados.

Por otro lado, para la propuesta de mejora se utilizará la creación de un “modelo conceptual”, para lo que es necesario, salir de la situación real, para concentrarse en el área de interés y establecer las actividades mínimas y necesarias que se requieren de acuerdo a la situación, tomando en cuenta la teoría (T) existente. De esta manera se genera el nuevo sistema, a esto se lo conoce como modelo conceptual. Cuando hablamos de salir de la situación real, nos estamos refiriendo a que debemos analizar si la metodología seleccionada y la teoría (T) han producido algún aprendizaje en la situación real; es decir “solo se analiza la información obtenida” y se genera el modelo conceptual.

Una teoría (T) es aquella que se va a utilizar para tratar de dar solución al problema; en esta investigación la teoría (T) es todo lo relacionado con la herramienta *Empowerment* o facultación, lo cual se describió en el capítulo 2.

En esta tesis, una vez definida las características relevantes del modelo, se procede a formular el modelo conceptual basado en el *Empowerment* que mejor satisface las necesidades de la pequeña empresa supermercados el “SUPER SAC”. Cabe señalar que para la construcción del modelo se debe usar una técnica de suma importancia, la cual es la: Técnica para el

Análisis de Funciones de Sistemas (TAFS), la cual se explicara a continuación.

Para la realización del modelo propuesto se utilizó la Técnica para el Análisis de Funciones de Sistemas (TAFS) (Miles, 1999), el cual consiste en determinar funciones a partir de un verbo seguido de un sustantivo y generar en torno a éstas, dos preguntas, para luego representar las respuestas en un diagrama arboreada. Esta técnica es útil para determinar la interrelación entre funciones cuando se analiza un sistema, producto, proceso o servicio. Las preguntas que se hacen para cada una de éstas son: ¿Cómo? Y ¿Cuándo? O bien:

- ✓ ¿Cómo se realiza esta función?
- ✓ ¿Cuándo se realiza esta función?

La respuesta a la pregunta ¿Cómo? lleva a las funciones específicas que deben desempeñarse para lograr el nivel anterior.

Las funciones identificadas se organizan en un diagrama, de izquierda a derecha o de arriba hacia abajo. Las funciones de alto nivel se colocan en el lado izquierdo o superior y las funciones específicas al lado derecho o inferior.

La pregunta ¿Cuándo? Se contesta para cada función identificada por la primera pregunta y las respuestas se representan en el diagrama con líneas punteadas, de tal manera que permite analizar y representar las que se desempeñan al mismo tiempo y la relación secuencial de las otras funciones.

Los pasos necesarios a construir un diagrama TAFS, son los siguientes:

1. Determinación lógica de funciones
 - ✓ Preparar una lista con todas las funciones del producto o parte del sistema.
 - ✓ Escribir cada función en una tarjeta.
2. Determinar una ruta, de tal manera que se establece una relación un con otras.
3. Determinar las funciones de soporte y apoyo.
4. Determinación del alcance.

4. RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA PERSONAL A LA GERENCIA

4.1. ESTILOS DE GESTION EMPRESARIAL:

Para identificar el modelo de gestión predominante en la empresa, se observó la forma en cómo actúa la empresa y que tácticas utiliza para la conducción de la empresa y su personal, con ello se puede determinar qué:

- La conducción del negocio es buena y se sigue un camino de riguroso esfuerzo. La misión y visión están bien marcadas en la organización y su cumplimiento y conocimiento es notorio. Se realizan y forman trabajos en equipo entre jefes de áreas y algunos colaboradores, existe comunicación entre las jefaturas y áreas de la empresa.
- Tienen claro lo que son y adonde quieren llegar, el manual de funciones y decálogo de la empresa son de una suma importancia y soporte para su funcionamiento y los colaboradores también conocen tal giro de negocio.
- Los objetivos a corto plazo son “obtener mayor rentabilidad y productividad”, y a largo plazo a seguir brindando los precios bajos y crecer en otros sectores con la misma mentalidad.
- La estructura organización no es la adecuada, si bien es cierto mantiene un organigrama con sus líneas de control, jefaturas y áreas, pero la capacidad y espacio y ambiente de trabajo imposibilita buenas prácticas y ordenamiento de los productos a vencer.
- El control y verificación de toda la organización está centrada en cubrir las funciones del personal, se refleja mucha importancia

entre las jefaturas y como plantear soluciones a temas de productos a vender y mejorar los errores e inconvenientes que se presentan por las quejas de los clientes.

Con lo antes dicho, se identifico un estilo de gestión Administrativo Burocrático, motivo que la empresa ejerce una autoridad en forma a lo que mejor cree conveniente para la empresa y más no un estilo predomine la comunicación o relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.

El estilo de gestión Interpersonal es el menos frecuente, pero reporta un trabajo en equipo con mayores logros y satisfacciones de los individuos y el desarrollo de acciones favorecedoras de la formación continua. Este estilo se puede encontrar en la gestión o funciones de los colaboradores en el día a día y cómo manejar sus áreas.

El estilo Interpersonal parece ser el que genera mayores posibilidades e iniciativas de innovaciones, sin duda es un motor con muchas aspiraciones a mejorar pero que definitivamente la gerencia no apoya a que se demuestre.

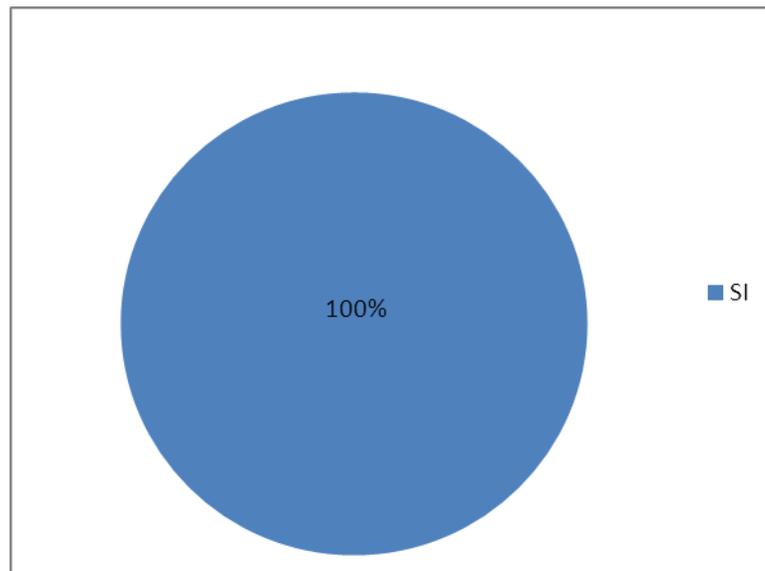
Si bien es cierta la organización está estructurada, no se aprecia un orden en su interior y el control poco riguroso, es por ello que los estilos de gestión y la modalidad que tenga la estructura orgánica no están asociados con la cantidad de actividades de perfeccionamiento.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES

4.1. FACULTACIÓN Y ENTREGA DE PODER

ENFOQUE DE DIRECTIVOS

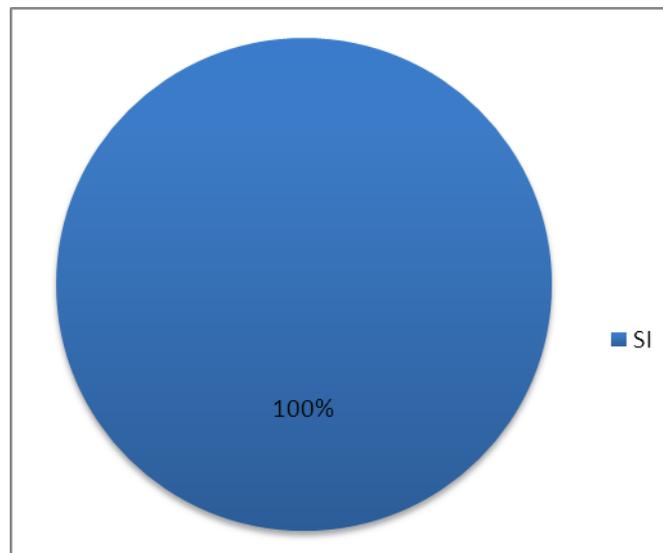
Gráfico 4.1. Finalidad que percibe la empresa



Podemos observar en el gráfico 4.1, que el 100% de los encuestados conoce cuál es la finalidad de la empresa. Detallando la pregunta a profundidad se pudo extraer por parte de los encuestados que el fin que percibe la organización es el de brindar un mejor servicio al cliente y mayor rentabilidad para todos.

Sin duda “una vez que hayamos determinado que queremos para la empresa, cada uno de los colaboradores deberá establecer que es lo que desea lograr personalmente dentro de ella” (Blanchard, K y Randolp, A. 1996, p.61).si lo vemos desde ese punto de vista tal y como lo menciona el autor se verá un progreso a nivel organizacional.

En conclusión podemos decir que la empresa mantiene en alto que hace y dona quiere llegar y lo trasmite a sus trabajadores, a mi parecer pienso que es una excelente gestión y se espera que siga así en tal punto.

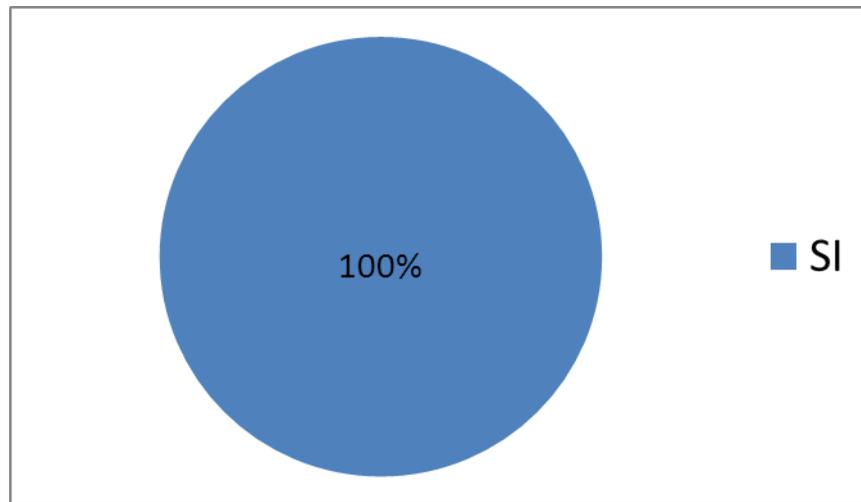
Gráfico 4.2. Conocimiento de objetivos

Podemos observar en el gráfico 4.2, el 100% de los encuestados afirma que si conoce los objetivos de la empresa, el cual es lograr la más alta productividad laboral y hacer realidad su misión de satisfacer las exigencias del cliente ofreciendo precios bajos y trato especial, ofreciendo productos de marca y calidad.

La mayoría de los empleados comentaron, en entrevistas exploratorias realizadas en el momento del levantamiento de información a través de la presente encuesta, que si bien conocen los objetivos es porque siempre se los repiten a fin hacerlo una frase acostumbrada y fácil de recordar en el día a día de trabajo.

Por lo que en síntesis vamos a tomar cómo objetivo principal: *“logro de productividad laboral, lo que se reflejara en la satisfacción de clientes”*, y sin duda este punto es muy enriquecedor para que se siga realizando por parte de la empresa, ocasionando que el personal pueda conocer cuál es su meta y que debe hacer para alcanzarla. No olvidar que conocer o tener información importante de la empresa te hace más autónomo para tomar una decisión en cualquier momento.

Gráfico 4.3. Funciones que desempeña

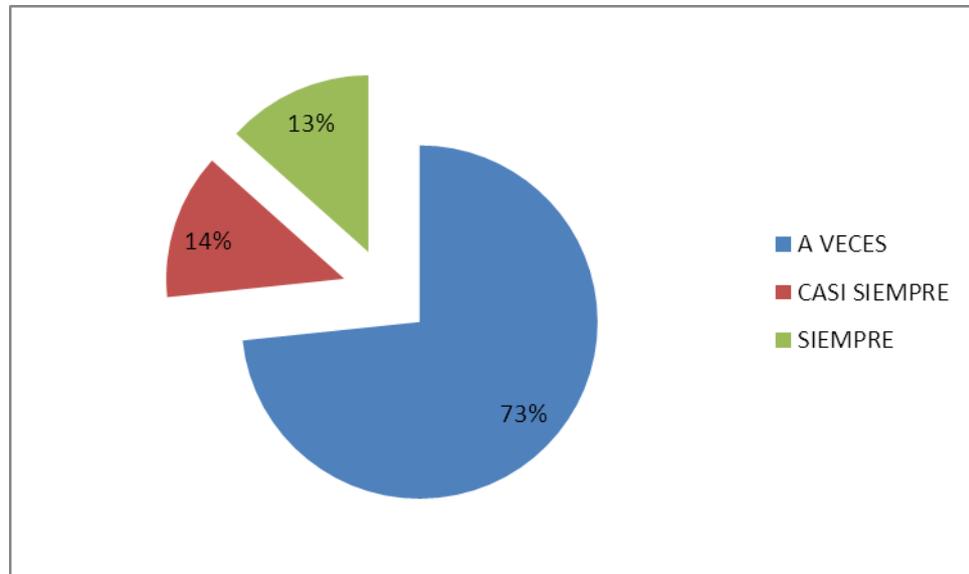


En el gráfico 4.3, se puede observar que el 100% de los encuestados afirma que si conoce las funciones de su puesto o cargo, puesto que en contraste con el manual de organizaciones y funciones están enfocadas al cumplimiento de labores asignadas según el cargo que desempeñan cada colaborador. Si bien es cierto que las funciones están dadas para cada colaborador, es labor de la organización monitorearlas y hacerlas cumplir, antes esto y de acuerdo a lo expresado por los trabajadores, a nivel exploratorio ellos buscan:

- Excelencia en el servicios
- Velar por la correcta organización, clasificación y presentación de los productos.
- Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa mediante sugerencias e ideas de mejora continua.

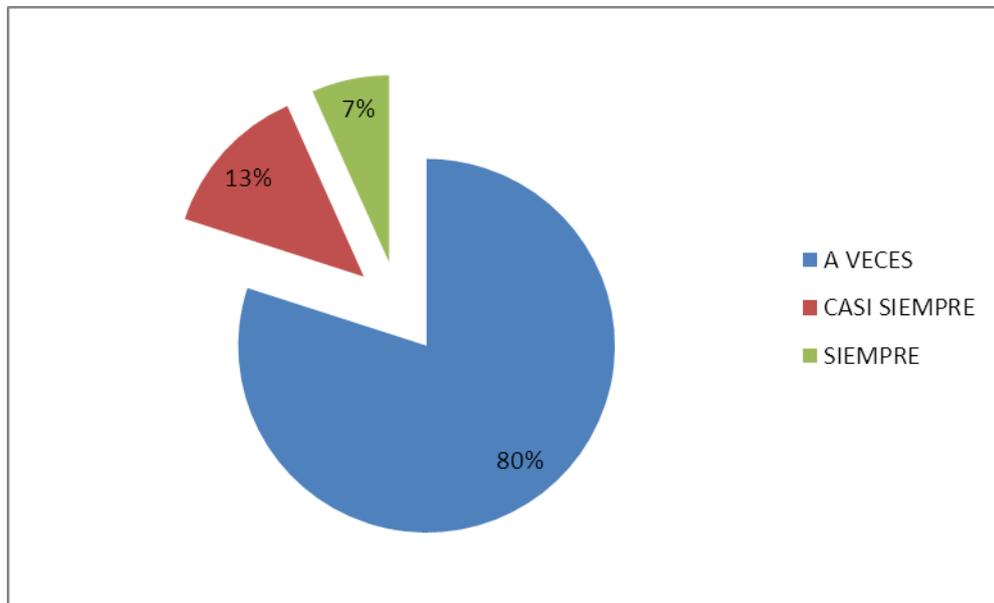
Este punto es muy interesante y es necesario que la empresa siga poniendo empeño no solo en buscar el lucro a nivel organizacional, sino también en incentivar que sus colaboradores dominen al máximo sus funciones para cada área.

Gráfico 4.4 Cuentan con instructivo para realizar las tareas



Podemos observar en el gráfico 4.4, que el 74% de los encuestados afirma que a veces cuentan con instructivo para realizar sus tareas, puesto que todos los trabajadores son informados mediante el “Reglamento Interno”, donde detalla las funciones específicas, con respecto a atención a clientes, organización, disposición, depuración, inventario y clasificación de productos, limpieza y mantenimiento de instalaciones, entre otras funciones. Las cuales se cumplen las de mayor prioridad y no siempre se siguen las instrucciones al pie de la letra.

Por otro lado existe un porcentaje del 26% que suma los indicadores de casi siempre (13%) y siempre (13%) cuentan con instructivos para realizar su trabajo. Llegando a un nivel exploratorio y hablado verbalmente con los encuestados esto no siempre se llega cumplir, puesto que al llegar al trabajo usualmente se procede a continuar con las labores de una manera rápida. Establecen que esto es parte de la rutina diaria y con ello podemos concluir que la mayoría de los encuestados realizan sus funciones tal y como lo viene realizando los demás trabajadores y la empresa desde su inicio, si bien es cierto tienen manual de funciones, pero no es aplicado el 100%, lo que se aplica es un proceso de “trabajo acostumbrado”.

Gráfico 4.5 Logro de objetivos con el menor uso de recursos

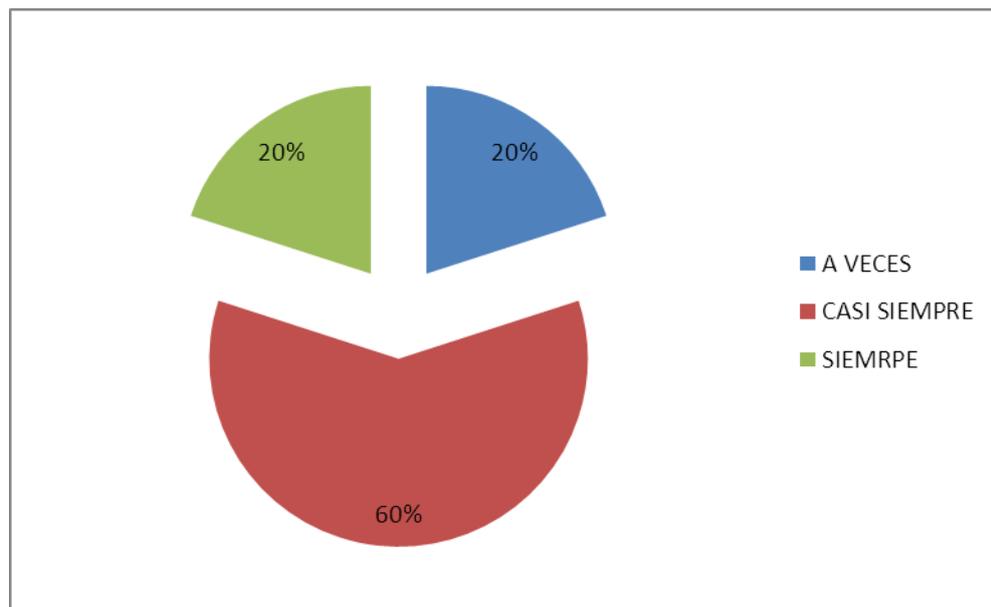
Podemos observar en el gráfico 4.5, el 80% de los encuestados aplica a conciencia que hay que evitar incurrir en generar mayor costos a la empresa. Con respecto al 13% y 7% de los encuestados, opinan que siempre y casi siempre se podría recurrir a lograr objetivos con el menor uso de recursos.

La mayoría de los empleados comentaron, en entrevistas exploratorias realizadas en el momento del levantamiento de información que si bien es cierto a veces se optimiza los recursos, piensan que si se emplearan mejor, es decir al 100%, ayudaría a brindar mejores beneficios para ellos, tales como cambios estructurales, mejores prácticas, modificar procesos, capacitaciones al personal mensualmente, seguimiento y mayor control de cada área de la organización obteniendo como resultado mayor ahorro de todos los recursos.

Este punto es muy preocupante y es necesario que la empresa revise su sistema de administración, el cual optimice sus costos, recursos y tiempos, de tal manera que esto se aplica en cada proceso dentro de la organización;

como sabemos, mientras más se ahorre en cuellos de botella, tiempos muertos y recursos mal empleados que ocasionen elevar el costos, se verá reflejado en los resultados de ganancias y pérdidas que finalmente efectuara incentivos (bonos), aumento de sueldos y utilidades.

Gráfico 4.6 Aumento de productividad con las funciones que realiza



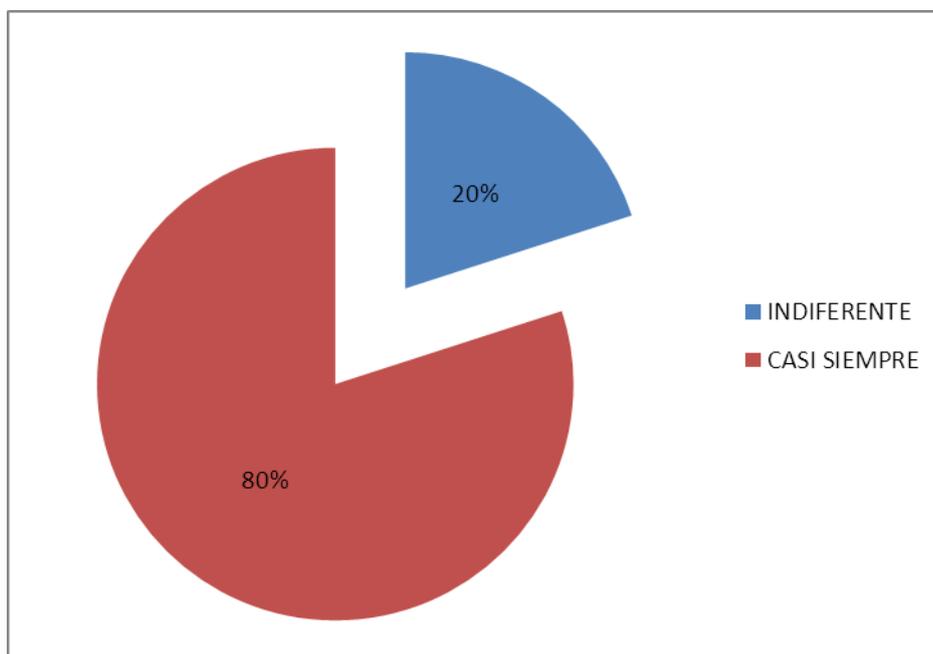
Podemos observar en el gráfico 4.6, el 60% de los encuestados afirma que casi siempre las funciones encargadas a su persona les permiten aumentar su productividad como colaborador, por otro lado existe un 20% que opina que siempre y otro 20% restante de los encuestados opina que a veces aumentan su productividad con las funciones que desarrollan. Yendo a un nivel mas exploratorio y directo con los colaboradores, nos mencionan que el desarrollo y productividad en sus áreas seria con mayor eficacia si la misma empresa aplicara e implementaría programas de desarrollo y aprendizaje continuo que contribuya al desarrollo de un proceso o área, alejándose totalmente de ser un trabajo rutinario de cumplir órdenes a formar parte del éxito de la empresa.

Como ya se ha percibido en la Gráfico, gran parte de la organización “EL SÚPER” piensa que el trabajo realizado no les permite aportar más, siendo

el resultado seguir instrucciones, este punto es fundamental si pensamos en hacer las cosas diferentes y obtener mejores resultados. *Pensar en que solamente los altos mando o directorio tiene las ideas y soluciones para toda organización es una idea errónea de empezar a cambiar.*

ATMOSFERA:

Gráfico 4.7 Involucramiento con las actividades que realiza

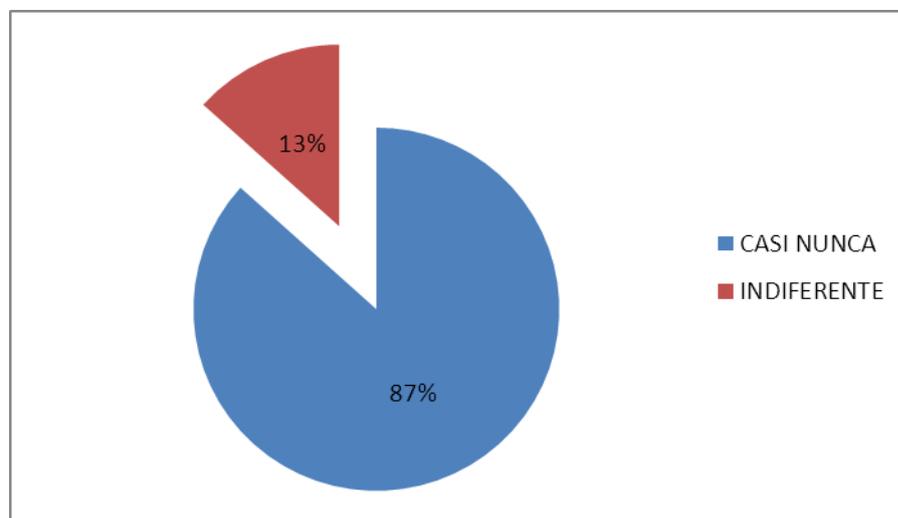


En el gráfico 4.7 se puede observar que el 80% de los encuestados casi siempre se involucran con la empresa y actividades a realizar motivo por el cual conocen los objetivos y sus funciones dentro de su área; pero a la vez existe un 20 % que opina neutral o indiferente, en este indicador; se pudo inferir comentarios de los encuestados a nivel exploratorio, manifestándonos que el recibir un sueldo, conocer el giro del negocio y la misión de la empresa si bien es de suma importancia para ellos e influye mucho en cuanto importante es su área y que tan involucrado están con ella, pero en ocasiones diferentes tiene que desvincularse de sus actividades apoyar a otras que presentan inconvenientes imprevistos.

Es de vital importancia que el directorio o las jefaturas se centran en reunir e involucrar a todo el personal hacia un fin o camino, antes esto puedes comparar con la afirmación de (Wilson, T. 2000, p. 42) al decir que el *empowerment* como unidad “conlleva a la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor”.

GESTION DE EMPOWERMENT:

Gráfico 4.8 Opiniones y sugerencias del colaborador a tomar en cuenta



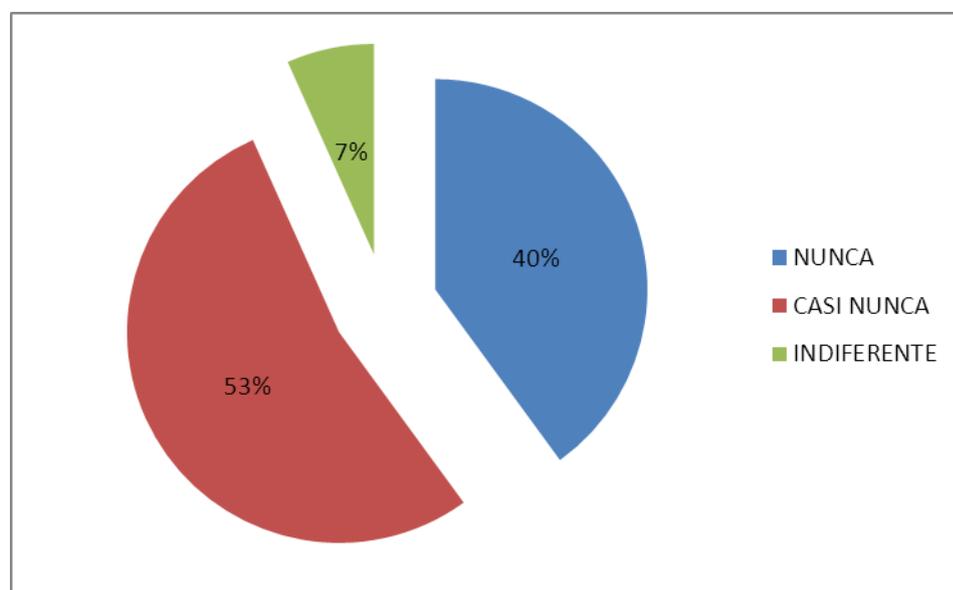
En el gráfico 4.8 se puede observar que el 87% de los encuestados afirman que casi nunca toman su opinión para cambios o decisiones dentro de su área o puesto, este indicador es altamente relevante para afirmar directamente que la empresa “El súper SAC”, adolece de delegación de autoridad y ciega el artículo establecido en su reglamento interno el cual es “contribuir al desarrollo y progreso de la empresa, ofreciendo a sus superiores sugerencias e ideas para mejorar o simplificar los servicios. También existe un 13% que menciona indiferente a tal interrogante.

Por otro lado, de acuerdo a lo expresado por los colaboradores a nivel de profundidad, la realización de su trabajo ya es rutinaria, tienen la visión de cambiar y hacer las cosas diferentes pero se abstienen a manifestarlo. Este resultado marca un gran diferencia entre lo que los inversionistas esperan

y lo que realmente se está dejando de aprovechar como “la opinión de los colaboradores, aquellos agentes directos y con influencia decisiva en la venta final”.

Con ello podemos decir que no se ve reflejada la idea de gestión de entrega de poder y menos creación de autonomía al personal, afectando de esta manera el rendimiento de sus labores, metas y un gran impacto negativo en la motivación del personal como colaborador y persona.

Gráfico 4.9 Capacitaciones y charlas de aprendizaje

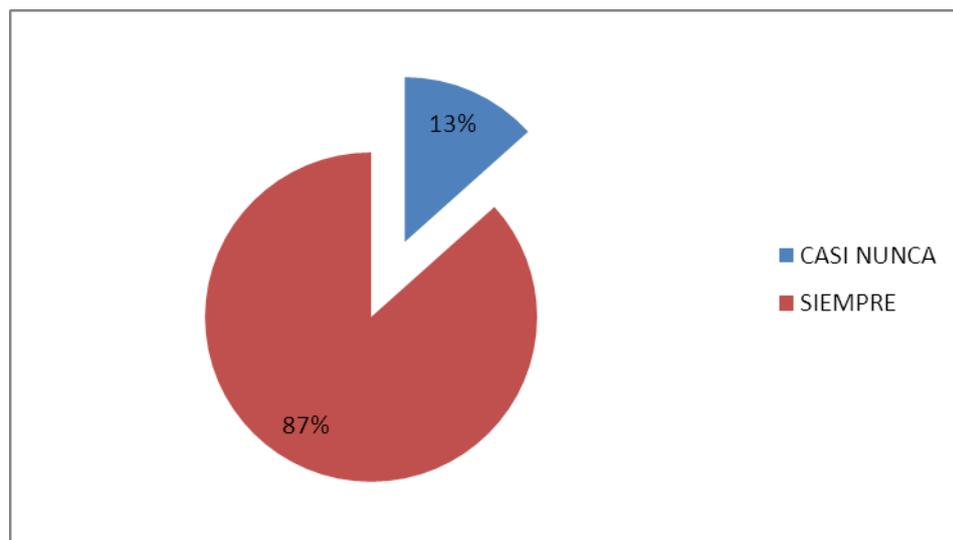


En el gráfico 4.9, se puede observar que el 53% de los encuestados menciona que casi nunca reciben capacitaciones, el 40% afirma que nunca y por otro lado apreciamos en la gráfica un 7% restante que está indiferente a tal interrogante. Con ello deducimos que la importancia por capacitar y tener bien informado al personal es baja. Este indicador incumple absolutamente el ítem 19 del reglamento interno “capacitaciones”, el cual es “*asistir obligatoriamente a las reuniones a las que se convoque con fines de instrucción, entrenamiento, desarrollo o capacitación*”

La capacitación es un factor clave que demuestra el interés de los inversionistas en la mejora no solo de los procesos, sino también de la calidad de atención y el involucramiento de cada colaborador en la lucha y responsabilidad porque cada área funcione y tenga optima capacidad de respuesta.

Ante esto tenemos que recordar que son las personas las que hacen la organización, no al revés y definitivamente los resultados no van de la mano con la gestión de facultar “Por medio de capacitaciones apropiadas, entrenamiento y experiencias, ayudarlos a que dominen le puesto”. (Davis, K y Newstrom, J, 2003, p.220).

Gráfico 4.10 Desempeño de una actividad que no te corresponde



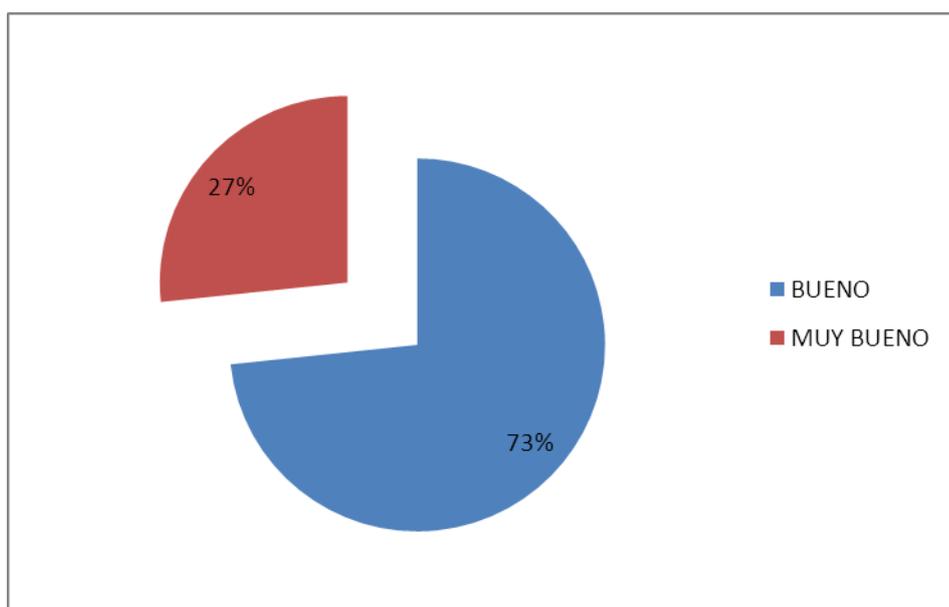
De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.10, el 87% de los encuestados afirman que siempre desempeñan actividades que no les competen a su área o cargo, por otro lado el 13% restante menciona que casi nunca, en este caso es motivo de que son colaboradores nuevos que han ingresado recién y desconocen del tema. Si bien es cierto el reglamento de la empresa en los artículos o ítems 12 y 13 lo menciona que “Prestar apoyo cuando le sea requerido por cualquier otra sección, previa indicación, autorización

o conocimiento de su jefe director. Como también “Prestar sus servicios en el centro de trabajo o lugar que señale EL SUPER S.A.C. sea en la oficina principal, sucursales; donde la empresa desarrolle actividades, de acuerdo a las necesidades del servicio”, pero esto se entiende siempre y cuando sea como una manera de apoyo al área para mejor aprendizaje y desarrollo del personal a nivel organizacional.

Ante esto podríamos citar a Wilson, T. (2000, p. 42), mencionándonos que desde el punto de vista de unidad, es decir como trabajador el facultar “conlleva a la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor”, como también permite “que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa”.

Con todo ello, a simple vista podríamos decir que existe facultación, que los empleados se interiorizan con la empresa y apoyan a nivel global, pero no es así, de acuerdo a lo conversado a nivel exploratorio por los encuestados, describen que no es un tema de aprendizaje y desarrollo, es un tema de cubrir puestos y tareas que no han sido bien asignadas o por escases de personal y que la empresa no quiere asumir.

Gráfico 4.11 Trato que se brinda al cliente

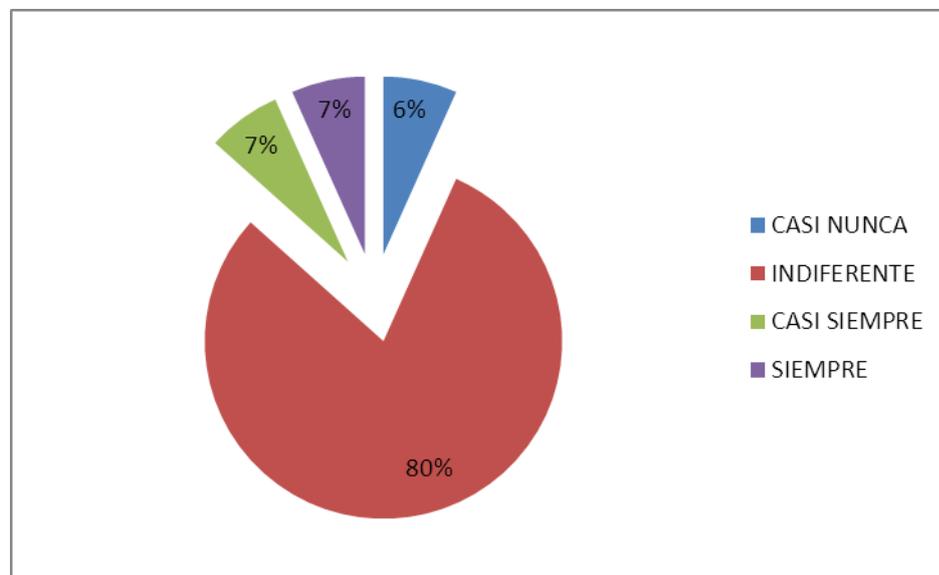


De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.11, el 73% de trabajadores encuestados, opina que el trato brindado al cliente es bueno, y el 27% que es muy bueno, puesto que consideran que el grado de atención al cliente esta directamente involucrado con una de los objetivos de la empresa.

Siendo esto así, pienso que debe de ser reforzado con capacitaciones especializadas en brindar trato con calidad a los clientes, actualmente el trato es bueno puesto que es lo que exige la empresa como perfil básico a cada colaborador, ello debe ir acompañado con evaluaciones continuas, para detectar los puntos débiles y reforzar con mejor actitud y motivación al personal así como técnicas para lograr finalmente que la empresa se diferencie de los demás competidores.

LIDERAZGO:

Gráfico 4.12 Satisfacción con la manera en que tus jefes te dirigen



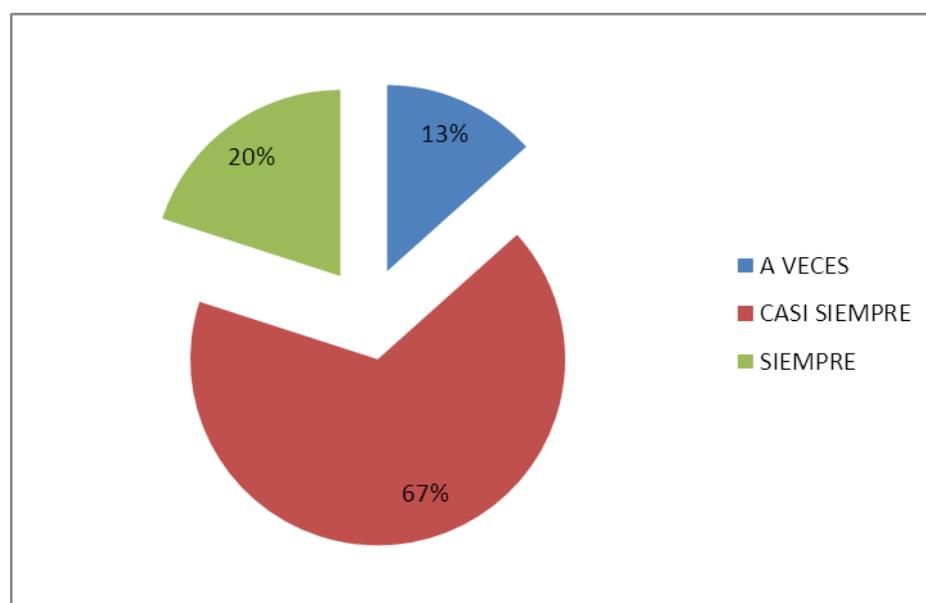
En el gráfico 4.12 se observa que el 80% de los colaboradores encuestados se sienten indiferentes y un 6% mencionan que casi nunca se sienten satisfechos con la manera en que sus jefes o supervisores los dirigen; por

otro lado existe un 7% que menciona siempre y otro 7% que afirma que casi siempre está satisfecho con la manera en como los dirigen.

Aterrizando de una manera más exploratoria al momento de escuchar sus comentarios, los encuestados nos mencionaron que las frases o palabras que sus jefaturas o supervisores utilizan para dirigirse a ellos no son las adecuadas, no sienten que los encaminan para algo mejor o que beneficiara el desarrollo y uso de talentos ocultos que existen en ellos. Existen escasos momentos en los cuales los apoyan en sus áreas.

Podemos determinar que no se puede apreciar una forma o estilo de liderazgo para dirigir ni tampoco orientar al personal, si bien es cierto cada colaborador realiza sus funciones por cumplirlas, el ánimo de hacerlas por un fin u objetivo quizás este siempre mencionado por las jefaturas pero su monitoreo no es alentador.

Gráfico 4.13 Te sientes responsable por las actividades que realizas



En el gráfico 4.13 se observa que el 67% de trabajadores demuestra que casi siempre se sienten responsables por las actividades que realizan y un

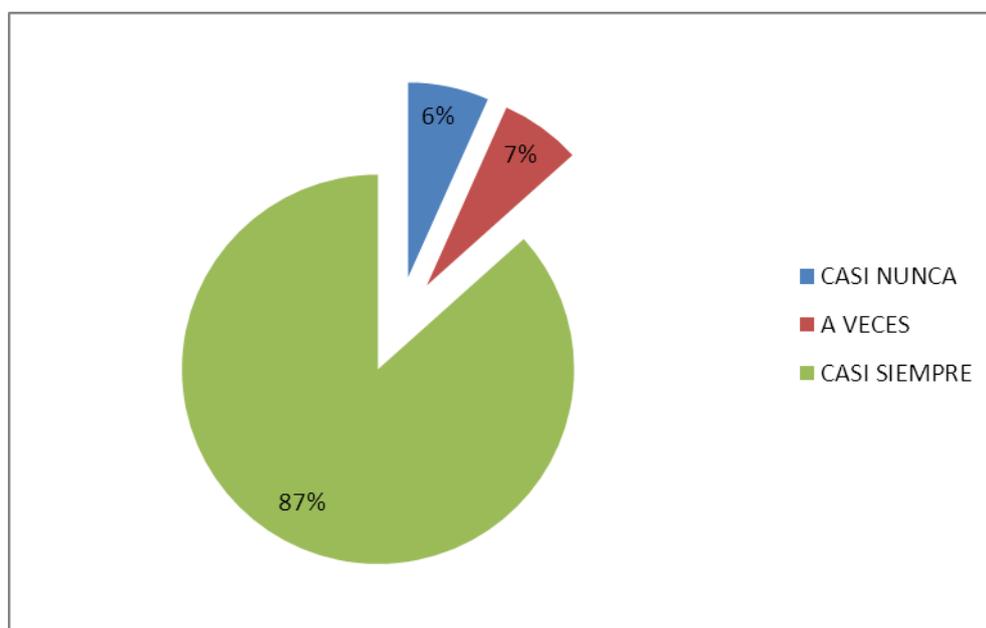
20% menciona que siempre; por otro lado se suma un 13% de trabajadores que opina que a veces se siente responsable.

Llegando a un nivel exploratorio y hablado verbalmente con los encuestados, nos mencionaron que la responsabilidad bien de la persona misma, el trabajo que realizan junto con las funciones que les han impuesto son realizadas al 100%, quizás el tiempo no les alcanza en numerables ocasiones pero hacen lo posible por presentar un área limpia y ordenada, motivo que dicho trabajo refleja la persona que son.

Por otro lado el indicador “a veces” que arroja la Gráfico se interpreta por el motivo que en diferentes ocasiones no valoran el trabajo bien hecho por ellos, quizá el rea esta bien presentada peor no es suficiente para que les demuestren aprecio por lo hecho.

Con lo observado en la gráfica, podemos inferir que existe un grado motivación baja, donde los trabajos no son valorados.

Gráfico 4.14 La gerencia anima a los equipos de trabajo

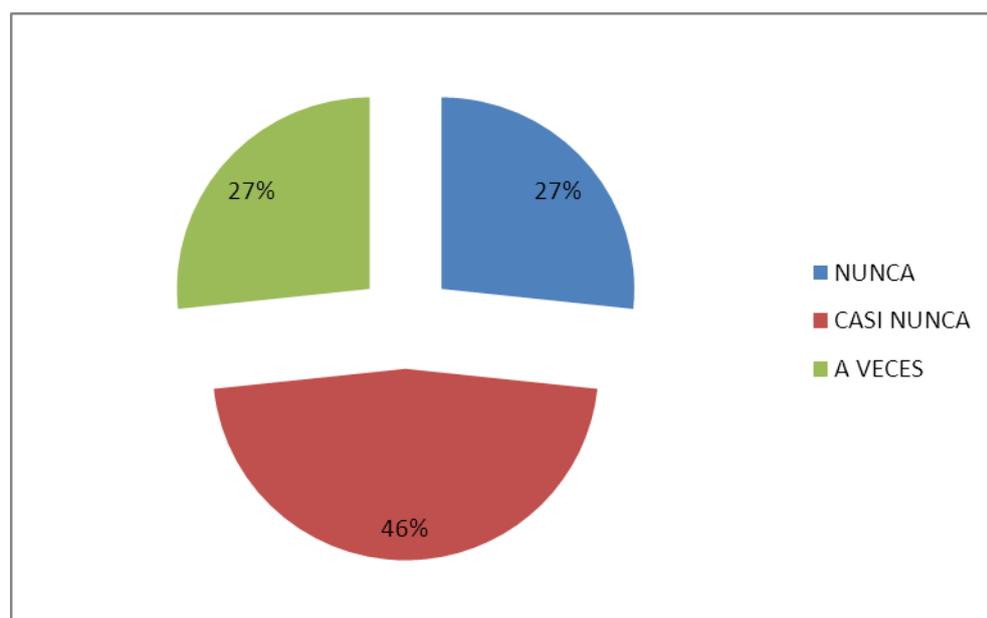


En el gráfico 4.14 se observa que el 87% de trabajadores encuestados casi siempre son animados por la gerencia para la consecución de sus metas, puesto que es un factor clave en el sector de las ventas animar al personal, buscando elevar el volumen de ventas. Por otro lado de la Gráfico contamos con un 13% restante entre colaboradores que afirman que casi nunca (6%) y nunca (7%) perciben este factor alentador.

Toda organización o empresa que pretenda ser líder en ventas, debe de iniciar por la dotación de habilidades, herramientas y técnicas sumado a ello la capacitación en calidad de servicio, gestión de soluciones y conflictos que permitan contar con personal preparado para salir “al campo de batalla” (mercado de las ventas). Seguido de esto después de contar con las herramientas, la motivación viene a ser factor indispensables, el motor de impulso para que todo colaborador sienta que su esfuerzo esta reflejado en los resultados de las ventas de la organización y en el éxito de ambos, empresa y trabajador.

COMUNICACIÓN:

Gráfico 4.15 Toman en cuenta opiniones y sugerencias del colaborador



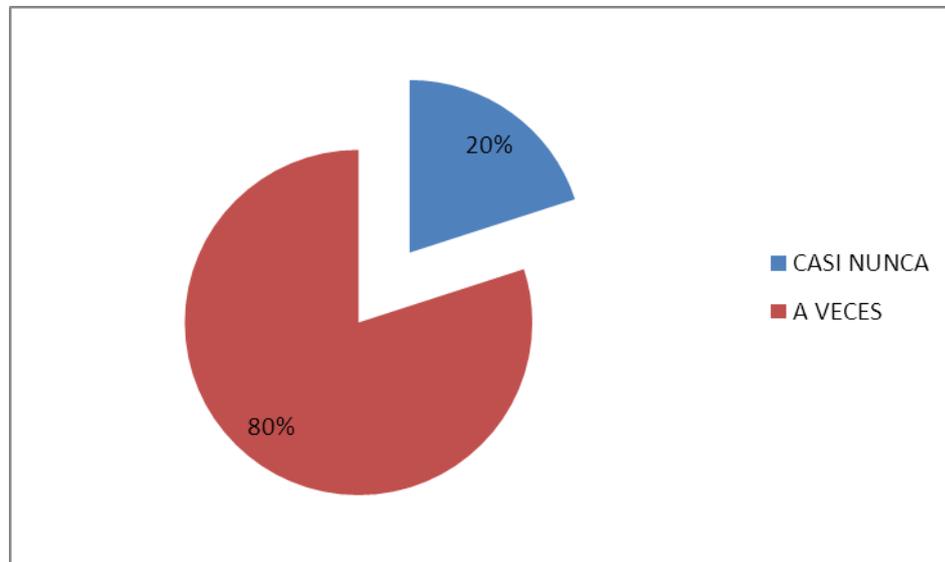
En el gráfico 4.15 se observa que el 46% de los trabajadores encuestados manifiesta de casi nunca toman en cuenta sus opiniones y sugerencias, a la vez también se observan en la gráfica dos indicadores, un 27% afirma que nunca y el otro 27% que menciona que a veces o indiferente a tal interrogante.

Aterrizando de una manera más exploratoria al momento de escuchar sus comentarios, los encuestados nos mencionaron que las sugerencias que ellos tienen en mente son positivas y de gran valor para el área e incluso para la mejora de sus funciones, como también piensan que tiene la capacidad y autonomía para cambiar las cosas pero no es valorada por sus jefaturas.

Con esto podemos concluir que más del 50% no está a gusto en mencionar una idea o expresar sugerencias ya sea en su área o para otras áreas, motivó que estas no son muy bien escuchadas o puestas en práctica por sus superiores.

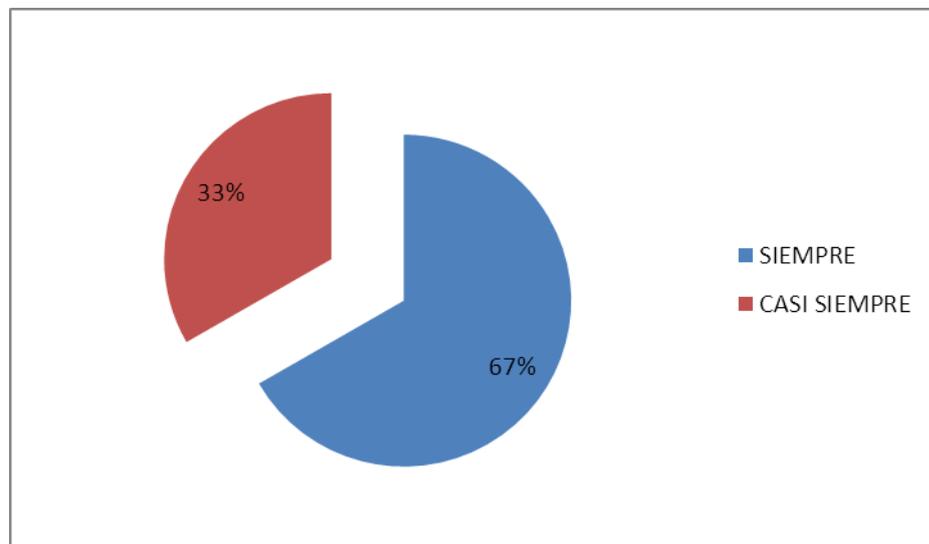
No podemos olvidar que dentro de su decálogo y MOF de la empresa, afirma que las decisiones e ideas que puedan venir de sus colaboradores para la solución o mejoras dentro del área y a nivel organizacional, son bien recibidas. Pienso que como política de reglamento deberían cumplirla en su totalidad, si bien es cierto es una colaboración del factor más importante que tiene la empresa que es el trabajador.

Gráfico 4.16 Barreras de comunicación entre jefes y colaboradores



En el gráfico 4.16 se observa que el 80% de los encuestados afirma que a veces hay barreras con sus jefes, mientras que un 20% menciona que casi nunca existen barreras.

Llegando a un nivel más exploratorio brindado por los encuestados, nos mencionaron que sin bien es cierto cada colaborador trabaja en su área y cumple con sus funciones a la par de tal manera que no se presenta un tiempo para que exista una comunicación breve con sus supervisores. Por otro lado, si existe a veces una barrera, es motivo por el cual se asignan tareas o funciones que no les competen a ellos como “colaboradores”, o también por el hecho de querer solicitar algún permiso; es ahí donde los inconvenientes se hacen notar. También nos han podido mencionar que generalmente no existe mucha comunicación y por ende no hay barreras, tanto superiores, administrativos y a veces la gerencia comunican o mencionan las metas y objetivos en reuniones pero a nivel general y no a cada área. Esto lleva a pensar que si existe una comunicación, pero que es a nivel organizacional, lanzada a todos y no llega de una manera mas detallada a cada tarea para que exista mejoras y retroalimentación.

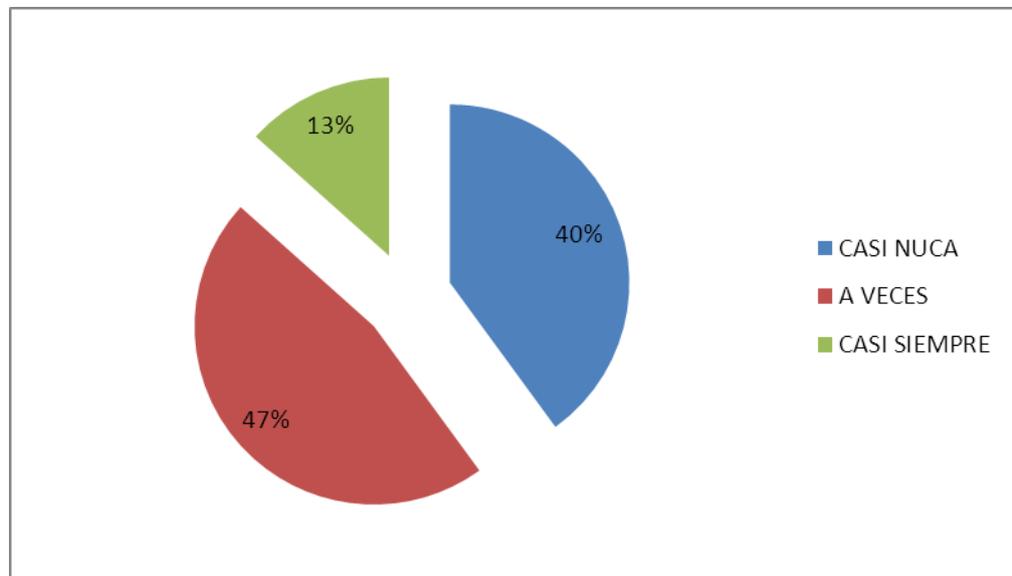
TOMA DE DECISIONES:**Gráfico 4.17 Respuesta rápida ante cualquier dificultad**

En el gráfico 4.17, gran parte de la población representada por el 67% de los encuestados afirma que siempre tienen repuesta rápida ante cualquier problema, inconveniente o situación inesperada dentro de sus áreas o incluso a nivel organizacional y también existe un 33% que menciona que casi siempre.

Los encuestados nos han podido mencionar que cuidan mucho este punto, ya que piensa que es el indicador exacto para que las empresas puedan ver las capacidades de respuesta y rapidez de actuación ante cualquier imprevisto.

Con lo observado en la Gráfico podemos decir que todos los colaboradores saben que actuar rápido ante cualquier situación es clave para demostrar cuan capaces son dentro de una empresa no solo para cumplir sus funciones como trabajador, sino también para dar soluciones que posibiliten mejoras tanto para los propietarios, como para los clientes.

Gráfico 4.18 Brindan información necesaria para un mejor desempeño



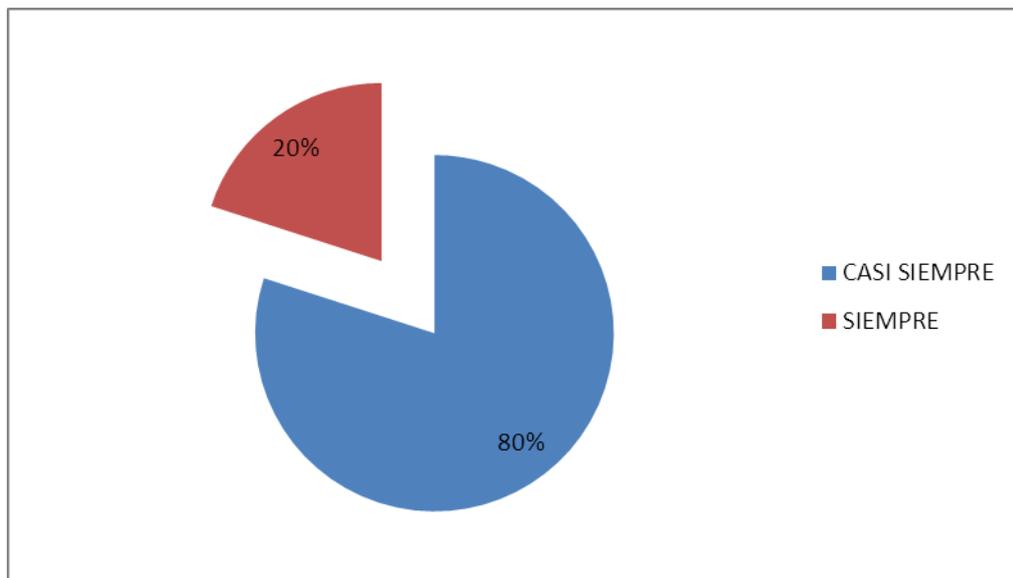
De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.18, el 47% de los encuestados nos mencionan que a veces les brindan información necesaria para un mejor desempeño en sus áreas o en la empresa, el 40% nos mencionan que a veces y un 13% afirma casi siempre les brindan información, si bien es cierto existe un decálogo que los guía a cumplir sus funciones y un manual por el cual manifiesta el como y el que deben de realizar y por ultimo un organigrama a quien le corresponde cada función y área.

Con lo representado en la gráfica podemos decir que el personal no esta muy capacitado por la empresa para poder tomar una decisión o actuar ante cualquier inconveniente, si bien es cierto que ellos como personas actúan ante las dificultades que se presentan como se ha podido observar en la Gráfico anterior, no tienen las tácticas o los elementos necesarios de información y conocimiento de la empresa para poder brindar una mejor solución y no optar por lo que ellos crean conveniente.

Se podría decir que mas de la mitad de los encuestados no se sienten conformes con la táctica de la empresa, al no brindarles información necesaria. El factor humano es el elemento fundamental que tiene un

empresa y si no esta lo suficientemente informado de lo que la empresa quiere, realiza y prioriza, no se puede esperar mejores resultados.

Gráfico 4.19 Propones ideas innovadores



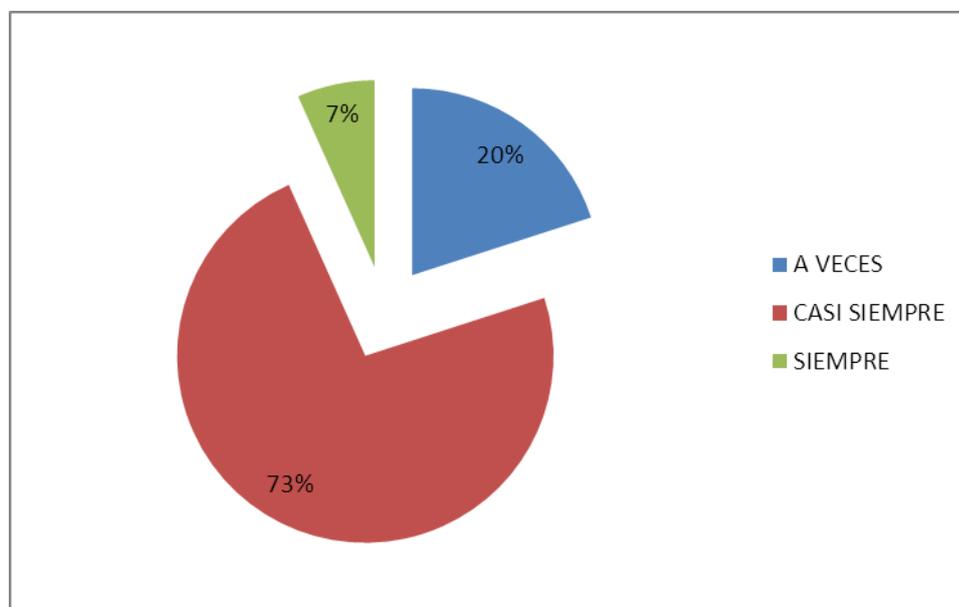
En el gráfico 4.19 se observa que el 80% de los colaboradores afirman que casi siempre proponen ideas innovadoras, ideas que mejoran la forma de trabajar, la estructura de presentar su área e incluso la manera de atender a sus clientes. Por otro lado hay un 20% que afirma que siempre proponen ideas.

Llegando a un nivel exploratorio y hablado verbalmente con los encuestados, esta iniciativa de proponer ideas les nace como una manera de incentivarlos y motivarlos como personas a pensar que su área ya es parte de ellos, que es su territorio de mayor importancia en su puesto y su función dentro de ella es imprescindible. Como colaboradores están ahí insistiendo en cómo mejorar o cambiar las cosas a pesar que muchas de estas ideas “no las tomen en cuenta” y la empresa y sus superiores se centran las mejoras que puedan realizar ellos como jefes o el área administrativa por parte de la gerencia.

No olvidemos que el Súper SAC, es una empresa de ámbito familiar que busca como mantenerse en el mercado con la misma mentalidad de siempre ofreciendo los precios más bajos del mercado, y es ahí donde la concentración y aprovechamiento de ideas o mejoras se tienen que asumir y absorber para mejorar. Sin duda todo esto se pudo extraer por parte de los encuestados a un nivel más descriptivo de lo que piensan.

TRABAJO EN EQUIPO:

Gráfico 4.20 Realizan reuniones de trabajo



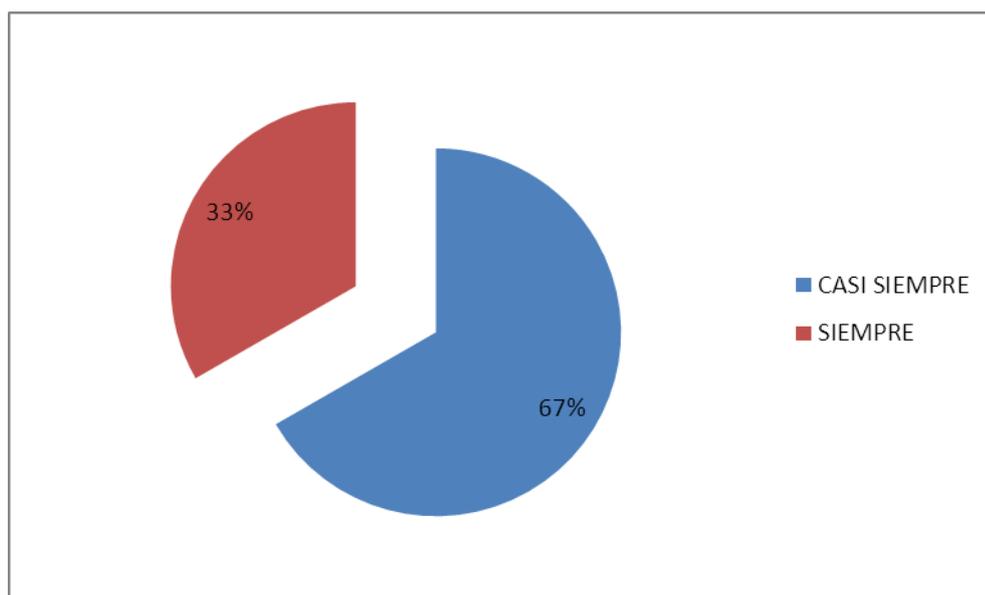
En el gráfico 4.20 el 73% de los colaboradores encuestados afirma que casi siempre realizan reuniones de trabajo entre colaboradores, también existe un 7% que menciona que siempre. Por otro lado se observa un 20% de los encuestados que afirma que a veces realizan reuniones, en este caso es el personal nuevo y aquellos por el cual sus funciones no están unidas a otras o al parecer realizan su trabajo y se retiran de la empresa temprano.

Con lo observado en la Gráfico, podemos decir que más del 50% de los trabajadores se agrupan y reúnen para asumir funciones que otras áreas las necesitan e incluso para poder ver como trabajar en una empresa que

constantemente esta cambiando su estructura física interna de los ambientes.

Indagando de una manera mas profunda, los colaboradores mencionan que generalmente esta reuniones se realizan al término del día, entre ellos se juntan con los que mas mantiene confianza y forman grupos de trabajo que permite una ayuda en conjunto, como por ejemplo un encuestado perteneciente al área de lácteos y carnes, nos manifestó que casi siempre se reúne con el personal de verduras y frutas a fin de ver como pueden presentar los productos de tal manera que sea agradable para el cliente.

Gráfico 4.21 Acoplo a equipos de trabajos con facilidad por parte de los colaboradores



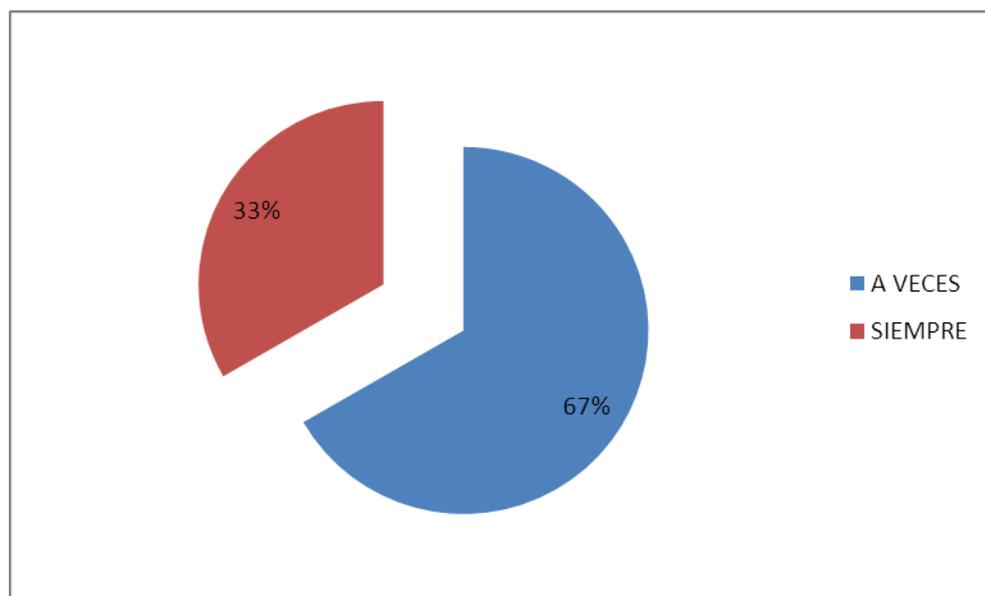
En el grafico 4.21 el 67% de los colaboradores encuestados mencionan que casi siempre se acoplan a equipos de trabajo con facilidad y un 33% menciona que siempre se acoplan a equipos de trabajo.

Yendo a una indagación más exploratoria hacia los colaboradores encuestados, nos afirman que es una buena experiencia y una mejor manera de conocerse, realizar actividades y cosas en conjunto para mejorar sus áreas.

En conclusión podemos decir que en el Súper SAC, se realizan equipos de trabajo, su acoplamiento es bueno y fruto de ello hay cambios o mejoras en la atención.

CONFIANZA:

Gráfico 4.22 Errores rápidamente corregidos



En el gráfico 4.22 el 67% de los encuestados menciona que a veces sus errores son rápidamente corregidos, pero la vez existe un 33% que afirma que siempre los errores son corregidos rápidamente.

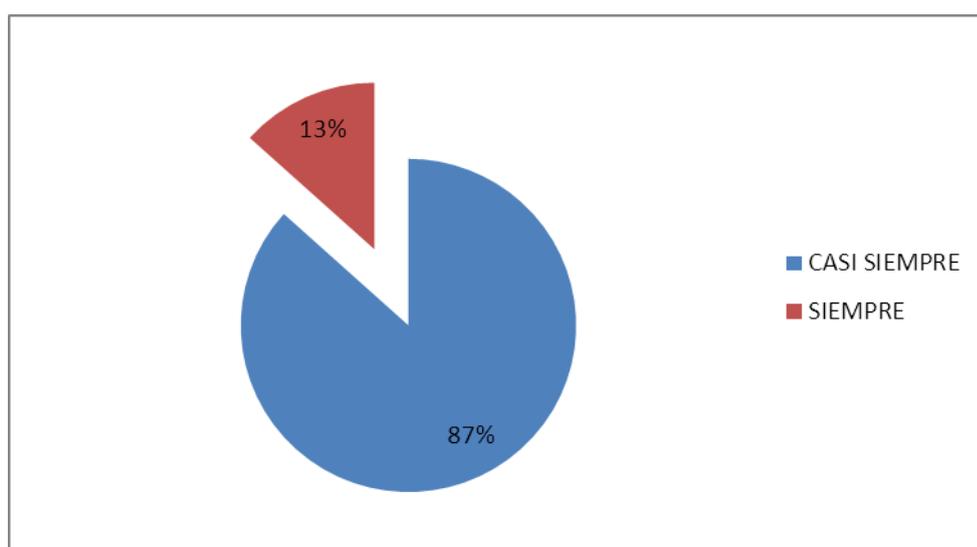
Yendo a un nivel más exploratorio por los encuestados y así entender tales indicadores, nos mencionaron que sus supervisores y jefes de sus áreas no están constantemente centrados en las funciones de su personal, pero si las monitorean. Como personas si bien es cierto tienen la capacidad para asumir una decisión ante cualquier situación o inconveniente y en muchas ocasiones las realizan sin importar los efectos que pueda ocasionar no informar a sus supervisores, pero con el solo hecho de poder realizarlas se sienten entusiasmados. Sin duda aclaran que estas intervenciones las realizan porque saben lo que están haciendo y como actuar, existen

situaciones que desconocen como actuar y asumir las cosas que lo comunican al personal al mando o supervisor de cargo.

Conforme a lo observado en la gráfica, mas lo interpretado por los colaboradores, este tipo de gestión causa que las cosas se sigan realizando conforme el colaborador crea lo mas conveniente para su área y modo de trabajar, generando un ciclo de proceso no adecuado y una vez que se interiorizo y el colaborador lo adapto, al momento de ser corregido por sus jefes se siente en la frustración de que cómo venia realizando las cosas no son las adecuadas en algunas situaciones y el cambio en muchas ocasiones es tan directo y tajante que rápidamente sienten la necesidad de pensarlo dos veces antes de actuar en situaciones similares.

Todo esto nos demuestra que los colaboradores quieren y en algunos casos están capacitados, pero aclaro en que la empresa debe de prepararlos ante estas situaciones y realizar programas de participación, eficacia personal y por sobre todo facultación para logara autonomía e iniciativa de toma de decisiones en sus colaboradores a nivel global.

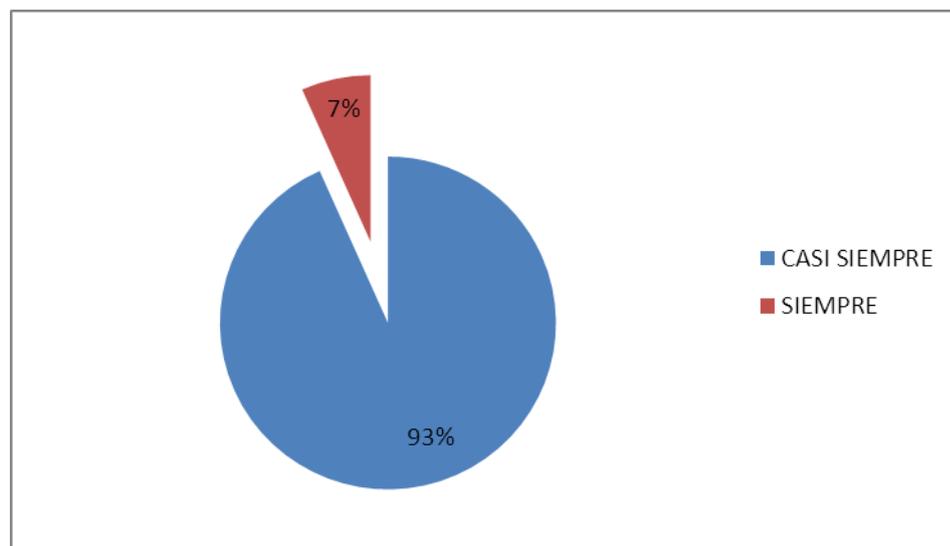
Gráfico 4.23 Aplicación e ideas innovadores en tu área



De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.23, el 87% de los colaboradores manifiesta que casi siempre aplican ideas innovadoras en su área y el otro 13% restante afirman que siempre aplican las ideas que plantean, a fin de buscar mejoras en al área y por ende mayor satisfacción para los clientes y los jefes que quizás no están muy interiorizados con las áreas a supervisar; pero como trabajadores sienten la necesidad de aportar y hacer bien las cosas y así no generarse llamadas de atención sino felicitaciones e incentivos.

Con lo observado se recomienda que la empresa valore dichas ideas y recompensé a sus colaboradores por tales cambios que realizan a nivel individual, si bien es cierto de acuerdo las pregunta anteriores la empresa no valora las sugerencia y opiniones, pienso que es una excelente iniciativa por parte de los colaboradores para pensar en una facultación.

Gráfico 4.24 Cambias la manera de trabajo que te han impuesto



En el grafico 4.24 el 93% afirma que casi siempre cambian la manera de trabajar que la han impuesto y un 7% menciona que siempre, con ello

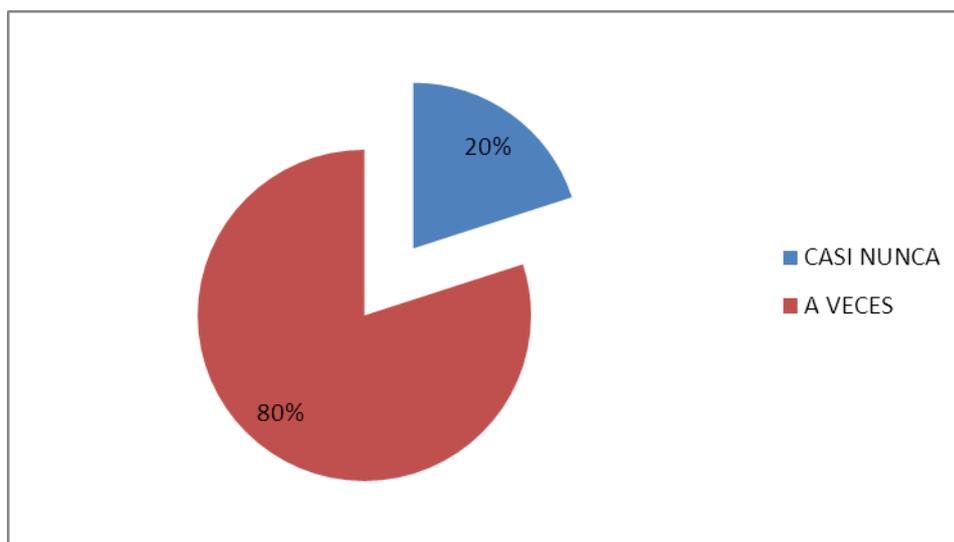
podemos inferir que todos los colaboradores de la empresa confirman que sí cambian la manera de trabajar que le imponen, ya sea por nuevas formas de hacer las cosas, ahorrando tiempos, espacios y esfuerzo o por sugerencias de buena fe que mencionan los clientes.

Los encuestados mencionaron que muy aparte de lo que describe el decálogo de la empresa y el MOF, la empresa en muchas ocasiones no tiene los métodos necesarios o no son los ideales para desarrollar las diferentes actividades de venta de productos y atención al cliente.

Este tipo de situación se puede observar en la estructuración física de la empresa, si bien es cierto desde que ha empezado crecer como supermercado, ha habido cambios a nivel estructural y se han modificado los ambientes internos de tal forma que puedan colocar y vender mas productos pero a la vez las funciones y estructuraciones de cada área han ido perdiendo presentación, orden e higiene y eso genera hacer las cosas diferentes.

RECONOCIMIENTO:

Gráfico 4.25 Recompensan la buenas acciones y soluciones que realiza



De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.25, el 80% de los encuestados afirma que a veces recompensan las buenas acciones y soluciones que realizan, el otro 20% afirma que casi nunca recompensan sus acciones.

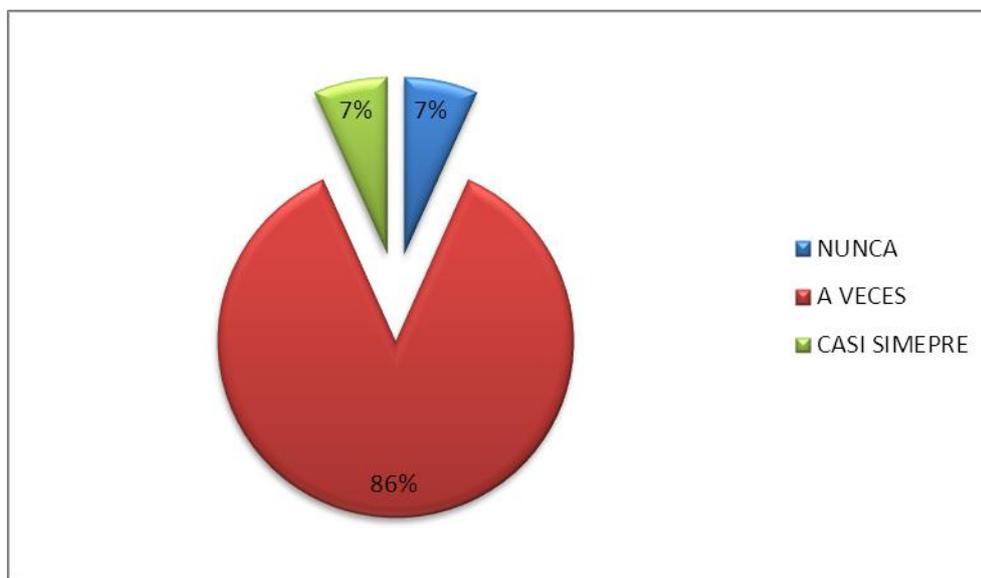
Yendo a una discusión más profunda por parte de los encuestados, hacer mejor o no las cosas es para satisfacción propia y del cliente y para demostrar que su lugar o área de trabajo esta bien ordenada y limpia y eso hace decir mucho de la persona que son, pero si lo vemos desde un punto de vista para que tus jefes te recompensen o vean que tan bien trabajas o mejoras realizas no existen ánimos de satisfacción.

Si bien es cierto los cambios son notorios por parte de los colaboradores, entre ellos observan algunos cambios que realizan e incluso muchos de estos son altamente eficientes con su área demostrando mayor aprovechamiento de espacios, mejor presentación, etc., pero que sin duda al momento de ser supervisados por sus superiores no les dicen nada.

Pienso que es un punto muy importante que la empresa no debería dejar de pesar, la motivación y el ánimo que mantengan los colaboradores dentro de la empresa es vital como la satisfacción que puede demostrar el cliente al momento de adquirir un servicio y un producto.

REPUTACION:

Gráfico 4.26 Aprendes de las direcciones brindadas por tu jefes



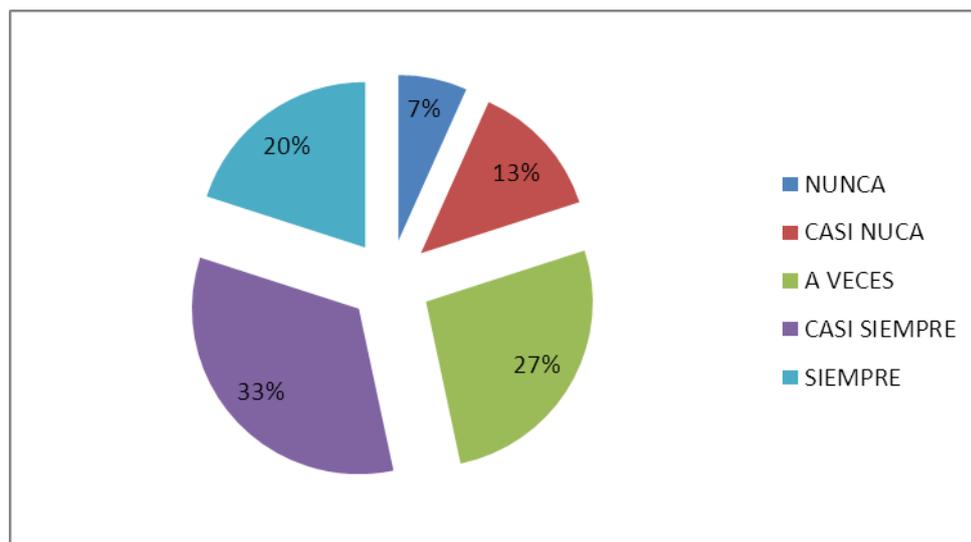
De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.26, el 86% de los encuestados menciona que a veces aprende de las direcciones de sus jefes, un 7% menciona que nunca, y el otro 7% restante menciona que casi siempre aprenden.

Estos resultados se pueden apreciar de una manera mas detallada al momento de preguntarles a los colaboradores, los cuales mencionaron que el motivo que no se aprende mucho es porque al momento en que los monitorean, sus jefes o supervisores describen que cosas corregir mas no que podríamos hacer o que otras manera hay para solucionar el mal trabajo o mala praxis. Si bien es cierto el monitoreo no es frecuente, pero en las ocasiones que los jefes lo realizan lo manifiestan de una manera muy estricta y poco contemplativa.

En algunos casos las direcciones son buenas e incluso se puede aprender, esto es por la visita que realiza la gerente, en este caso la Srta. Janet Rojas,

la cual es sus pequeños ratos que pueda visitar las áreas menciona mejoras a los colaboradores y en algunos casos felicita las buenas prácticas.

Gráfico 4.27 La empresa tiene la reputación de ser seria, jerárquica y autoritaria



De acuerdo a lo observado en el gráfico 4.27, el 33% de los encuestados menciona que casi siempre tienen la reputación de ser serios, un 20% afirma que siempre y un 27% menciona que a veces la empresa tiene dicha reputación de ser autoritaria y jerárquica.

Por otro lado se observa que existe un 13% que afirma que casi nunca y un 7% que menciona que nunca la empresa tiene la reputación de ser jerárquica, seria o autoritaria.

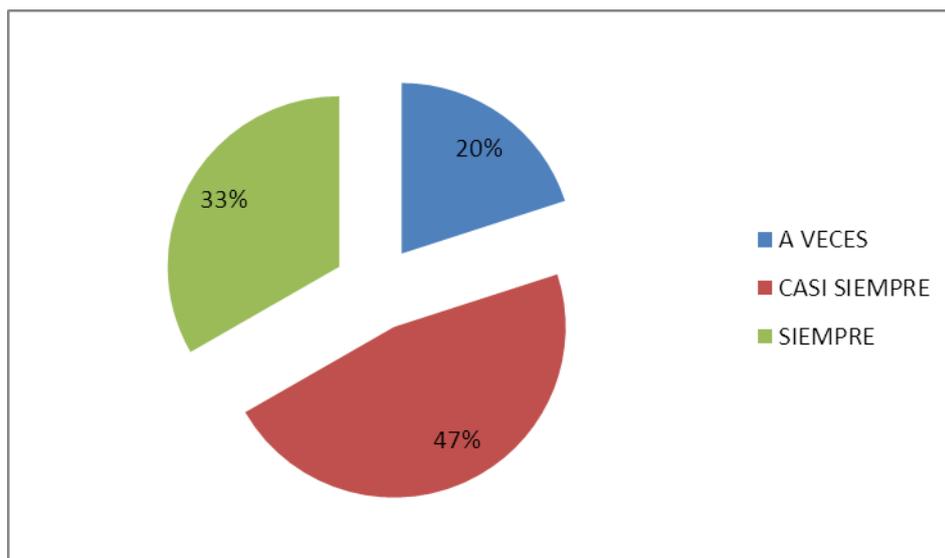
Yendo a un nivel más exploratorio, los encuestados mencionaron que dentro del manual de funciones existen varias y diferentes sanciones que se les pueden imponer a ellos de acuerdo a como trabajen y eso da un reflejo de cómo la empresa actuara en dichos casos, uno de los ítems mencionados fueron:

- El trabajador tiene la obligación de respetar y cumplir el Reglamento interno de la empresa.

- El trabajador tiene la obligación de adaptarse a los cambios de las normas y políticas que brinda EL SUPER SAC.
- El trabajador tienen la obligación de suscribir los memorándum respectivo que les sean remitidos por actos cometidos que infringen el reglamento interno.
- Todo trabajador debe permanecer en su área de trabajo, no pudiendo abandonar de ninguna manera su zona.

Con todo lo demostrado en la Gráfico mas lo mencionado por los colaboradores, podemos decir que el 50% de los colaboradores encuestados dan fe que la empresa si muestra una manera de guiar los procesos y actividades, la cual en muchas ocasiones se muestra con un carácter rígido y autoritario para la realización de funciones y cumplimiento de objetivos.

Gráfico 4.28 La empresa mira hacia adelante y busca ser progresista y líder



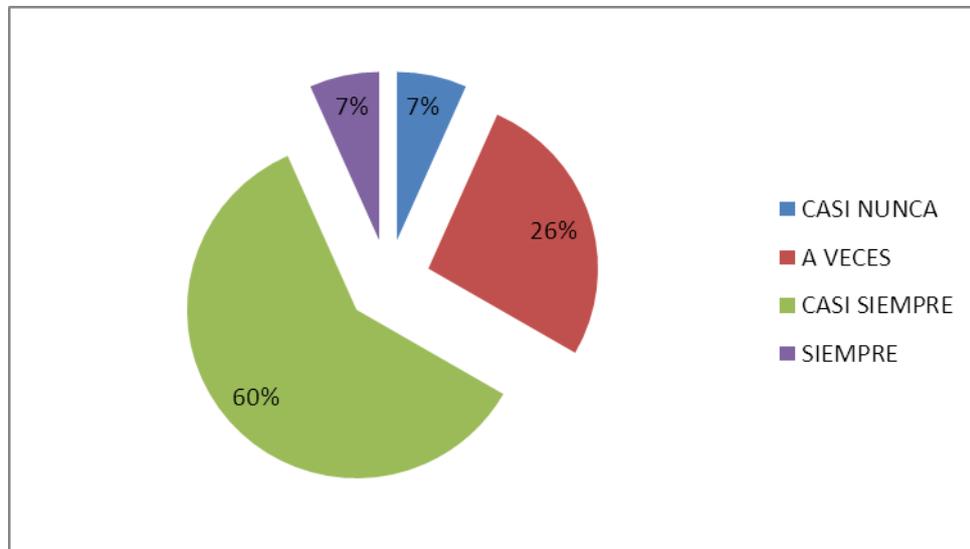
En el gráfico 4.28, el 47% de los encuestados menciona que casi siempre la empresa mira hacia adelante, a liderar y a progresar, un 33% menciona que siempre y el 20% restante piensa que a veces.

Ante esto se pudo rescatar por los encuestados que en el SUPER SAC, empresa que esta guiada por su administrado y gerente a Srta. Janet Rojas, casi siempre menciona la fresa: *“Sólo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera”*, la gerencia se basa en ese punto y más aun cuando se logra llegar a los objetivos o se logra consolidar un buen cierre de mes o año.

Esto nos da a entender que si bien es cierto que existen diferentes factores con un nivel bajo de aceptación conforme hemos visto en las Gráficos anteriores en cuestión de motivación, libertad de expresión, autonomía, capacitación, etc., en esta pregunta y grafico observado, muy aparte de todo lo antes dicho prácticamente el 80% de los encuestados confirman positivamente que la empresa mira hacia adelante, a ser líder y a tener precios bajos ofreciendo un buen servicio

No olvidemos que tener bien en claro lo que somos, hacemos y a donde vamos, es esencia pura de éxito.

Gráfico 4.29 De acuerdo con la Imagen y reputación que brinda la gerencia

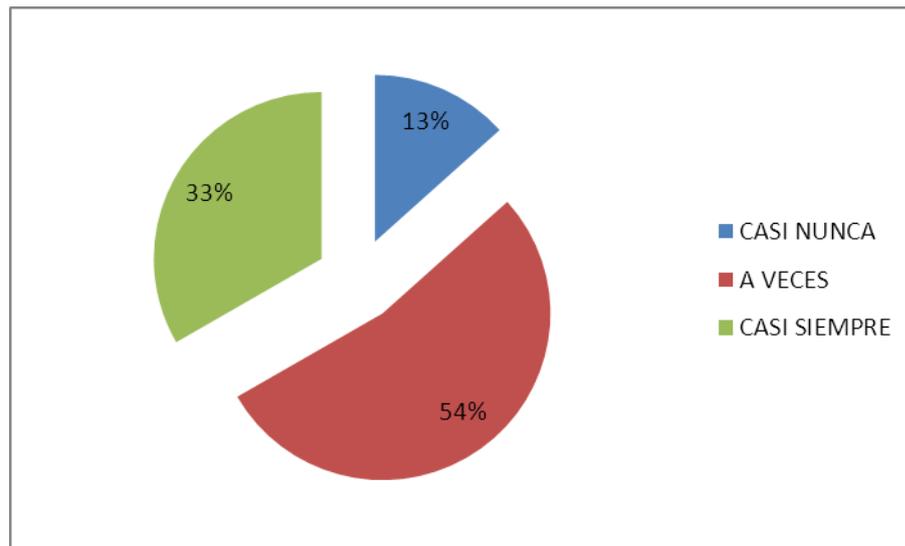


En el gráfico 4.29 se observa que el 60% de los encuestados afirman que casi siempre están de acuerdo con la imagen y reputación de la empresa, un 26% mencionan que están indecisos a tal interrogante. También se puede observar que se aprecian dos indicadores de 7%, los cuales manifiestan que nunca y casi nunca están de acuerdo con la imagen y reputación que brinda la gerencia. Como hemos podido observar en una de las Gráficos anteriores la empresa se presenta seria y autoritaria y como colaboradores del Súper SAC no les genera problemas que la empresa sea así y mucho menos para los clientes que hoy en día son muy especiales y muy rigurosos con el servicio y productos que consumen.

El súper SAC, es una empresa que ha ido creciendo poco a poco ganándose la confianza de los clientes; siempre se ha mostrado seguro y ha dado una imagen de supermercado tradicional, ni tan grande ni tan chico, con productos de precios bajos y de toda variedad. Esto sin duda no solo ha ido repercutiendo en los clientes, sino también en la competencia llegando incluso a lograr mantenerse a pesar de la llegada de Metro, Tottus y Plaza vea, los cuales venden los mismo productos e incluso algunos con mayor

variedad y mejores ambientes que el Súper SAC. Si bien es cierto como supermercado no mantienen los ambientes y estructuras pero sus dirigentes han hecho lo posible por seguir manteniendo las actividades y procesos en funcionamiento.

Gráfico 4.30 Miden y controlan la forma en que trabajas



De acuerdo al gráfico 4.30, más de la mitad de los encuestados (54%), menciona que a veces la gerencia mide y controla la forma en que trabajan, un 33% menciona que casi siempre y un 13% restante afirma que casi nunca.

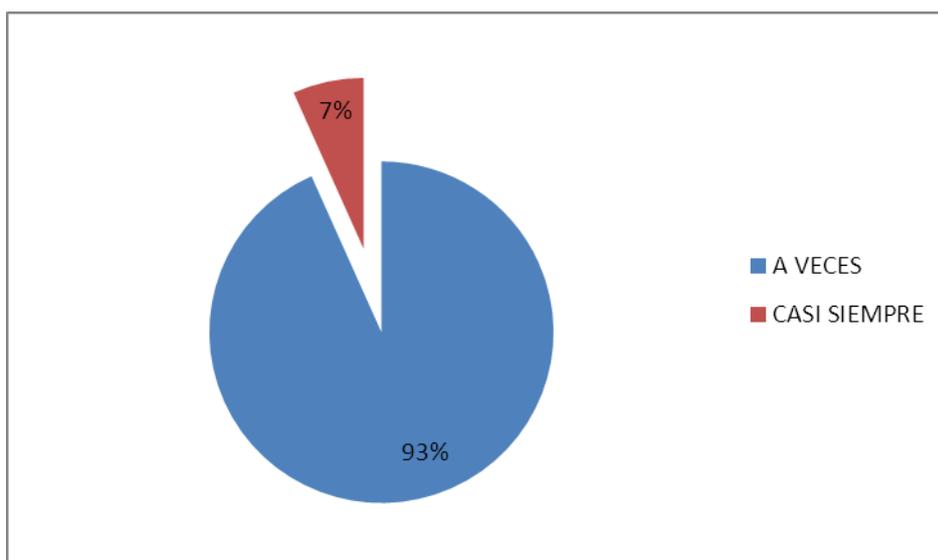
Los encuestados nos describieron que cuando ingresaron por primera vez a la empresa les brindaron un manual de funciones y reglamentos de la empresa, donde existe un control estricto de las diversas actividades que se realizan dentro de la empresa, pero su cumplimiento no es muy notorio, a pesar de lo que refleja el dicho ítem dentro del manual, el cual es : *“Todos los Trabajadores de EL SUPER S.A.C. recibirán, al momento de su ingreso a la Empresa un Reglamento, debiendo distribuirse también un ejemplar ingresados con anterioridad a partir de su entrada en vigencia. Consecuentemente, todos los trabajadores de EL SUPER S.A.C. están informados de su existencia y contenido y ninguno de ellos podrá invocar*

su ignorancia parcial o total para justificar su inobservancia o incumplimiento ya que su norma tiene carácter obligatorio". Si bien es visto por los encuestados que existen normas y reglamentos por cumplir y hacer cumplir por medio del control o monitoreo, la empresa no suele poner mucho énfasis en el control de funciones.

Con respecto al indicador "casi siempre", se puede interpretar basándose en otras preguntas anteriormente, le empresa quizá actúa o controla una vez que ocurrió el problema, o se dio el error en el área y debe de ser corregido por los supervisores o jefes. También se puede reflejar en las diferentes visitas que realiza la gerente en sus ratos libres a algunas áreas y brinda putas de mejora o felicitaciones.

A mi parecer y de acuerdo lo escuchado y percibido por los colaboradores, la empresa confían en ellos, en la forma de trabajar y en la responsabilidad de funciones dentro de sus áreas.

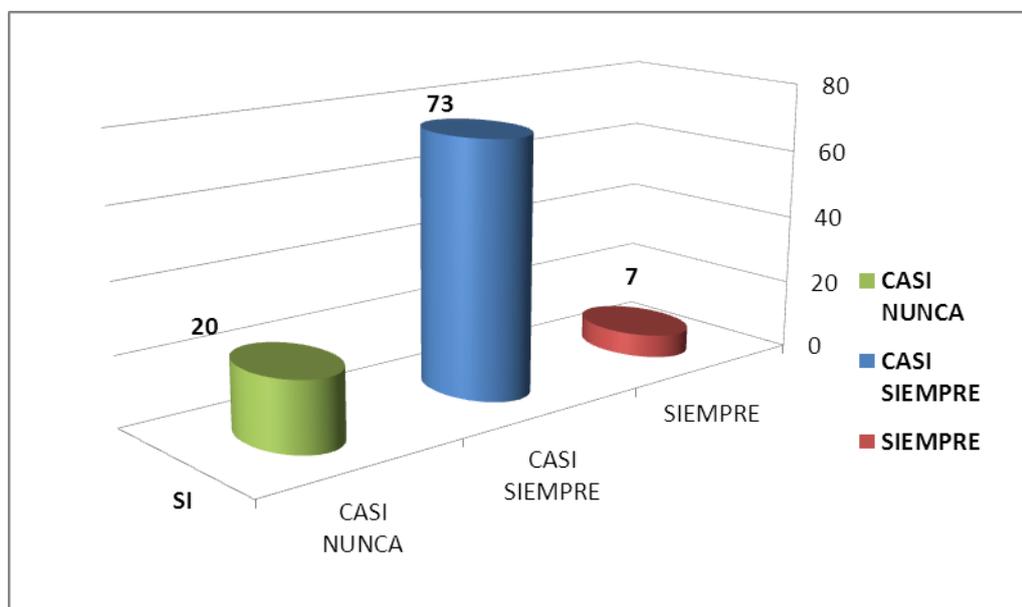
Gráfico 4.31 Frecuencia de visita por parte de la gerencia a cada área



En el gráfico 4.31, prácticamente en casi toda su totalidad de los encuestados, con un 93% menciona que a veces la gerencia visita a cada una de la áreas de la empresa y un 7% menciona que casi siempre.

Con lo observado se puede decir que va a la par con las diferentes preguntas que se han ido interpretando con respecto a los controles y monitoreo de las áreas, a la corrección de errores por parte de los supervisores o las direcciones que te pueda brindar la gerencia y jefes. No hay duda que la conclusión a este indicador de reputación no es muy notorio, la gerencia rara vez visita su propia empresa en su interior, pero que sin duda la gestión que puedan realizar los altos mandos no es del todo mala o deficiente, a pesar de los diferentes problemas, se ha podido mantener en el mercado como supermercado tradicional, donde puedes encontrar producto de precios bajos y variedad de ofertas.

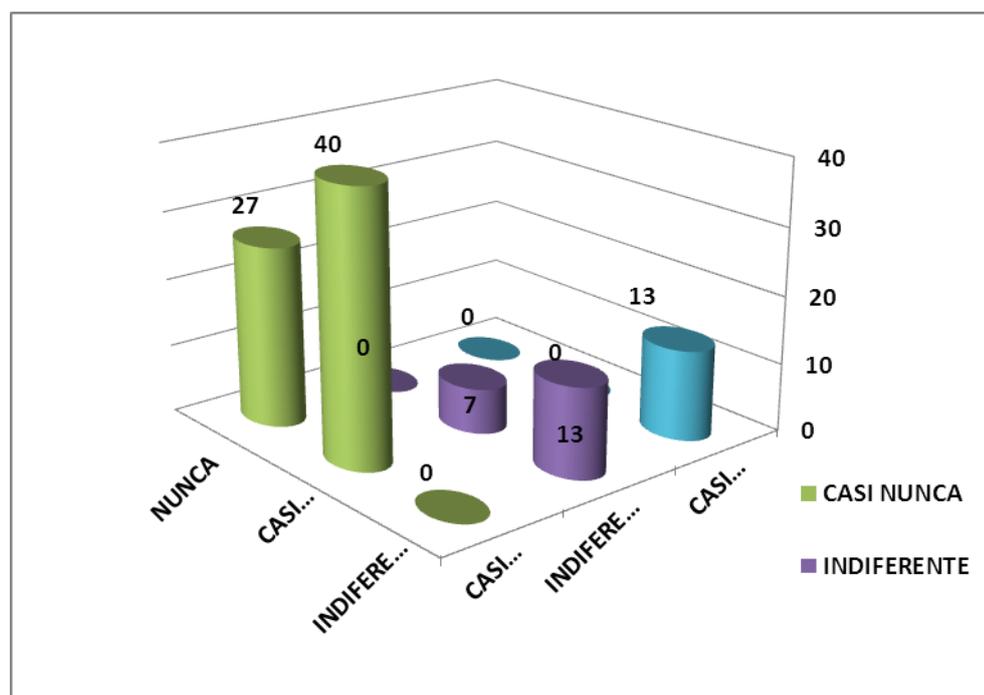
Gráfico 4.32 Conocimiento de funciones vs satisfacción con sus labores



En el gráfico se puede observar que el 73% de los encuestados mencionan que casi siempre están conformes con las funciones que realizan y que sin

duda las tienen bien claras. También existe un 7% que manifiesta que siempre están conformes con sus funciones. Es importante para toda organización que cada una de las áreas con sus representantes, sepan cual es la función y el rol que cumple hacia el éxito organizacional, obteniendo como producto final la satisfacción laboral; por lo que dentro de ellas siempre deben de existir lineamientos flexibles que permitan conocer hasta donde llegan las funciones de cada uno y el porcentaje de cumplimiento de las mismas, y donde inicia el punto donde cada colaborador es un participante activo mediante ideas, propuestas de mejora, para después de ser evaluadas estas sean aplicadas, donde finalmente se verán reflejadas en él la calidad brindada para ser compartida y después ser medida mediante la satisfacción de los roles bien realizados. Por lo que la gerencia podrá observar el avance en el plan de mejora de cada área y finalmente en los resultados de la organización.

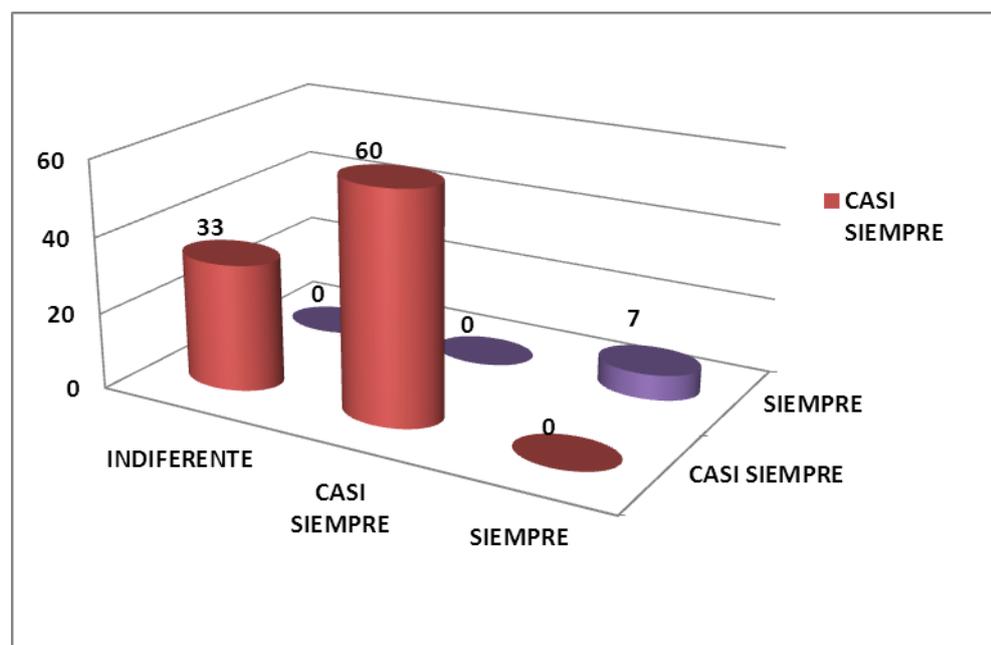
Gráfico 4.33 Facultad de hacer lo que es más conveniente vs toman en cuenta su opinión para cambios en sus funciones de trabajo



El 40% de los encuestados mencionan que casi nunca tiene la libertad y facultad para hacer lo que mejor crean conveniente, además existe un 7 % por el cual le es indiferente la opinión que puedan tomar con respecto a su cargo.

El *empowerment* es un factor clave en el éxito organizacional, uno de los indicadores que nos muestra una alerta de como se está aplicando es mediante encuestas con las cuales podremos obtener resultados de cuanto *empowerment* estamos aplicando. Por lo que obtener ideas internas “de la boca de cada colaborador” se podrá recopilar información enriquecedora para saber en qué se está fallando, y como se puede remediar esto ya que ellos son los que viven día a día con la realidad de los procesos, los cuales de ser el caso son deficientes podrían ser perfeccionados mediante talleres para estructurar e implantar planes de mejora continua, permitiendo tener un punto de partida e ir obteniendo resultados que permitan el éxito de cada proceso.

Gráfico 4.34 Todos trabajan en objetivos comunes y existe buena comunicación



En el gráfico se puede observar que el 60% menciona que casi siempre se da una buena comunicación en el trabajo y todos los colaboradores se encaminan hacia un objetivo común.

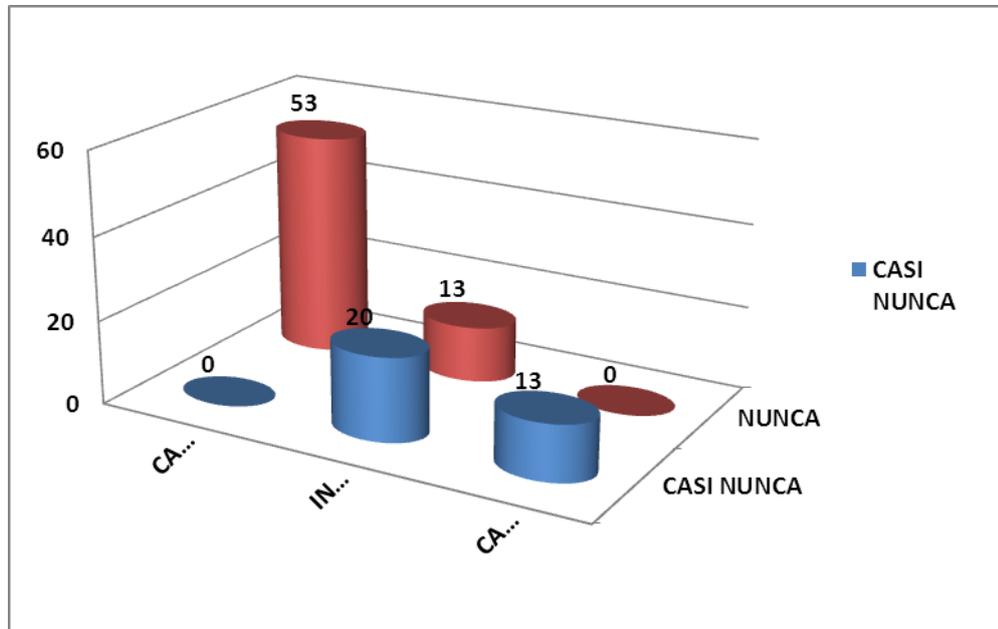
Este tipo de comunicación es la que se da en el trabajo del día a día, permitiendo a los colaboradores estar preparados ante situaciones comunes y poco comunes, actualmente el objetivo común de ellos es cumplir las funciones que exige cada área, por lo que cada uno de ellos mantiene un nivel de comunicación dentro de sus áreas propiamente dichas de manera efectiva.

Esta comunicación es la que debe prevalecer desde:

- a. la unidad más pequeña de trabajo porque permitirá repartir las funciones y roles de la manera más adecuada para cada colaborador según sus fortalezas, haciendo que esta unidad no solo cumpla si no supere los resultados esperados.
- b. El segundo paso sería que el método de trabajo en función a comunicación sea compartido entre las demás unidades o equipos de trabajo por cada área, ya que si en algún punto de la cadena de valor o servicio esta se muestra débil.

Mediante la comunicación se pueda fortalecer a través de ideas proactivas y enriquecedoras, permitiendo a la organización como un todo llevar a los objetivos generales, partiendo de que el logro depende de las capacidades de cada uno de los colaboradores.

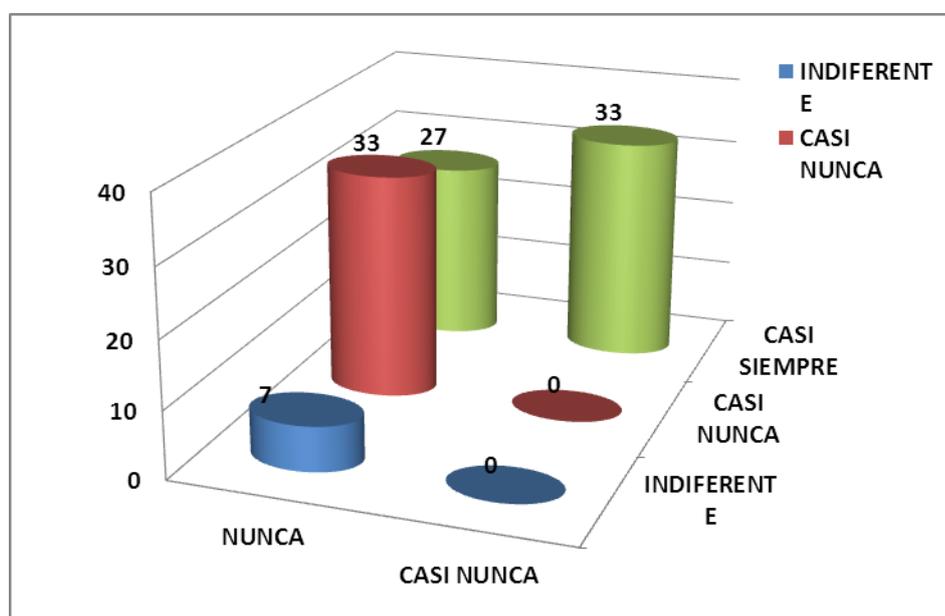
Gráfico 4.35 Cultura de la empresa vs el clima que refleja la empresa



Como se aprecia en el gráfico más del 50% de todos los encuestados manifiestan que casi nunca la cultura se hace notar, y más el clima de la empresa no es el adecuado por lo que existe un 13% que están indiferentes ante este punto. De este punto partimos de que la definición, implementación, asimilación y aplicación de la cultura que es básicamente como es que se define una empresa con respecto a su entorno, por ejemplo: Si el pilar de nuestra cultura es “atender a nuestros clientes con esmero” de este lema devienen muchos valores como respeto, dedicación, calidad en el servicio, variedad de productos, amabilidad, honestidad y muchos valores que involucran una atención de primera, es lo que se debe de inculcar en los colaboradores para que cada cliente desde que ingresa a la empresa se lleve el sabor de que has sido atendido como si fuera la persona más importante del mundo, lo cual se verá reflejado en el marketing boca a boca, mediante la recomendación, impactando en aumento de clientes, ventas y resultados para la empresa. Por lo que el clima que refleje será un ambiente de trabajo grato, con buenos beneficios,

motivación, capacitación y dedicación para que cada uno de nuestros colaboradores sienta que no trabaja para una empresa sino que sienta que está trabajando como si fuera su propia empresa.

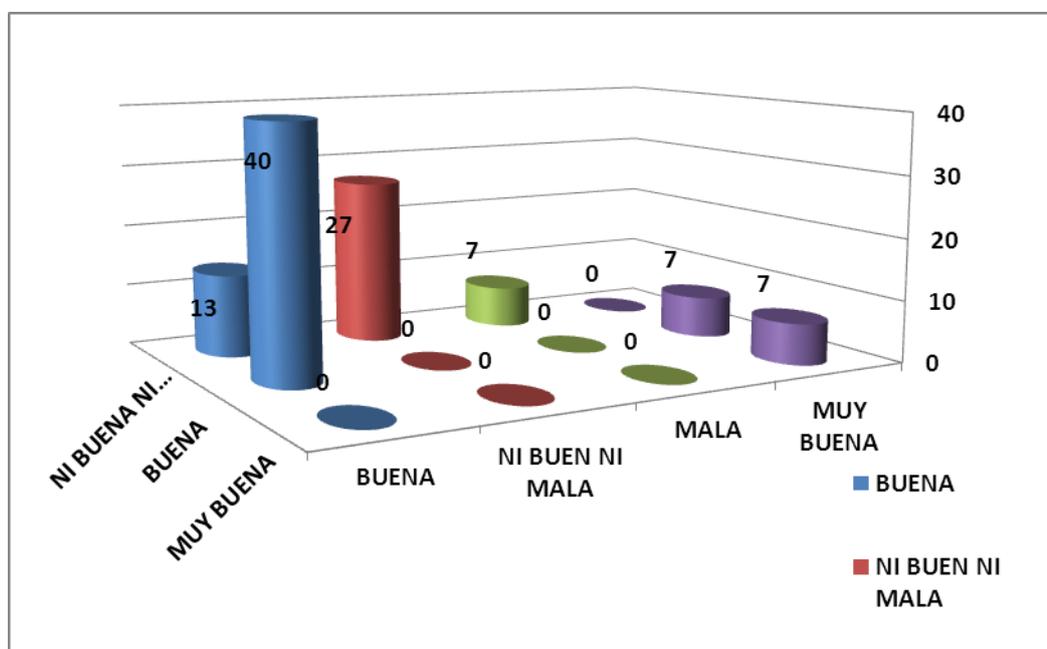
Gráfico 4.36 Cultura de la empresa vs clima de inflexibilidad y falta de valores



Como se aprecia en el gráfico el 33 % afirma que la cultura organizacional está ligada a un clima de inflexibilidad donde la falta de valores es un factor importante. Por lo que se puede inferir la cultura de la empresa es la responsable de definir el clima donde los colaboradores se desenvuelven, por lo que si la cultura no está bien definida y acorde para que los colaboradores asimilen y se sientan parte de la familia de la organización no se verán resultados positivos como la excelencia en los valores aplicados en la misma, como responsabilidad, búsqueda de resultados, honestidad, compromiso, ya que es desde este último “compromiso” donde se aprecia como una cultura es positiva y hace bien a toda la organización involucrando a todos y cada uno de los participantes. A través del

compromiso es que las organizaciones son exitosas, ya que cuando este valor se tiene desarrollado es que todos conforman una unidad en post de los objetivos, ya que es la muestra fiel de que los colaboradores ya no se sienten como tales si no que han llegado a un grado que sienten que la empresa también es parte de cada uno de ellos, y se sienten en familia, es en este grado donde se puede apreciar la grandeza y el éxito de las empresas.

Gráfico 4.37 Comunicación vs que tanta confianza le han proporcionado

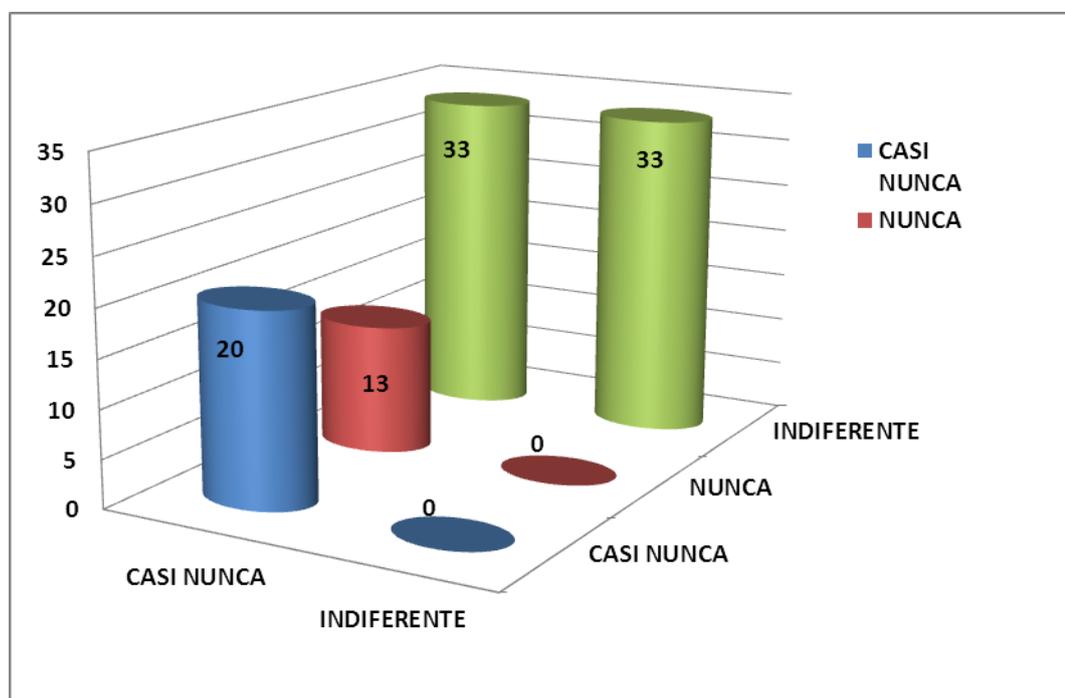


El 40 % menciona que la relación de comunicación que mantienen con sus jefes es buena y la confianza que le han brindado también es buena pero no del todo se podría decir ya que se refleja un 27% que es indiferente a ello.

La comunicación es un factor clave y en la mayoría de las organizaciones este factor no llega a desarrollarse como una herramienta que permita a la gerencia como es que se siente el colaborador con respecto al desarrollo de la organización. Comunicación siempre estará ligado a la confianza

proporcionada a cada colaborador, ya que esta le permite poder expresarse mediante ideas, propuestas, proyectos de mejora, estatus de cómo es que se aprecia en desempeño de la empresa y de cada unidad de trabajo. Comunicación representa que tanto grado de confianza se deposita y otorga a cada colaborador por lo que esta herramienta es indispensable permitiéndonos saber en qué nivel de avance estamos camino a nuestros objetivos.

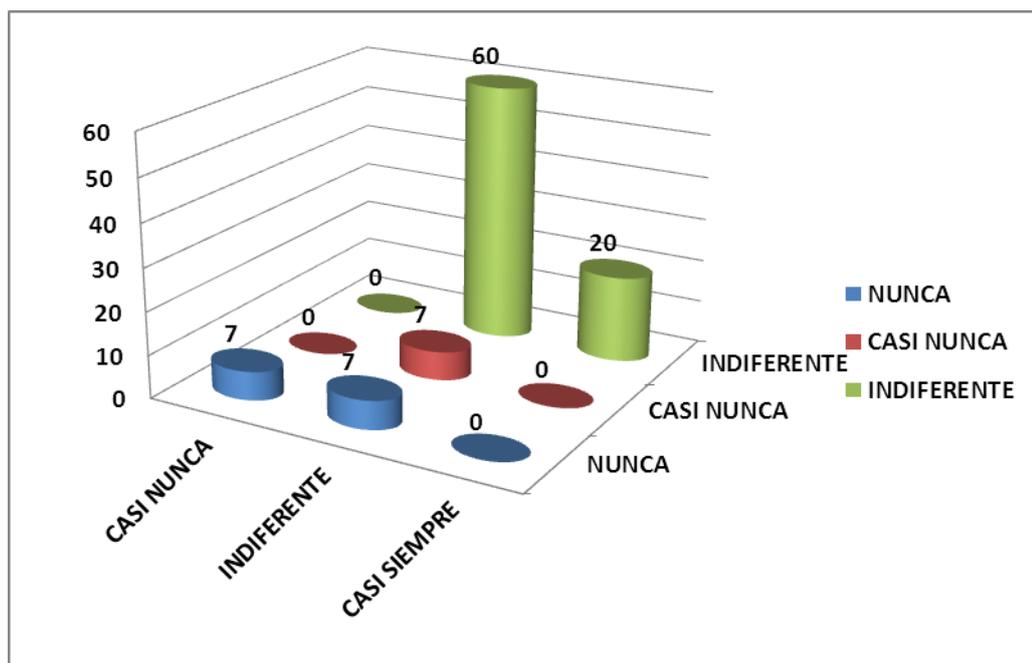
Gráfico 4.38 Incentivos (vacaciones, bonos, etc.) vs Reconocen el trabajo que realizas en su empresa



En el gráfico el 33% menciona que con respecto a los incentivos y reconocimientos en sus trabajos les es indiferente motivo que no es muy notorio en la empresa y más aún un 20% afirma que casi nunca. Es importante que después de conocer la realidad del desempeño de cada área y sus roles o funciones, proponer y aplicar planes y acciones de mejora continua involucrando a cada colaborador, lo que permitirá a la gerencia conocer la realidad de como se viene trabajando, después de

haber superado todas las debilidades y amenazas será importante medir el rendimiento de cada colaborador para poder incentivarlo, donde el pie de inicio será involucrarlos en la realización de un plan que conlleve a resultados de mejora continua, para finalmente motivar a los colaboradores de manera intrínseca mediante valoración por metas y trabajos realizados, y extrínsecas mediante bonificaciones, días libres, permisos especiales, nuevos roles. De esta manera se logrará lo que todo Gerente de una organización anhela, que los objetivos de la empresa vayan de la mano o estén alineados con los objetivos personales de cada colaborador.

Gráfico 4.39 Control o monitoreo de cada área vs procesos de mejora continua



El 60% menciona le es indiferente los controles a cada área, motivo que por lo general no se apersonan a ver las funciones del día y los procesos de mejora son escasos también se puede consolidar un 13 % afirmando que nunca. De esto podemos inferir que los colaboradores al no estar identificados y conocer cuáles son los procesos de mejora continua en su

área no pueden medir en avance o las mejoras que requieren para realizar adecuadamente su trabajo. Los procesos de mejora continua son el reflejo de la situación actual de productividad de un área o áreas, si no se conoce el punto de partida no se podrá apreciar cuales han sido los errores antes cometidos, y como es que estos vienen siendo superados; y monitoreo o control ayudará a saber el avance y los resultados finales serán excelencia en el cumplimiento de los roles en cada área.

V. DISCUSION

A través de la presente tesis que tuvo como objetivo general Proponer estrategias de facultación y entrega de poder a los trabajadores del supermercado "SUPER S.A.C" situado en la ciudad de Chiclayo, se evaluaron las 12 indicadores de la facultación, tales como comunicación, gestión de *empowerment*, confianza trabajo en equipo y muchos más.

En base a esto, a continuación se procederá a analizar cada una de los indicadores anteriormente mencionados para conocer la percepción del personal de ésta empresa y determinar el estilo de gestión que actualmente emplea y por otro lado el grado de facultación y entrega de poder de los colaboradores del SUPER SAC.

En referencia al objetivo de Determinar el estilo de Gestión empresarial del supermercado "SUPER S.A.C" situado en la ciudad de Chiclayo, podemos discutir los siguientes aspectos:

En lo mencionado en la entrevista analizando la planificación, organización, dirección y control de la gerencia, se identifico un estilos de gestión Administrativo Burocrático, motivo que la empresa ejerce una autoridad en forme a lo que mejor cree conveniente para la empresa y mas no un estilo donde predomine la comunicación o relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.

Todo lo conversado y planteado en táctica y planes de mejora queda en la gerencia y jefaturas y rara ves dicho información es baja a los nivel bajos de la organización donde se ve cara a cara la realidad de los inconvenientes.

El estilo de gestión Interpersonal es el menos frecuente y poco visible en la empresa, pero reporta un trabajo en equipo con mayores logros y satisfacciones de los involucrados y el desarrollo de acciones favorecedoras de la formación continua. Este estilo se puede encontrar en la gestión o funciones de los colaboradores en el día a día y como manejan sus áreas. El

estilo Interpersonal parece ser el que genera mayores posibilidades e iniciativas de innovaciones, sin duda es un motor nuevo con muchas aspiraciones a mejorar pero que definitivamente la gerencia no apoya a que se demuestre.

Si bien es cierta la organización esta estructurada, no se aprecia un orden en su interior y el control poco riguroso, es por ello que los estilos de gestión y la modalidad que tenga la estructura orgánica no están asociados con la cantidad de actividades de perfeccionamiento.

En referencia al objetivo de medir el nivel de Facultación y entrega de poder que actualmente se ejecuta en el supermercado "SUPER S.A.C" situado en la ciudad de Chiclayo, podemos discutir los siguientes aspectos:

En los Gráficos 4.1, 4.2 y 4.3, se observa que así como en las entrevistas exploratorias realizadas al momento del levantamiento de información mediante la encuesta realizada, que tanto el conocimiento de objetivos, funciones y finalidad de la empresa los conocen al 100% y los desempeñan de la mejor manera, sin duda esto repercute notoriamente en el aumento de su productividad como colaboradores (Gráfico 4.6). Según Blanchard, K y Randolp, A. (1996, p.61), una vez que hayamos determinado que queremos para la empresa, cada uno de los colaboradores deberá establecer que es lo que desea lograr personalmente dentro de ella". Esto justifica los resultados obtenidos y los satisfactorios niveles de conocimiento en misión, visión, objetivos y funciones de los colaboradores a nivel organizacional. Con todo esto podemos decir que el enfoque de los directivos es notorio y de buena aceptación.

Por otro lado observamos en la Gráfico 4.4 y 4.7, si bien es cierto los colaboradores no emplean o rara vez cuentan con instructivo para realizar sus tareas, casi siempre se involucran con la empresa y actividades a realizar motivo por el cual conocen los objetivos y sus funciones dentro de su área; esto hace referencia a lo cita por Wilson, T. (2000), donde afirma

que cada empresa tiene sus propios objetivos y metas, estos objetivos están separados y descienden por toda la empresa, por lo que cada empleado tiene sus propios objetivos, metas y resultados que cumplir. En consecuencia se requiere que la empresa siga empleando el mismo enfoque de dirección, pero siempre y cuando mejoren la aceptación y expresiones sus empleados. Este procedimiento estaría sustentado en los resultados encontrados en la Gráfico 4.8 donde el 80% de encuestados menciona que casi nunca toman su opinión para cambios o decisiones dentro de su área o puesto, y en la Gráfico 4.9 mas del 50% menciona que casi nunca reciben capacitaciones, si bien es cierto el no estar capacitado y mas aun que no tomen la opinión de la persona que esta mas cerca al área y conoce mejor sus funciones, es error vital para la organización y su desarrollo. Todos estos conceptos van de la mano por lo citado por Davis, K y Newstrom, J, (2003, p.220), por medio de capacitaciones apropiadas, entrenamiento y experiencias, ayudarlos a que dominen el puesto como colaboradores. Esto sin duda discute y justifica los resultados, los niveles bajos de satisfacción con respecto al tema de capacitaciones y la falta de tomar en cuenta sus opiniones repercute en su motivación y desempeño. La manera de gestionar un *empowerment* no se visualiza, originando que se presenten nuevos inconvenientes como se puede apreciar en la Gráfico 4.10, donde el 87% de los encuestados afirman que siempre desempeñan actividades que no les competen a su área o cargo. Ante esto podríamos citar a Wilson, T. (2000, p. 42), mencionando que desde el punto de vista de unidad, es decir como trabajador el facultar “conlleva a la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor”, como también permite “que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa”.

A simple vista esto justifica los resultados obtenidos, que los empleados se interiorizan con la empresa y apoyan a nivel global, pero no es así, de acuerdo a lo indagado a un nivel más exploratorio, se ha podido sustraer que no es un tema de aprendizaje y desarrollo o “facultación”; es un tema

de cubrir puestos y tareas que no han sido bien asignadas o por escases de personal.

Con respecto al liderazgo que se emplea a nivel organizacional, en la Gráfico 4.13, el 67% de trabajadores demuestra que casi siempre se sienten responsables por las actividades que realizan y en la Gráfico 4.14, el 87% de trabajadores encuestados casi siempre son animados por la gerencia para la consecución de sus metas. En base a lo encontrado podemos afirmar que dentro del área comercial de la empresa, se cumple lo afirmado por Wilson, T. (2000, p. 42), que tanto la gerencia y trabajadores como unidad, “conllevan a la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor”, esto podemos explicarlo que se necesita de una empresa donde no sea ni tan jerárquica ni burócrata, que empuje la toma de decisiones hacia abajo, abriendo líneas de comunicación ocasionando un flujo de información mas rápido de arriba abajo, dentro de la organización.

Así mismo observamos que la mayoría de los trabajadores, más del 50%, consideran que no está a gusto en mencionar una idea o expresar sugerencias (gráfica 4.15), ya sea en su área o para otras áreas, motivó que estas no son muy bien escuchadas o puestas en práctica por sus superiores. Estos resultados se pueden explicar por la naturaleza de la labor o gestión que realizan los altos mandos en cuestión de comunicación y como hacer fluida las relaciones interpersonales entre los colaboradores. No podemos olvidar que dentro de su decálogo y MOF de la empresa, afirma que las decisiones e ideas que puedan venir de sus colaboradores para la solución o mejoras dentro del área y a nivel organizacional, son bien recibidas. Sin duda prácticamente este ítem dentro del MOF refleja la deficiente manera de comunicación en la empresa. Seguido de esta interpretación, en la gráfica 4.18, más del 50% de los encuestados mencionaron que por lo general la empresa no comparte información importante o necesaria con ellos; si bien es cierto esto y más aún el impacto negativo que puede

causarles a nivel motivacional. Según Davis, K y Newstrom, J, (2003, p.220), cuando compartimos información, logramos hacer entender a los empleados en que situación está la empresa y que se puede esperar de ella.

A partir de este análisis, podemos inferir que si bien es cierto a los colaboradores de la empresa El Súper Sac, no les comparten información necesaria; tienen la capacidad para responder rápido ante cualquier dificultad y la iniciativa para proponer ideas innovadoras no solo dentro su área o puesto sino también para toda la organización; esto lo podemos ver reflejado en la Gráfico 4.17 y 4.19.

Para el personal administrativo, sería conveniente mejorar los canales de comunicación e incluso las relaciones entre colaboradores, jefes y la misma gerencia, de tal manera que les proporcione las facilidades necesarias dentro de sus áreas e incluso un cambio positivo a vista del cliente.

En referencia al trabajo en equipo que se pueda apreciar en la organización y como estos pueden autodirigirse o guiarse hacia un objetivo común, podemos observar en las Gráficos 4.20 y 4.21 que casi siempre los trabajadores o colaboradores se reúnen o realizan trabajos que permite unir varias áreas, y a la vez este acoplamiento se da con la mayor facilidad, no porque lo diga o disponga la organización sino porque es la mejor manera para ellos poder terminar sus trabajos de una manera rápida y ordenada y también porque es una buena experiencia, una mejor manera de conocerse, realizar actividades y cosas en conjunto para mejorar sus áreas. Esto sustenta lo expresado por Blanchard, K y Randolp, A, (1996, p.62), cuando nos menciona que un equipo autodirigido son aquellos grupos de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, que planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final”. (Blanchard, K y Randolp, A, 1996, p.62). Si bien es cierto las jerarquías y el exceso de burocracias entretienen la administración de una empresa, también ocasionan que se siga realizando una misma manera de trabajar y hacer las, pero la pregunta muchas veces resulta en “¿Qué tan

correcta es esa manera de realizar las cosas?, y que tanta confianza se le puede otorgar al trabajador para que ayude con el desarrollo de la empresa.

En cuanto a la confianza mencionada, en el Gráfico 4.23, el 87% de los colaboradores manifiesta que casi siempre aplican ideas innovadoras en su área, a fin de buscar mejoras en el área y por ende mayor satisfacción para los clientes y los jefes que quizás no están muy interiorizados con las áreas a supervisar; pero como trabajadores sienten la necesidad de aportar y hacer bien las cosas y así no generarse llamadas de atención sino felicitaciones e incentivos. Con ello podemos decir que como colaboradores tienen la confianza para aportar ideas, corregir los errores rápidamente y cambiar la manera de trabajar que la han impuesto (93%), ya sea por nuevas formas de hacer las cosas, ahorrando tiempos, espacios y esfuerzo o por sugerencias de buena fe que mencionan los clientes (Gráfico 4.24).

Por otro lado, analizando la reputación de la empresa y que tanto puede afectar o inferir en los colaboradores, tenemos que en el Gráfico 4.26, 86% de los encuestados menciona que a veces aprende de las direcciones de sus jefes, esto se debe a que en el momento en que los monitorean, sus jefes o supervisores describen que cosas corregir más no que podríamos hacer o que otra manera hay para solucionar el mal trabajo o mala praxis; por otro lado en el Gráfico 4.27, tenemos un 33% que menciona que casi siempre la empresa tiene la reputación de ser seria, jerárquica y autoritaria. Estos indicadores no se relacionan con lo mencionado por Blanchard, K y Randolp, A, (1996, p.62), *“es sumamente importante que el papel o rol de los administradores, gerentes o altos mandos sea el de enseñar e interiorizar en sus trabajadores ideas autónomas, sobre sí mismos y en su trabajo. Si bien es cierto, en algunos casos las direcciones no son buenas y la reputación que refleja es de nivel jerárquico y autoritario, no permite que se puedan enseñar o establecer una curva de aprendizaje positiva, pero se observan porcentajes motivadores en los Gráficos 4.28 y 4.29, donde más del 50% de los encuestados, a pesar de*

que la empresa mantiene un tipo de dirección poco usual hoy en día, están de acuerdo con ella y no la critican, esto se debe a que la jerarquía que demuestra es para no desviar su camino hacia adelante, en algunos casos si suele ser flexible y mas aun su administradora, cuando menciona la fresa: *“Sólo hay una forma de satisfacer al cliente darle más de lo que espera”*, la gerencia se basa en ese punto y más aun cuando se logra llegar a los objetivos o se logra consolidar un buen cierre de mes o año.

Esto nos da a entender que prácticamente el 80% de los encuestados confirman positivamente que la empresa mira hacia adelante, a ser líder y a tener precios bajos ofreciendo un buen servicio; que si bien es cierto como supermercado no mantienen los ambientes y estructuras adecuadas, sus dirigentes han hecho lo posible por seguir manteniendo las actividades y procesos en funcionamiento.

A mi parecer y de acuerdo lo escuchado, percibido por los colaboradores y fuera de todo los problemas que afronta a nivel organizacional, la empresa confía en ellos, en la forma de trabajar y en la responsabilidad de funciones dentro de sus áreas.

Realizando una discusión general, analizando como distintas variables pueden cruzar interpretaciones que llegan a un cuadro referencial mas optimo, podemos discernir en la Gráfico 4.33, la cual nos manifiesta que los colaboradores no tienen la libertad para hacer lo que mejor crean conveniente y a la vez su opinión pierde importancia, con ello podemos decir que si no obtenemos ideas internas “de la boca de cada colaborador” no se podrá recopilar información enriquecedora para saber en qué se está fallando, y como se puede remediar. Ante esto podemos citar a Wilson, T. (2000), cuando nos manifiesta que debemos de *“centrarnos en los individuos y sus trabajos o tareas”*.

Otra Gráfico que merece su discusión, es 4.38, donde se aprecia un porcentaje desmotivado con respecto a los incentivos y reconocimientos que se les pueda dar como colaboradores, es aquí donde una vez que se

conoce la realidad del desempeño de cada área y sus roles o funciones, se debe proponer y aplicar planes y acciones de mejora continua involucrando a cada colaborador, lo que permitirá a la gerencia conocer la realidad de como se viene trabajando y que se requiere. Según Wilson, T. (2000), *“las personas adoptan las prácticas del “Empowerment” si se les recompensa. Las culturas no cambian a menos q se construyan objetivos de cambio en los sistemas de recompensa”*

Como punto final y de acuerdo al análisis realizado en los párrafos anteriores, podemos discernir que en la empresa Supèr sac, no se observa un grado o nivel de facultación y entrega de poder, si bien es cierto existe capacidad, confianza, conocimiento y un grado de autonomía por parte de los colaboradores para realizar sus funciones, pero este indicador no les ayuda a su desarrollo, muchas veces es mas influyente que la empresa lo de a notar o lo coloque en marcha como una politica, tactica o herramienta de gestion desde la gerencia hasta todos los niveles de la empresa.

Determinar en que nivel de *empowerment* o facultación se encuentra o podría encontrarse la empresa, es punto inicial para poder tener en cuenta que tácticas, ideas y estrategias se puedan pensar para iniciar un propuesta de gestión de *empowerment*, que no solo conlleve a un desarrollo empresarial, haciendo los trabajos mas flexibles, responsables y estimulándolos al cambio, sino también logrando un desarrollo personal, demostrando *“hasta que punto la empresa esta preparada para involucrar a sus empleados”* (Wilson, T. (2000)). Y con ello hacer que ganen mejores niveles de motivación, demostrado en el desempeño de sus funciones, toma de decisiones y actitud.

VI. PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta que se presenta en esta sección, es un modelo conceptual (Mostrado en la Figura 6.4) basado en los resultados de la investigación de campo, los fundamentos básicos de la teoría de *empowerment* o facultación y entrega de poder y en el análisis de las funciones de los colaboradores y de la empresa. En esencia, el modelo contiene las funciones suficientes y necesarias para lograr un buen trato al cliente y a la vez mejorar la gestión de la organización.

Como una herramienta administrativa eficaz, el modelo puede usarse o emplear en cualquier situación que se pueda describir en términos de funciones; cabe señalar que el modelo que se propone en esta tesis; es válido para la aplicación del caso de estudio en particular ya que las funciones que conforman dicho modelo pertenecen a una situación real. El grado de validez depende del talento y disposición del gerente de la compañía para su implementación y el alcance relacionado con las disciplinas que podrían involucrarse.

El alcance del modelo lo define la misión de la empresa, declarando a esta como un problema u oportunidad, ayudara a especificar qué es lo que tiene que realizar la compañía o empresa.

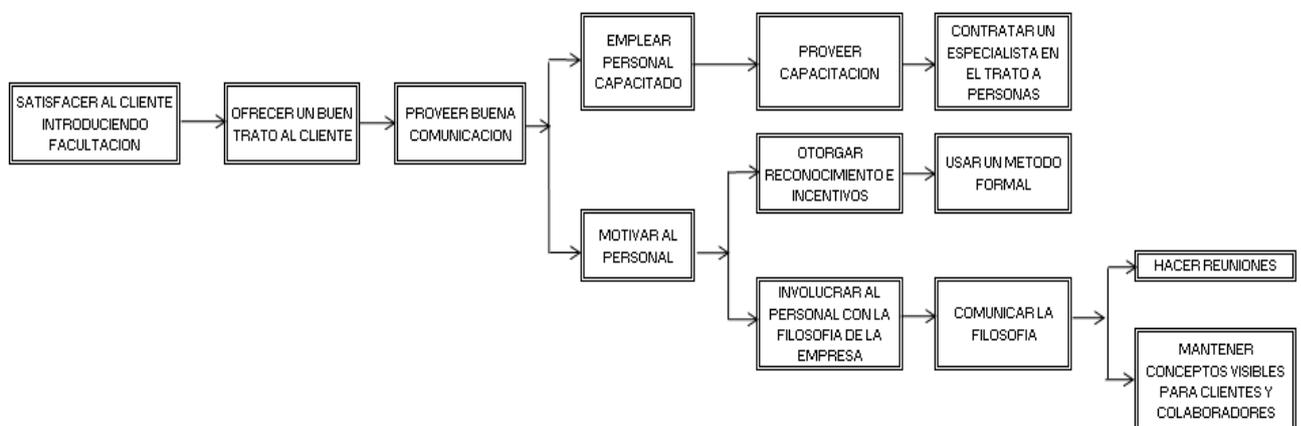
La estructura básica del modelo que se pretende demostrar es parecida a un diagrama de flujo de procesos, sin embargo hay algunas diferencias muy significativas; primero los bloques representan funciones, y no pasos u operaciones de procesos. El modelo es un diagrama lógico y no es orientado al tiempo, aunque esto es una característica que podría integrarse. Debido a esto el modelo se construyó formulando las funciones, empezando con la misión de la compañía y luego se procedió a definir las funciones necesarias y suficientes para lograr esta misión.

El modelo de funciones identifica primero la misión de la empresa, y a partir de esta, se muestran todas las funciones necesarias que podrían contribuir para lograrla. De acuerdo a los resultados de la investigación, la misión de la empresa es: “Ser una empresa de servicios ágil y moderna que comercializa productos de calidad para satisfacer las necesidades y

expectativas de nuestros clientes con un trato personalizado, buscamos el desarrollo personal y laboral de nuestros colaboradores con quienes hacemos uso racional de nuestros recursos para tener una rentabilidad que nos permita seguir creciendo, en el marco de la normatividad vigente; debido a que se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y mas aun el desarrollo personal y laboral de sus colaboradores se seleccionó el aspecto: “satisfacer al cliente introduciendo facultación en el personal”.

Este modelo muestra dos tipos de funciones: a las cuáles se les ha denominado; funciones de primer nivel o críticas, y funciones de segundo nivel o secundarias. Las funciones de primer nivel están representadas por cuadros de doble línea (Figura 6.1); el resto de las funciones pertenecen a las funciones secundarias. Las funciones críticas forman lo que se le conoce como línea primaria y su cumplimiento es vital para lograr el objetivo “satisfacer al cliente al cliente introduciendo facultación en el personal”. En forma paralela a las funciones primarias se muestran las funciones secundarias, que como su nombre lo indica, son el complemento de las funciones críticas. Por lo tanto, la línea primaria de funciones vitales para lograr el objetivo de la empresa es:

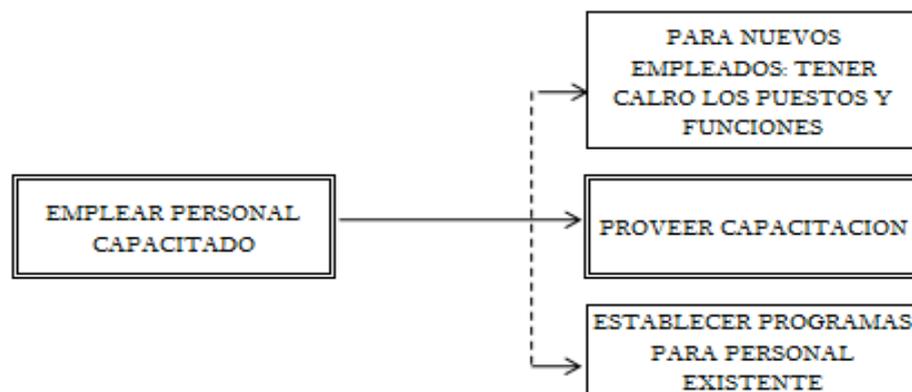
FIGURA 6.1: FUNCIONES DE PRIMER NIVEL



De acuerdo a esto, para lograr la satisfacción del cliente introduciendo facultación en el personal, los empleados de la empresa “SUPER S.A.C” deben ofrecer un buen trato al cliente mediante una buena comunicación, y para lograr una comunicación eficaz se requiere que el personal sea debidamente motivado y capacitado.

Con respecto a la función de proveer capacitación (Figura 6.2), se tiene que realizar un plan de capacitación donde cada uno de los programas esté orientado a desarrollar y asegurar la competencia del personal tanto de nuevo ingreso como del existente. Así mismo para ingresar personal adecuado y competente a la empresa, se requiere de un análisis de puestos donde se detalle el perfil de cada puesto de tal manera que se haga un buen reclutamiento y selección de personal.

FIGURA 6.2: CAPACITACIÓN AL PERSONAL



El modelo sugiere que mediante la capacitación, el personal adquiera nuevas habilidades para:

- ✓ Tratar y entender al cliente,
- ✓ Tomar decisiones para dar solución a problemas;
- ✓ Trabajar en equipo y utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa.

Cuando el personal tenga mayor libertad de acción, como consecuencia de otorgarle más confianza a los trabajadores al compartir la información general de la empresa como son: los objetivos, metas, información

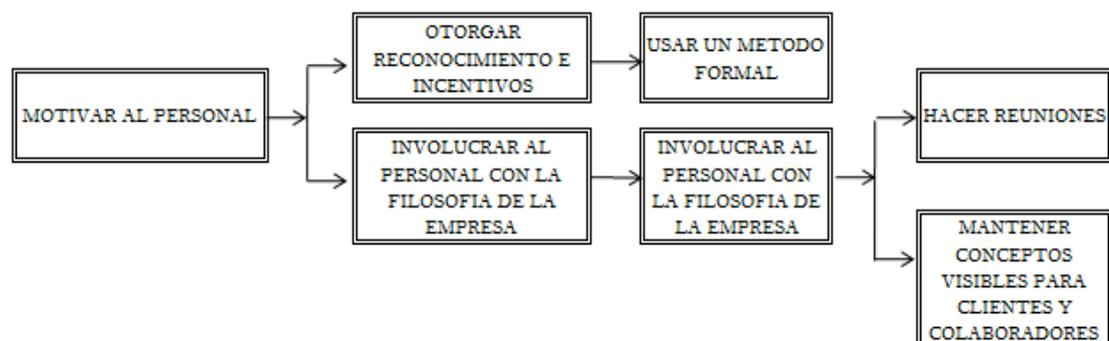
detallada del puesto de cada persona, incluyendo manuales de organización y procedimientos; los empleados se sentirán más involucrados y participativos.

Así mismo se debe de implementar la cultura de trabajo en equipo; esto comprometerá al personal a lograr una meta común, para lo cuál es necesario delegar responsabilidades.

Finalmente, se debe utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa al brindar datos de manera oportuna, eficaz y verídica tanto a clientes como al personal de acuerdo a las necesidades específicas que se tengan.

En cuanto a la función de motivar al personal, de acuerdo a la (Figura 6.3) se proponen las siguientes funciones críticas:

FIGURA 6.3: MOTIVACIÓN AL PERSONAL

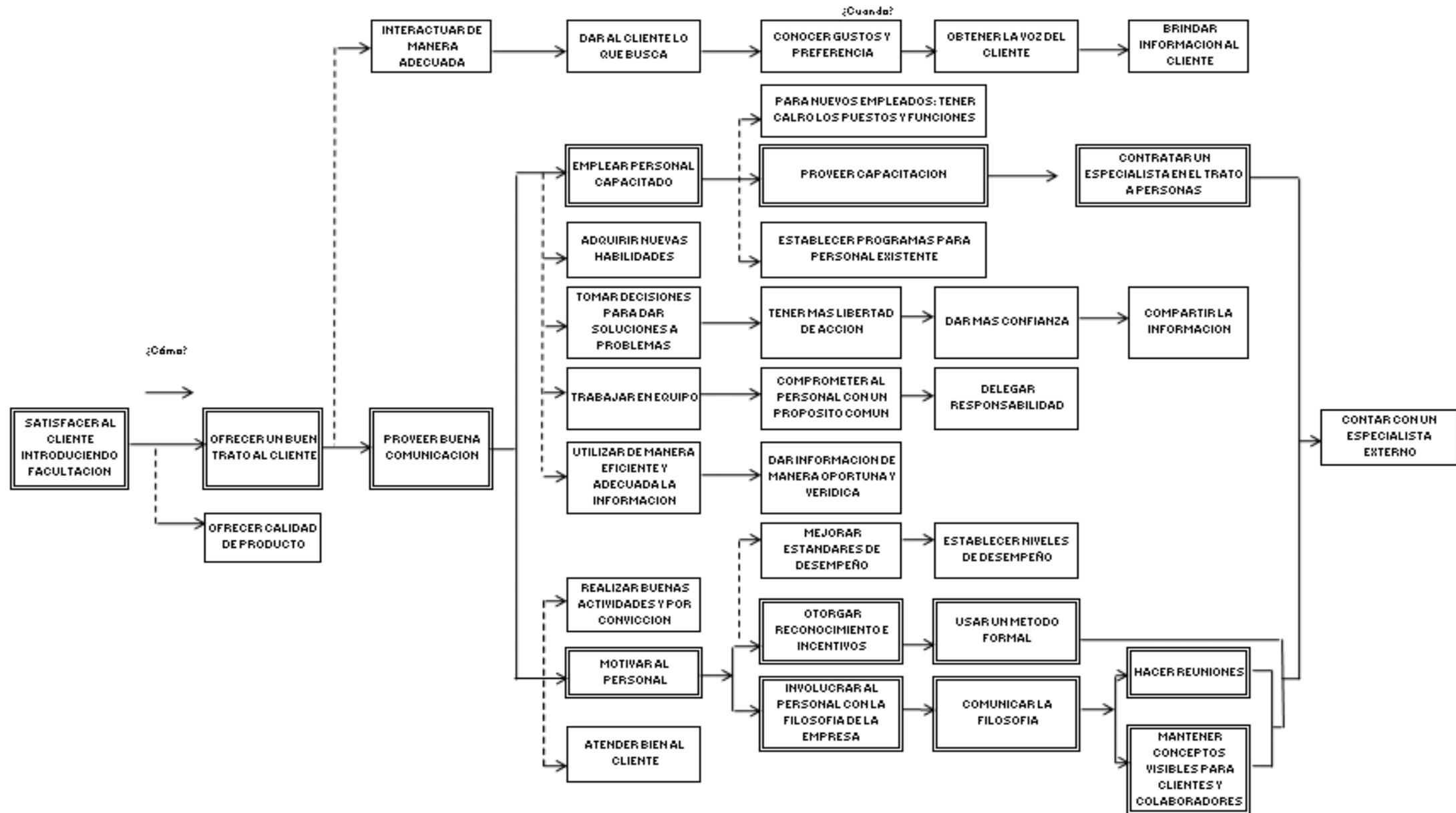


Para tener personal motivado, es necesario otorgar reconocimientos e incentivos, para lo cual se requiere establecer un método formal; también es necesario involucrar al personal con la filosofía de la empresa, mediante su difusión a través de reuniones donde se explique cada concepto de dicha filosofía, así como mantener en lugares visibles la misión y visión, los valores y objetivo para que tanto el personal como clientes lo conozcan y se identifiquen. También se deben establecer estándares de desempeño para que puedan ser mejorados eficientemente por el personal. La empresa se

puede auxiliar contratando especialistas que brinden capacitación e implanten métodos formales de incentivos, así como un seguimiento de éstos; puede ser un profesional interno, o un especialista externo.

En la (Figura 6.4), se puede observar que las funciones de segundo nivel o secundarias se localizan hacia arriba o debajo de cada función de primer nivel y responden a la pregunta ¿Cuándo?, por ejemplo: ¿Cuándo se debe proveer buena comunicación? esto debe existir cuando los empleados interactúan de manera adecuada y le brindan atención al cliente, para lograr lo primero, es necesario establecer un método formal de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas o buzón de quejas y sugerencias) para obtener la voz del cliente con la finalidad de conocer los gustos y preferencias que éste tiene y así poder darle lo que busca. Con ello se lograra un mayor grado de autonomía por parte de los colaboradores, a fin de asumir el reto de recolectar información que no solo le sirva a la empresa a mejorar a nivel global, sino también les de esa capacidad de tomar decisiones en cualquier momento y dificultad que se les presente dejando de lado la dependencia.

FIGURA 6.4: MODELO CONCEPTUAL



Fuente: Elaboración propia

El modelo propuesto en este capítulo describe una manera lógica de cómo lograr la satisfacción del cliente introduciendo facultación en el personal, los empleados de la empresa “SUPER S.A.C”.

Para el correcto funcionamiento del modelo, es necesario considerar el tipo de liderazgo existente en la empresa; se recomienda que sea un liderazgo participativo, de tal manera que se tomen en cuenta las opiniones de todo el personal. También se deben considerar los aspectos culturales que prevalecen en el lugar donde se encuentra la pequeña empresa, retomándolos para un mejor funcionamiento, ocasionando valores importantes como el espíritu de cooperación, trabajo en equipo, ayuda mutua, entre otras, de tal forma que estos valores se implanten de manera formal en la empresa para que el personal contribuya con mayor facilidad.

Por otro lado, debido a las condiciones de la empresa, los resultados que genere este modelo se podrían observar a mediano o largo plazo, pues se requiere de un cambio en el estilo de gestión o la forma de administrar la organización con respecto al personal.

Por último, se destaca que el éxito del modelo propuesto depende en gran parte de la habilidad con que se aplique en situaciones reales.

Concluyendo con la propuesta plasmada en un modelo conceptual optaremos en describir las estrategias.

ESTRATEGIAS DE INVOLUCRAMIENTO Y APLICACIÓN DE *EMPOWERMENT*:

¿Por qué? ¿Que busca?, Finalidad:

Los colaboradores buscan aplicar y desarrollar sus conocimientos, y sentirse orgulloso de su trabajo y de la organización para la cual trabajan. A la vez buscan estimular la creatividad de los colaboradores y como fin aprovechar y desarrollar sus recursos humanos para así ser más productivos, innovadores y desplegar actitudes positivas.

Como lo hacemos:

Para generar un clima de involucramiento se necesita:

- ✓ Crear medios para incrementar la participación de los colaboradores en toma de decisiones.
- ✓ Procurar que se comparta información continua a través de la organización, el desarrollo.
- ✓ Formación de habilidades sociales y técnicas.
- ✓ Asegurar que la participación e involucramiento sean ligados a un sistema de recompensas.

Resultado:

- ✓ Generara un ambiente de ganar/ ganar.
- ✓ Participación efectiva.
- ✓ Incrementa el poder personal de los colaboradores y brinda a los mismos la posibilidad de encontrar realización personal en el trabajo.
- ✓ Mediante el incremento de la responsabilidad interna hacia el cumplimiento de objetivos, lo que logra un aumento en la motivación intrínseca.
- ✓ Sentido de pertenencia, lealtad, flexibilidad, cooperación y compromiso hacia la empresa.
- ✓ Esto hace que se abran los canales de comunicación, que a su vez genera una mayor aceptación de los colaboradores hacia acciones organizacionales, ayuda a reducir conflictos internos y se mejora la aceptación al cambio.

Sin duda para desarrollar todo lo mencionado obtener los resultados que se desean las estrategias implementar son las siguientes:

1º Implementación de talleres para implementar políticas de puertas abiertas o de “derecho a ser escuchados”. Mediante una lluvia de ideas.

De esta se podrá recopilar cuales son las deficiencias en cada área, que nos

permita conocer si contamos con los conocimientos para poder proceder, si contamos con herramientas que nos facilite los procedimientos, si el flujo de la información es positiva, donde se localizan los cuellos de botella y a que se debe, procedimientos mal realizados, entre otros que nos de la situación actual de donde nos encontremos para poder conocer que se mejorará.

2° Definir cuáles son los valores que va a adoptar El Súper SAC:

- ✓ El compromiso
- ✓ La lealtad
- ✓ La solidaridad
- ✓ El compañerismo
- ✓ La calidad en el trabajo
- ✓ La responsabilidad

3° Capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores, enseñar nuestros colaboradores a que tengan confianza en sí mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va a tener el trabajo a partir de hoy.

El papel de los Gerentes, será reunir a todo el equipo de trabajo romper hielos mediante dinámicas que permitan interacción natural, entre los colaboradores, es importante que se formen en equipos indistintamente de cada área, para que les permita tener libertad de expresarse y poder medir como es que es apreciada su área con respecto a las demás.

Los Foros abiertos entre directores y colaboradores, deben darse semanalmente para que todo material recolectado sea debatido y superado en cada capacitación.

Con ello se lograra superar exitosamente los siguientes problemas detectados:

- ✓ Calidad en el servicio al cliente.
- ✓ Mejorar tiempo de respuesta, en abastecimiento de mercadería, organización de la misma dentro de establecimiento, buscar cual será la mejor distribución de la misma por diferentes factores.

- ✓ Mejorar disposición de roles buscando equidad, buscando que cada colaborador haya pasado por cada función asignada para que todos sepan y dominen la cadena de procesos de cada área, esto los ayudara a tener back-up en caso de ausencia, y mejorará el punto de vista de cada colaboradores mediante mejores ideas para mejorar procesos.

4° Implementación de la capacitación y la confianza.

Evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que debemos construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes debemos explicar la filosofía del *Empowerment* y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.

Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que somos un solo equipo, lo importante será fidelizar a nuestros colaboradores tal igual como lo hacemos con nuestros clientes.

Después de haber recopilado toda información enriquecedora será necesario:

- ✓ Equipos de alto desempeño o equipos auto dirigidos, programas de voluntariado, donde se definan “Áreas de fronteras” que creen autonomía en los equipos de trabajo de cada área:
 - Propósito – En que negocio estamos?
 - Valores – Cuales son nuestras guías operativas?
 - Imagen - Cual es nuestra visión del futuro?
 - Metas – Que, cuando, donde y como los hacemos?
 - Papeles – Quien hace cada cosa?
 - Estructura organizacional y sistemas – Como apoyamos lo que quiere hacer?
- ✓ Formación de comités de supervisión organizacional que sean rotativos, de manera que se busque evaluar el desarrollo positivo de cada equipo en su área, se sugiere que sean rotativos para que cada colaborador tenga la oportunidad de observar de un punto de vista

externo el desenvolvimiento de cada equipo de trabajo (área). Estas evaluaciones serán constructivas, detectando cuales serán los procesos a reforzar.

- ✓ Buzones de sugerencias (físicos o electrónicos).
- ✓ Reconocimiento a las mejores ideas o a la innovación.
- ✓ Buzones de sugerencias (físicos o electrónicos)
- ✓ Encuestas de clima organizacional.

5º Establecer reuniones donde puedan hacer feed back de los resultados que se vayan obteniendo, reconociendo públicamente a aquellos que logren mejor performance, apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más abierto, cálido y humano, menos paternalista, permisible dentro de los linderos de los valores asumidos.

En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

6º Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener “Perseverancia en el propósito”

Nuestros resultados serán:

- ✓ Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación del mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
- ✓ Se incrementan las ventas y los beneficios. Se hacen ventas más frecuentemente, ventas más grandes, los montos de los pedidos se incrementa, mayor repetición de pedidos.
- ✓ Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
- ✓ Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- ✓ Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas, más quejas

atendidas y resueltas, mayor retención de clientes.

- ✓ Reputación positiva para la empresa.
- ✓ Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
- ✓ Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre si porque comparten un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
- ✓ Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.

CONCLUSIONES

- ✓ El estilo de gestión que emplea la empresa se ve reflejado en la planificación de metas, gran parte de los colaboradores conocen los objetivos de la empresa y sus funciones a realizar, también con respecto a la organización, emplean instructivo para trabajar y sus labores son bien marcadas.
- ✓ No se aprecia un nivel de *empowerment*, facultación y entrega de poder en la empresa Súper SAC, el 80% de los encuestados menciona que su opinión no es tomada en cuenta y por lo general no tienen la facultad de hacer lo que mejor creen conveniente, los cambios que desean realizar en su puesto no son bien vistos, no reciben capacitaciones y casi nunca son recompensados.
- ✓ Si bien es cierto, el grado de autonomía que mantiene es pobre, se refleja las ganas de aprender motivo que el 100% de los colaboradores si se involucran con la empresa, cambiando la manera de trabajar, proponiendo ideas innovadoras, estableciendo equipos de trabajo, etc. Todos trabajan en un objetivo común, la comunicación es buena entre compañeros de trabajo, lo que falla es la escases de presencio por parte de la gerencia y un mejor manejo de distribución de funciones.
- ✓ La propuesta de mejora elaborada está orientada lograra un mayor grado de autonomía por parte de los colaboradores, a fin de asumir el reto de recolectar información que no solo le sirva a la empresa a mejorar a nivel global, sino también les de esa capacidad de tomar decisiones en cualquier momento y dificultad que se les presente dejando de lado la dependencia.

RECOMENDACIONES

- ✓ Que la empresa mantenga un tipo de liderazgo existente; se recomienda que sea un liderazgo participativo, de tal manera que se tomen en cuenta las opiniones de todo el personal. Por otro lado, debido a las condiciones de la empresa, los resultados que genere este modelo se podrían observar a mediano o largo plazo, pues se requiere de un cambio en la forma de administrar la organización con respecto al personal. Por último, se destaca que el éxito del modelo propuesto depende en gran parte de la habilidad con que se aplique en situaciones reales.

- ✓ Si bien es cierto la empresa SUPER SAC, hoy en día ha tomado las ideas de seguir creciendo poco a poco, después de haber realizado una de las decisiones más grande como empresa, “empezar de nuevo, centrarse en otros proyecto”. Es aquí donde se recomienda emplear este modelo representado gráficamente en la forma de un diagrama de funciones y fallas, el cual intenta resaltar la importancia del elemento humano, particularmente en los aspectos de compartir información, formación de actitud, auto-administración y solución de problemas en todos los niveles de la organización. En otras palabras, el modelo fue desarrollado considerando los conceptos básicos del empowerment, y la situación actual de una empresa “supermercado” ubicada en la ciudad de Chiclayo, por lo que es relevante para esta empresa, ya que las actividades propuestas son básicas y necesarias para que inicie su correcto funcionamiento en sus diferente sucursales quien aun se mantienen con su mismo giro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ✓ Blanchard, K., & y Randolp, A. (1996). *"Empowement: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa"*. Colombia: Norma.
- ✓ Bonilla, C. (2003). *"Hacia la cogestion de la empresa y un nuevo impacto moderno"*. Mexico: Mundo ejecutivo.
- ✓ Carlos, J., Randolp, A., & Blanchard, K. (2000). *"Empowerment"*. Colombia: Norma.
- ✓ Chiavenato, A. (1997). *"Introduccion a la teoria general de la administracion"*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Davis, K. y. (2003). *"Comporatamiento humano en el trabajo"* (11º ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Di Castri, F. (2004). *"La hora del empowerment, el poder del conocimineto"*. Argentina: Ambiente 94.
- ✓ Durston John, (2002) *"Empoderamiento de comunidades campesinas indígenas en contextos de semi-clientelismo: lecciones de casos de comunidades mapuches del sur de chile, Ponencia preparada para el seminario internacional sobre la revalorización de los grupos prioritarios en el medio rural"*.SAGARPA, México, pp. 1-44.
- ✓ Herrera, C. (2002). *"Empowerment y Liderazgo"*. Mexico: Oxford University.
- ✓ Jaffe, D. y. (2007). *"Empowerment"*. Mexico: Grupo Iberoamericana.
- ✓ Koontz, H. y. (2007). *"Elementos de administracion"*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ La enciclopedia de ciencia y tecnologia de Argentina en: <http://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Supermercado> (consultado el 28/10/2013).
- ✓ Miles, L. (1999). *"Techniques of value analisis and engenering"*. USA: Published by eleanor edt.
- ✓ Molina, R. (2006). *"Empowerment ¿actitud mental?, ¿tecnica?, ¿estrategia? o ¿moda?"* Mexico: Trillas.
- ✓ Murrell, K. y. (2000). *"Empowering employees"*. New York - USA: Mc Graw Hill.

- ✓ Ojeda, G.(2006).”*Modelo basado en la herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca. Mexico*
- ✓ Perez,L.(2002). “*Prodcutividad basada en empowerment*”. Mexico: Oxford University.
- ✓ UUniversidad Edu. (2008). “Implementando empowerment”m Mexico. Mc Graw Hill.pp.12-14.
- ✓ Wilson, T. (2000). "*Manual de Empowerment*". España: THAU S.L.

ANEXOS

CRONOGRAMA:

ACTIVIDADES	PERIODO : 2012 - 2013						
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Revisión Bibliográfica.	X						
Elaboración del Proyecto.	X	X					
Presentación del Proyecto.		X	X	X			
Registro de Datos.				X			
Recolección de Datos.					X		
Procesamiento de Información.						X	
Análisis Estadístico.						X	
Elaboración del Informe.						X	X
Presentación del Informe.							X

PRESUPUESTO:

	RUBROS	ESPECIE	COSTOS
1	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Internet	S/. 150,00
		Locutorio (llamadas)	S/. 40,00
2	MATERIALES	Fotocopia	S/. 30,00
		Útiles	S/. 40,00
3	IMPRESIONES	Borradores y trabajos	S/. 40,00
4	PASAJES	Viajes de colaboradores	S/. 150,00
TOTAL			S/. 450,00



GUION DE LA ENTREVISTA PERSONAL A LA GERENCIA:

ESTILOS DE GESTION EMPRESARIAL:

PLANIFICACION:

1. ¿Como percibe la conducción de su organización hoy en día?
2. ¿La misión y visión de la empresa va a la par con el giro del negocio?
3. ¿Ambos propósitos son conocidos por todos sus colaboradores?
4. ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?
5. Está bien enfocado e interiorizado el término “el cliente es lo primero”

ORGANIZACIÓN:

6. ¿Qué hace para que sus empleados se comprometan con la empresa?
7. ¿Existe alguna persona que se encargue de realizar la selección y reclutamiento para contratar al personal?
8. ¿Existen manuales de procedimientos?
9. ¿Cómo es la relación entre usted y sus empleados?
10. ¿Qué medios utiliza para comunicar la información?

CONTROL:

11. ¿Tiene algún mecanismo para evaluar el desempeño de sus empleados?
12. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de sus empleados?
13. ¿Cómo se lleva a cabo el control de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen?

DIRECCION:

14. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos en la empresa?
15. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?
16. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
17. ¿Que nivel de autonomía has podido percibir en tus colaboradores?
18. ¿Proporciona capacitación a su personal?



CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL:

(FACULTACIÓN Y ENTREGA DE PODER)

Le agradecemos formar parte de este estudio, su participación consiste en contestar el siguiente cuestionario con la finalidad de obtener información para mejorar aspectos de la empresa.

La información obtenida en este cuestionario tendrá un uso estrictamente confidencial, muchas gracias por colaboración.

1	Sabe cuál es la finalidad que percibe la empresa	SI	NO	ENFOQUE DE DIRECTIVOS
2	Conoce con claridad los objetivos de la empresa	SI	NO	
3	Tiene clara las funciones que desempeña	SI	NO	
4	La cultura de la empresa se hace notar en la empresa	SI	NO	

Como encuestador, le brindare una explicación de las 5 tarjetas con caritas diferentes, las cuales voy a utilizar, donde cada una de ellas es una respuesta diferente y así Ud., podrá responder la tarjeta que mejor exprese su opinión. Le estaré muy agradecido con su franca respuesta, ya sea positiva o negativa para responder las siguientes preguntas:



5	Consideras que la infraestructura y clima laboral contribuye con tu desarrollo laboral	1	2	3	4	5	ATMOSFERA
6	Al momento de ingresar a tu hora de trabajo encuentras un clima de inflexibilidad y valores pobres	1	2	3	4	5	ATMOSFERA
7	Se involucran todos los colaboradores con la empresa	1	2	3	4	5	ATMOSFERA
8	Haz desempeñado una actividad que no te corresponde	1	2	3	4	5	GESTION DE EMPOWERMENT
9	Tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta	1	2	3	4	5	GESTION DE EMPOWERMENT
10	Te agradan las tareas que realizas actualmente	1	2	3	4	5	GESTION DE EMPOWERMENT
11	Siempre recibes capacitaciones y charlas para tu aprendizaje	1	2	3	4	5	GESTION DE EMPOWERMENT
12	Cómo califica el trato que se brinda al cliente de la empresa	1	2	3	4	5	GESTION DE EMPOWERMENT
13	Antes de tomar una decisión que involucre su trabajo, le piden su opinión y sugerencia?	1	2	3	4	5	COMUNICACIÓN
14	Es buena la comunicación con sus compañeros	1	2	3	4	5	COMUNICACIÓN
15	Existe buena comunicación entre su jefe y usted	1	2	3	4	5	COMUNICACIÓN
16	Existen barreras de comunicación entre jefes y colaboradores (subordinados)	1	2	3	4	5	COMUNICACIÓN
17	Dentro de las actividades que realiza tiene libertad para hacer lo que usted crea más conveniente ante cualquier problema (facultación)	1	2	3	4	5	TOMA DE DECISIONES
18	Respondes rápido ante cualquier dificultad	1	2	3	4	5	TOMA DE DECISIONES
19	Te brindan la información necesaria para utilizarla en tu desempeño laboral	1	2	3	4	5	TOMA DE DECISIONES

20	Propones ideas innovadoras para la toma de decisiones	1	2	3	4	5	TOMA DE DECISIONES
21	Se realizan reuniones con tus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	TRABAJO EN EQUIPO
22	Todos trabajan en un objetivo común	1	2	3	4	5	TRABAJO EN EQUIPO
23	Los colaboradores se acoplan con facilidad a equipos de trabajo, utilizando la participación de todos y buscando metas en equipo	1	2	3	4	5	TRABAJO EN EQUIPO
24	Qué tanta responsabilidad le han dado en su trabajo	1	2	3	4	5	CONFIANZA
25	Sus errores son rápidamente corregidos	1	2	3	4	5	CONFIANZA
26	Aplicas ideas innovadoras en tu puesto de trabajo	1	2	3	4	5	CONFIANZA
27	Cambias la manera de trabajo que te han impuesto	1	2	3	4	5	CONFIANZA
28	Cuentas con instructivos para realizar sus tareas	1	2	3	4	5	ENFOQUE DE DIRECTIVOS
29	Logras los objetivos establecidos con el menor uso de recursos y tiempo	1	2	3	4	5	ENFOQUE DE DIRECTIVOS
30	Aumentas tu productividad con las funciones que desarrollas	1	2	3	4	5	ENFOQUE DE DIRECTIVOS
31	Has recibido algún incentivo por la forma en que trabajas (vacaciones, bono, etc.)	1	2	3	4	5	RECONOCIMIENTO
32	Reconocen el trabajo que realizas en su empresa	1	2	3	4	5	RECONOCIMIENTO
33	Recompensan la buenas acciones y soluciones que desarrollas	1	2	3	4	5	RECONOCIMIENTO
34	Te sientes responsable por las actividades que realiza	1	2	3	4	5	LIDERAZGO
35	La gerencia anima a que los equipos de trabajo lleguen a sus metas	1	2	3	4	5	LIDERAZGO
36	Estás de acuerdo con la manera en la que tus jefes te dirigen	1	2	3	4	5	LIDERAZGO

37	Siempre aprendes de estas direcciones	1	2	3	4	5	LIDERAZGO
38	La empresa tiene la reputación de ser seria jerárquica y autoritaria.	1	2	3	4	5	REPUTACION
39	La empresa mira hacia adelante y busca ser progresista y líder en el mercado.	1	2	3	4	5	REPUTACION
40	Estás de acuerdo con la imagen y reputación que brinda la gerencia	1	2	3	4	5	REPUTACION
41	Se promueven procesos de mejora continua en la organización	1	2	3	4	5	INNOVACION
42	Siempre miden y controlan la forma en que trabajan	1	2	3	4	5	CONTROL
43	Con que frecuencia la gerencia visita cada área dela empresa	1	2	3	4	5	CONTROL
44	Cada cuanto tiempo se realiza un control o monitoreo de cada área	1	2	3	4	5	CONTROL