

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS
EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO EN
EL 2012**

ANGELA FLOREZ ARISTIZABAL - 43.842.889
BEATRIZ MONTOYA MEJÍA - 21.532.926
CAROLINA TIRADO MEJÍA - 43.879.371

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
COHORTE 27
MEDELLÍN
2012

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS
EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO EN
EL 2012**

ANGELA FLOREZ ARISTIZABAL - 43.842.889
BEATRIZ MONTOYA MEJÍA - 21.532.926
CAROLINA TIRADO MEJÍA - 43.879.371

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista del Talento Humano y la Productividad

Asesora Temática
ÁNGELA MARÍA GIL RENDÓN
Socióloga, Gerente

Asesora Metodológica
MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
Sociología, Magister en Sociología de la Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
COHORTE 27
MEDELLÍN
2012

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a nuestras familias, quienes nos apoyaron incondicionalmente, con sus consejos, voces de aliento y paciencia hicieron posible este logro, quienes día a día fueron un apoyo y la motivación para sacar adelante nuestra especialización porque ellos son nuestro mayor orgullo y ahora queremos ser el orgullo de ellos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que nos dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A nuestros compañeros de vida, por estar siempre a nuestro lado, brindando siempre una mano amiga, un cómplice y consejero en todo momento, por su paciencia y sacrificio con el tiempo que no les pudimos dedicar.

A nuestras familias quienes nos enseñaron desde niñas la fortaleza para cumplir nuestros objetivos y luchar por los sueños, siempre con palabras de aliento para no desvanecer aún en los momentos más difíciles.

A nuestros profesores, quienes no solo nos compartieron solo conocimientos teóricos, sino lecciones de vida, para mas que ser mejores profesionales ser mejores seres humanos; por su dedicación y compromiso con nuestra formación.

A nuestros sobrinos con quienes su ternura, nos alegraban la vida, aliviando el estrés, que en algún momento pudiéramos pasar, y nos inspiran a superarnos cada día, para ser un ejemplo a seguir.

A los compañeros de esta especialización, sin ustedes a nuestro lado no lo hubiéramos logrado. Tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto. Les agradecemos por todos los momentos compartidos, los agradables y los tristes. Pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean. Los queremos mucho y nunca los olvidaremos.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN	16
1. REFERENTE TEÓRICO	18
1.1 CONCEPTOS TEMÁTICOS	18
1.1.1 Clima organizacional.	18
1.1.2 Motivación, satisfacción y productividad.	19
1.1.3 Tipos de motivación.	24
1.2 BASES TEÓRICAS	27
1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades: (abraham maslow).	27
1.2.2 TEORÍAS X y Y: DOUGLAS MC. GREGOR.	28
1.2.3 Teoría de Frederick Herzberg.: " teoría de higiene- motivación".	28
1.2.4 Teoría de Toro Álvarez, Fernando; Cabrea Gómez, Hernán "motivación para el trabajo".	29
1.2.5 Teoría de la conducta humana (Chiavenato, Idalberto.).	32
2. CONTEXTUALIZACIÓN	35
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	35
2.2 MISIÓN	36
2.3 VISIÓN	36
2.4 VALORES	36
3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO EN EL 2012	38
3.1 DIAGNOSTICO	38
3.1.1 No se cuenta con procesos Organizacionales definidos.	38

3.1.2 No se tiene un Recurso Humano Competente y Comprometido con la Empresa.	40
3.1.3 Falta de Desarrollo de habilidades Gerenciales que optimicen más el nivel Administrativo y Directivo de la Empresa.	42
3.2 DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN “EQUIPOS Y PERSONAS COMPROMETIDAS CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA”	44
3.2.1 Propuesta financiera.	44
3.2.1.1 Análisis de flujo de caja.	45
3.2.1.2 Índices financieros.	46
3.2.1.3 Análisis horizontal.	47
3.2.1.4 Análisis vertical.	48
3.2.1.5 Control de inventarios.	50
3.2.2 Propuesta de comunicación.	54
3.2.2.1 Comunicación corporativa.	55
3.2.2.2 Comunicación interna.	58
3.2.2.3 Comunicación externa.	60
3.2.3 Propuesta de gestión de riesgo legal de la empresa.	62
3.2.3.1 Diseño e implementación de Sistemas de Contratación.	63
3.2.3.2 Implementación de procesos de Externalización (<i>Outsourcing</i>).	63
3.2.3.3 Gestión y Desarrollo de Contratistas.	64
3.2.3.4 Planificación y Asesoría Laboral.	65
3.2.3.5 Servicio Permanente de Actualización Legal.	65
3.2.4 Propuesta para desarrollar una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través del fortalecimiento motivacional.	68
3.2.4.1 Puntos clave en el proceso de motivación.	69
3.2.4.2 Estrategia motivacional.	72
3.2.4.3 Pasos para lograrlo.	72
4. RECOMENDACIONES	74
5. CONCLUSIONES	75

BIBLIOGRAFÍA	78
CIBERGRAFIA	80
ANEXOS	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Flujo de Caja	45
Tabla 2. Análisis Horizontal	48
Tabla 3. Análisis Vertical	49
Tabla 4. Estrategia Comunicacional	62

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en el estudio y análisis de los parámetros, conductas, actuares y procesos que constituyen la Cultural de La Cadena De Ferreterías “El Fogón Eléctrico”. Para conocer cual estructura organizacional emerge de esta cultura y así conocer si es adecuada para el crecimiento y mejoramiento del negocio.

Para el correcto y efectivo entendimiento del problema que trataremos, se iniciara describiendo como fueron los inicios de la empresa, sus fundadores y la manera como hicieron crecer un pequeño establecimiento de comercio en una cadena de ferreterías que ha permanecido en pie por más de 40 años; pero por falta de preparación y miedo a enfrentar nuevos retos, pueden correr el riesgo de quedar atrás en relación a empresas semejantes en el gremio ferretero. Es importante identificar el entorno laboral de la empresa, y a partir de las características, comportamientos y costumbres detectadas en ella, se podrá plantear las propuestas mostradas en este trabajo de grado.

El fin a buscar con este trabajo, es el de entregar herramientas para el mejoramiento de la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados de La Cadena De Ferreterías “El Fogón Eléctrico”,

Actualmente La Cadena De Ferreterías “Almacén El Fogón Eléctrico” se encuentra estancado en su crecimiento, y existe responsabilidad importante de esto en sus directivas, las cuales deberían estar capacitados en todos los procesos, productos o servicios que maneja la empresa además de tener un mejor manejo del factor humano de la misma, dirigiendo sus actuaciones a mantener o estimular resultados favorables tanto para los propietarios como para los empleados que en ella laboran.

Por medio del diagnóstico, se encontró que la empresa no cuenta con procesos organizacionales definidos, recurso humano competente y comprometido con la empresa y además se encontró que los propietarios carecen totalmente de habilidades gerenciales que optimicen el nivel administrativo y directivo de la empresa.

Por tal motivo, se realizó un análisis del entorno con los fundamentos teóricos de la motivación, lo cual conllevó a un planteamiento de las posibles mejoras. Se espera que por medio de este trabajo, LA CADENA DE FERRETERÍAS “EL FOGÓN ELÉCTRICO” Implemente Una Cultura organizacional abierta, flexible, con el fin de que pueda contar con herramientas que le permitan adaptarse al entorno, y a su vez brindar un estímulo a sus empleados para lograr mantenerse en el medio y aun más, tener un mayor empoderamiento en el gremio ferretero

ABSTRACT

The work focuses on the study and analyze of the parameters, behaviors, acts and process that conform the Culture of hardware store chain “El Fogón Eléctrico”. To know which organizational structure emerge from culture and because of that known if is the right one to the expansion and the business improvement.

To have a correct and effective understanding to the problem we will study, we will begin describing how was the started of the company, its founders and the way how they created a small busyness at a hardware store chain, that had been up for more than 40 years; but because of the non preparation and fear to affront new challenges, they could take the risk to stay back at similar companies in hardware guild. It is important to identify the company’s work environment, and because on its characteristics, behaviors and habits detected on it, we would make proposals shown in this degree work.

In order to get this work, is to provide tools to improve motivation and sense of belonging among employees from hardware store chain “El Fogón Eléctrico”.

Currently Hardware store chain 'El Fogon Electrico” is stalled in its growth, and there is an important responsibility in its directors, which should be trained in all processes, products or services the company also manages to have a better management of the human factor of it, directing their activities to maintain or stimulate favorable results for both the owners and the employees working there.

Through the diagnosis, we found that the company does not have defined organizational processes, competent human resources and committed to the company and also found that owners are completely lack of management skills to optimize the administrative and managerial staff.

For this reasons, an environment analysis was performed with the theoretical foundations of motivation, which ultimately led to an approach to improvement. It is hoped that through this work, Hardware store chain 'El Fogon Electrico" implement an open organizational culture, flexible, so they can have tools to adapt to the environment, and both provide a stimulus to their employees in order to stay in the business environment and even more, have a bigger power in the hardware guild.

GLOSARIO

ALIENACIÓN: fenómeno de suprimir la personalidad, desposeer al individuo de su personalidad o deshacer la personalidad del individuo, controlando y anulando su libre albedrío, para hacer a la persona dependiente de lo dictado por otra persona u organización. El alienado permanece dentro de sí, ensimismado por su desorientación social. Es un proceso que puede ser auto inducido.

APATÍA: La apatía es un estado de ánimo en el que la persona, se encuentra sin el deseo por realizar una actividad. Es una actitud negativa de los empleados, que muestra el descontento que tienen hacia el trabajo.

DESEMPEÑO: habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

EFICACIA: la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios.

ESTATUS: describe la posición social, laboral o familiar que un individuo ocupa dentro de una sociedad o grupo de personas y puede ser adquirido o asignado por alguien más.

ESTIMULO LABORAL: Suceso del entorno que puede tener una influencia sobre la conducta de una persona.

INSTRUMENTALIDAD: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo

tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

INTERACCIÓN SOCIAL: es el fenómeno básico mediante el cual se establece la posterior influencia social que recibe todo individuo. Podemos hacer un resumen de las relaciones básicas estudiadas por la Psicología social.

MOTIVACIÓN: Es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma.

RECONOCIMIENTO: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

SATISFACCIÓN: sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. Tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad

a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

VALENCIA: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

INTRODUCCIÓN

La CADENA DE FERRETERÍAS “ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO es una empresa familiar que ha desarrollado su actividad económica por más de 40 años en el centro de Medellín, sector comercial El Hueco. Se dedica a la comercialización al por menor y al detal de artículos de ferretería, eléctricos y son distribuidores autorizados para Industrias HACEB e Industrias de Estufas Continental. Se ha registrado en la información financiera un decrecimiento en el nivel de ventas, que no es el esperado por los socios, además existen constantes pérdidas y deterioro de la mercancía; ausentismo periódico de los empleados y desaprovechamiento de los recursos.

Un factor que preocupa altamente a la organización es la mala atención al cliente; el desempeño de las actividades diarias de los empleados es realizado de manera equivocada y genera un mal servicio; lo que se ve reflejado en la disminución de las ventas y pérdida de los clientes. Sumado a esto, en el día a día para los administradores de esta Cadena, es constante los inconvenientes con sus empleados por la falta de sentido de pertenencia y compromiso de los mismos en el desarrollo de sus funciones, solo se limitan a cumplir sus tareas asignadas de manera mediocre; lo que genera incumplimiento de las metas de ventas para la empresa.

Adicionalmente, para los socios existen otras prioridades en inversión de sus utilidades. Aún no han desarrollado una visión humana de su relación con sus colaboradores, y para ellos el factor económico es lo único que incentiva, por lo tanto la palabra Motivación no está en sus prácticas administrativas por la creencia de que esto es un proceso de alto costo.

Por lo tanto se pretende diseñar una propuesta para el mejoramiento de la motivación de los empleados en LA CADENA DE FERRETERÍAS "ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO" determinando los incentivos económicos que ofrecen actualmente y establecer indicadores de satisfacción laboral de los empleados para poder reconocer posibles bonificaciones y actividades de apoyo a la familia de los empleados.

Lo anterior les ofrecerá a los socios herramientas valiosas que les permitirá incentivar su activo humano, lo que repercutiría en aumento sustancial de su productividad dado que no se tiene estructurado un plan de beneficios para los empleados que permitan su desarrollo y crecimiento.

1. REFERENTE TEÓRICO

1.1 CONCEPTOS TEMÁTICOS

1.1.1 Clima organizacional. Para que una empresa funcione bien, el factor fundamental es el recurso humano, pero poco aporta un empleado frustrado o desmotivado a los objetivos estratégicos de la empresa, por eso es necesario conocer la percepción común que tienen los individuos que conforman la organización y esto se conoce a través del clima organizacional. Entendiendo como clima organizacional el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa (James y James, 1989; Reichers y Schneider, 1990; Álvarez, 1992; Toro 1998). Es por esto que las personas actúan y responden frente a estas percepciones y no por las realidades que viven en el trabajo.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo, prácticas de dirección, relaciones interpersonales, relaciones de autoridad; ya que cuando la relación laboral es deficiente se afecta la motivación de los trabajadores, su satisfacción, su disponibilidad y por consiguiente su productividad.

También factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, estabilidad de la empresa o la disponibilidad de los recursos para el trabajo etc. El clima organizacional es responsable de efectos y consecuencias muy diversas sobre la eficiencia, efectividad, productividad y competitividad de la empresa. (Toro 2001).

Pero si solo se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el

deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral. El clima organizacional tiene una gran relación en la productividad laboral, y esto es algo que muchas empresas no tienen en cuenta ya que no le dedican lo suficiente a propiciar este buen clima sino que sólo piensan en producir más y más a costa de cualquier proceso.

1.1.2 Motivación, satisfacción y productividad. La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las referencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorrealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así' que, si bien el clima organizacional no

es por sí solo la causa, sino que es un factor de la productividad, juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo podemos estar desperdiciando una mejor productividad.

- **LA MOTIVACIÓN**

La definición de Toro Álvarez en cuanto a la Motivación, no es ajena a los planteamientos que hiciera Beck (1.978) al proponer tres criterios para identificar cuando una variable interviniente es motivacional: preferencia, persistencia y vigor. Sostiene Beck que la preferencia es la búsqueda o interés por obtener un resultado deseado, considerando como resultado deseado tanto el logro de un refuerzo o retribución conveniente, como la evitación de un efecto adverso o inconveniente; persistencia es la cantidad de tiempo que una persona dedica a la ejecución de una actividad cualquiera pero orientada a obtener un resultado deseado, ello implica el grado de resistencia que una persona presenta para cambiar de una actividad a otra; y, el vigor es la intensidad, fuerza o energía que caracterizan la acción, en tal sentido, una persona puede persistir en un comportamiento que realiza con desgano o insistir con energía.

No obstante, el término vigor, tal como lo asegura Logan (1.960), es un concepto difícil de manejar, ya que éste puede representar una conducta aprendida y no un estado emocional. En este punto, Toro Álvarez retoma las premisas de Beck para delimitar su concepto de variables intervinientes motivacionales.

- **SATISFACCIÓN**

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como

individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades. Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos.

En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento. La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994)

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, tal como sentirse orgulloso de sus tareas o labores desempeñadas; por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación. Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

- **PRODUCTIVIDAD**

Una de las principales características del término rendimiento laboral es su discutida delimitación, es decir, a qué nos referimos con exactitud al emplear esa definición. Sencillamente el cuestionamiento del término se debe a la disyuntiva existente entre Calidad vs. Cantidad, en otras palabras, cómo determinar el verdadero rendimiento laboral de un trabajador, y en relación a qué factores.

Tal situación conlleva a inferir que de una u otra manera la definición de rendimiento laboral está delimitada, a su vez, por un factor determinante: la evaluación de desempeño. Sencillamente, la manera de determinar o precisar cuánto rinde en un área laboral un trabajador en particular es a través de las evaluaciones de desempeño; e incluso, determinar la fuerza laboral y su rendimiento, en una empresa cualquiera, en relación a productividad, competitividad, servicio, u otros elementos, está sujeta a la evaluación de desempeño.

Ahora bien, lo que permite realmente establecer criterios definidos de rendimiento laboral dependen de las evaluaciones de desempeño. Éstas han sido concebidas como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de alguna persona en la ejecución de su labor. (Chiavenato, 1.981)

Ahora, cabe preguntarse ¿Qué problemas inciden directamente en el rendimiento laboral de los trabajadores? Si bien se han expuesto hasta ahora los principales aspectos relacionados con el rendimiento laboral, no se pueden omitir aquellas causas estudiadas y comprobadas que inciden en el mismo. En tal sentido, Quinn Mills (1.991), y posteriormente Esparza (1.996), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo o, incluso, dedicación profesional, son las siguientes:

- Ausencia de una Habilidad o Conocimiento: Este punto se refiere cuando un empleado no realiza cierta actividad, aun cuando se le amenace, coerciones o se le proponga algún tipo de chantaje o soborno, porque sencillamente le falta habilidad o conocimiento, carece de él, por lo tanto no es competente para ejecutar la tarea en cuestión. También se relaciona cuando la persona no

realiza alguna actividad de manera rápida, o exactamente como lo demanda o exige la administración de la empresa.

- Ausencia de Incentivos o Incentivos Inapropiados: La retroalimentación, la apreciación, los incentivos y las políticas que rodean el trabajo son factores que se relacionan directamente con el rendimiento del trabajador; pues, se ha generalizado aquel pensamiento donde no se le reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados. Pero, no todos los incentivos son adecuados para todos los empleados o trabajadores, y para ofrecerlos de manera que el personal se sienta a gusto, se tiene que entablar alguna plática con ellos para que elijan sus propias compensaciones o incentivos. Cuando el personal es tomado en cuenta, es más productivo para la organización, y por ende, rinde mucho más.

- Ausencia de un Ambiente Confortable: Otro factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad.

- Ausencia de Motivación: Los dos agentes mencionados anteriormente son elementos externos, pero la motivación sucede internamente, y muchas organizaciones no toman en cuenta lo que pasa dentro del trabajador. Existen dos factores que contribuyen a la motivación: Valor y Expectativas. El valor es lo que los individuos vinculan a los resultados, por ejemplo, cuando piensan en su propio desarrollo profesional. Las expectativas se manifiestan a través de la confianza y en la eficacia depositada en el trabajador para realizar una tarea o actividad en particular. Tenemos entonces que:

VALOR X EXPECTATIVAS = MOTIVACIÓN

1.1.3 Tipos de motivación. Muchos autores clasifican la motivación de distintas maneras, esta puede surgir de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. Por ejemplo, la primera vez que observamos una actividad deportiva y quedamos tan impresionados que sentimos la necesidad de integrarla en nuestras vidas.

A partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica sentimos un placer que nos empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo. Si, además, obtenemos un resultado apetecible (éxito, reconocimiento, dinero, etc.), ello reforzará, aún más, nuestra conducta de repetir dicha práctica. Pensemos que no todo el que lleva a cabo una actividad lo hace con el ánimo de destacar, ganar o ser el mejor. Es más, si el único objetivo fuera ganar y la continuidad de la acción dependiera del triunfo, posiblemente solo unos pocos seguirían practicando, evidentemente, los ganadores.

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos auto imponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados. Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles.

- Algunos autores definen que la motivación es positiva y negativa.
 - Motivación positiva: es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea).

Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

- Motivación negativa: es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó. Sin embargo, las modernas concepciones gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa (la amenaza, el miedo) y, por lo general, proponen el castigo como último recurso para enfrentar conductas no deseadas.
- También tenemos la Intrínseca y Extrínseca.
 - Es Motivación intrínseca (MI), cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca.
 - Motivación Extrínseca (ME), cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

Contraria a la MI, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de ME:

- Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, "estudio la noche antes del examen porque mis padres me fuerzan a hacerlo".
- Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Por ejemplo: "estudiaré para este examen porque el examen anterior lo reprobé por no estudiar".
- Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es algo importante para mí".
- Recompensas extrínsecas generales e individualizadas.
 - Las recompensas individualizadas: Resultan eficaces para atraer a los individuos a formar parte de la organización y para mantenerlos en ella.

Son eficaces, también, para motivar a los miembros a realizar sus tareas en los niveles de cantidad y calidad exigidos e incluso superándolos aunque en ocasiones existen limitaciones estructurales, o de otro tipo, que impiden una adecuación correcta de este tipo de recompensas.

Por otra parte, las recompensas de tipo individualizado resultan difíciles de utilizar para motivar los comportamientos innovadores de los individuos.

Recompensas de tipo económico: Su empleo eficaz requiere al menos los siguientes requisitos:

Deben ser percibidas claramente como lo suficientemente amplias para justificar el esfuerzo extra que requiere la tarea que hay de cumplirse para conseguirlo.

Deben ser percibidas como consecuencia directa de la tarea requerida y seguirla en lo posible.

Deben ser, además, percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros.

1.2 BASES TEÓRICAS

Para el tema objeto de estudio requiere conocer de manera amplia y suficiente todo lo concerniente a la motivación, en este tema se encuentran tres grandes teorías, que se mencionarán para tener un referente

1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades: (abraham maslow). Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho.

Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas La teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de

necesidades de Maslow, también llamada de la pirámide, El supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, a saber:

- Necesidades Fisiológicas y Biológicas.
- Necesidades de Seguridad y Protección.
- Necesidades Sociales y de Pertenencia.
- Necesidades de estima.
- Necesidades de Auto realización.

1.2.2 TEORÍAS X y Y: DOUGLAS MC. GREGOR. Douglas Mc Gregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano: uno básicamente negativo, denominado teoría X, y el otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Luego de examinar la manera en que los gerentes tratan a sus subordinados, McGregor sacó la conclusión de que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en ciertos grupos de suposiciones y que tendían a modelar su comportamiento con los subordinados a partir de dichas suposiciones.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. Y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior predominan. El propio McGregor sostuvo la opinión de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como medios de maximizar la motivación del trabajador. Por desgracia no hay evidencia que confirme que una u otra hipótesis es válida, o que aceptar los postulados de la teoría y modificar las propias acciones producirá mayor motivación en el empleado.

1.2.3 Teoría de Frederick Herzberg.: " teoría de higiene- motivación". Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. Él estaba convencido de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el

trabajo puede muy bien depender del éxito o fracaso. Y así llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien era muy distintas a las que daba cuando se sentía mal, ciertas características suelen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción.

Conforme a Herzberg, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción. Por tanto, los gerentes que procuran eliminar los factores causantes de insatisfacción pueden lograr la paz, aunque no necesariamente la motivación. De ahí que características de la compañía como política y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene.

Cuando son adecuados el personal no estará insatisfecho. Sin embargo, tampoco estará satisfecho. Si queremos motivar al individuo en su trabajo, Herzberg recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son características que al hombre le procuran satisfacción intrínseca.

- Factores satisfactorios.
- Factores insatisfactorios.

1.2.4 Teoría de Toro Álvarez, Fernando; Cabrea Gómez, Hernán “motivación para el trabajo”. La motivación es la fuerza interna que dinamiza al individuo en dirección a una meta y a unos resultados específicos, originada en una necesidad, carencia o alteración del bienestar, ya sea por exceso o por defecto. Es la condición interviniente que engloba al conjunto de factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones antecedentes y que condicionan a su vez el desempeño.

Toro Álvarez (1.990) y, más recientemente, Bedoya Orozco, M. (1.995), sostienen que la Motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos.

Toro Álvarez, asegura que la motivación puede observarse en las acciones y ejecuciones de una persona, específicamente, es el comportamiento en general y el desempeño ocupacional en particular, que debe ser entendido como un efecto o condición consecuente. En tal sentido, el comportamiento es el efecto de dos tipos de agentes causales denominados:

- Condiciones Antecedentes:

Las causas o pre-requisitos de la acción, tales como la de privación, la saciedad y los estímulos o refuerzos positivos o negativos; estas condiciones son las variables independientes del proceso motivacional. Ahora bien, estas condiciones se agrupan en tres categorías:

- Condiciones Sociales, Culturales y Demográficas: tales como: el status alcanzado y el rol desempeñado por una persona en una determinada institución social, política, económica, religiosa, y particularmente, laboral; aquí se incluyen valores, creencias y actitudes que son aprendidos y posteriormente, sostenidos o modificados.
- Factores de la Personalidad: incluye tendencias y patrones de comportamiento y reacción de las personas; estos factores se adquieren, se sostienen o se modifican por razón de la participación del individuo en actividades socio-familiares y culturales.

Lo importante en esta categoría es como algunas tendencias o patrones de reacción condicionan la motivación, es así como el uso de los conocimientos y de

las habilidades personales, por intermedio de la motivación, afectan el desempeño laboral, o académico, por ejemplo.

- Condiciones o Características del Puesto de Trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a la persona que han sido definidos por la organización, implica sus características, lugar en un organigrama, tareas y funciones, entre otros aspectos.

- Condiciones Intervinientes

Conformadas por las habilidades y capacidades del individuo, conjuntamente con su experiencia enriquecedora, orientación laboral, expectativas y motivación. En cuanto a las condiciones intervinientes, éstas se subdividen en cuatro categorías:

- Conocimientos: conformada por el cúmulo de conceptos, definiciones, y sucesos asimilados por la persona a lo largo de su vida.

- Habilidades: Todo el conjunto de operaciones intelecto-motoras mediante las cuales los datos son procesados y que pueden originar a su vez nuevos hechos y datos. Es importante señalar, que los conocimientos y las habilidades en conjunto, además de ser productos de la acción humana, son aspectos de la racionalidad del hombre.

- Motivación: engloba otro conjunto de factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones antecedentes y que condicionan a su vez el desempeño.

- Oportunidad: este nuevo elemento incluido, a diferencia de teorías similares, define al comportamiento racional del hombre que le permite determinar el

momento y las circunstancias en que es apropiado ejecutar una acción, es decir, desempeñarse de un modo particular.

1.2.5 Teoría de la conducta humana (Chiavenato, Idalberto.). Explica tres premisas sobre la naturaleza de la conducta humana:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Explica además en qué consiste el Ciclo motivacional

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es

básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.).
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés.

Lo que se encuentra con más frecuencia en el campo laboral es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden".

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; la razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa.

Así mismo Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (trasferida a otro objeto) en el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida ya sea por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas). En otras ocasiones la necesidad no es satisfecha ni frustrada sino transferida o compensada.

Chiavenato sostiene además que Las necesidades o motivos no son estáticos, por el contrario son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo) los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

LA CADENA DE FERRETERÍAS “ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO” fue fundada en el año de 1957 POR EL SR LUIS ALFONSO TIRADO CADAVID. Comenzó en el local de la Calle pichincha con Bolívar, como un taller de fabricación de productos eléctricos como resistencias y electrones.

En 1959 abrió sus puertas al público el punto de venta de la Crr 49 en Ayacucho con el objetivo de vender al menudeo y al por mayor artículos eléctricos y miscelánea. Tras la muerte de su fundador el 26 de junio de 1985 el “ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO” se transformó en una Sociedad de hecho conformada por todos sus hijos.

En 1997 se abrió un local llevando el nombre de “DISTRIFIGON” En la calle Colombia, luego en el año 2002 “ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO” abrió otro punto de venta como sucursal en la Crr 53 # 49-27 con un nuevo formato de exhibición para el portafolio de productos.

A partir de ese momento se comenzó a observar las necesidades del mercado ferretero y se pensó en abrir otros dos puntos de venta como “FOGONAZO” Y “ELECTRO SABANETA” con el objetivo de cubrir el sur del Valle de Aburrá.

La etapa productiva de la empresa ha evolucionado de acuerdo con las condiciones del mercado. Inicialmente se vendían solo artículos eléctricos y repuestos; luego el mercado se amplió a medida que crecieron las líneas de distribución mayoristas, por lo que, el objeto societario de LA CADENA DE FERRETERÍAS “ALMACÉN FIGÓN ELÉCTRICO”. Actualmente consiste en la compra y venta al por mayor y al dental de herramientas, ferretería para el

comercio y la industria en general, siendo distribuidores de marcas representativas de productos y accesorios tales como: Industrias HACEB, Industrias de Estufas Continental, ferretería en general, Electro control.

Todo ello con el fin de generar beneficios para sus empleados, clientes y proveedores, lo mismo que rentabilidad para sus accionistas.

2.2 MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de productos eléctricos, distribuidores de Industrias HACEB e Industrias Continental, repuestos y ferretería liviana que satisfacen las necesidades de nuestros clientes, con asesoría, calidad y respaldo. Actuamos basados en nuestros valores corporativos, preservando el sano equilibrio entre los intereses de clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad donde operamos.

2.3 VISIÓN

Queremos ser la empresa líder en ferretería y eléctricos del mercado ofreciendo a nuestros clientes la satisfacción total del producto, brindándoles soluciones que superen sus expectativas, desarrollando el talento humano de nuestros colaboradores y generando beneficios para los accionistas.

2.4 VALORES

HONESTIDAD: Actuamos con transparencia y de manera ética, respetando la verdad y la propiedad ajena.

RESPECTO: Valoramos a todos los seres humanos sin importar su condición y reconocemos que nuestros derechos terminan donde empiezan los de los demás.

ESFUERZO: Oramos con perseverancia y motivación al logro, para alcanzar con éxito lo que nos proponemos.

ORDEN Y LIMPIEZA: Somos auto disciplinados y entendemos que donde no hay pulcritud y método, tampoco hay prosperidad.

3. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO EN EL 2012

3.1 DIAGNOSTICO

A partir del análisis de la estructura administrativa, jerárquica y financiera de la CADENA DE ALMACENES EL FOGON ELECTRICO, se expondrán los problemas detectados en el mismo para así, plantear la estrategia más acorde a las necesidades y composición de la empresa; con el fin de establecer soluciones centrales y reales a la situación que está enfrentando la organización con respecto al tema tratado: Motivación Laboral

3.1.1 No se cuenta con procesos Organizacionales definidos. La estructura Jerárquica organizacional empírica y unilateral de la Cadena, ha generado una ausencia clara de definición de procesos administrativos, donde el direccionamiento de la empresa ha sido basado en la experiencia de sus propietarios, afectando directamente la sostenibilidad de la Empresa por más de 40 años de funcionamiento.

Pero si bien se ha sostenido en el mercado; sus propietarios por contar con una razón social reconocida en el medio, no han sentido la necesidad de enfrentarse a nuevos retos, que les permita ampliar su mercado y desarrollar su capital humano para lograr una evolución. Así mismo no se evidencia en la compañía, herramientas que les facilite la toma de decisiones tales como indicadores financieros, comerciales, y de gestión humana, que permitan visualizar los resultados que tiene la empresa para una mejor proyección y sostenibilidad en el mercado.

El desconocimiento de la situación real financiera de la empresa no le facilita a las Directivas tener una conciencia sobre el comportamiento del Negocio, de la preferencia de sus clientes y de la percepción de los mismos sobre la Organización.

Dentro de sus procesos de vinculación de empleados, no hay un criterio establecido, de acuerdo a las necesidades del cargo requerido y los perfiles de los mismos, lo que ha conllevado a un personal profesionalmente no calificado, sin experiencia, ni formación alguna.

La ausencia de una comunicación organizacional, ha influenciado notablemente en la formalización de la identidad corporativa estable, pues no se ha constituido un direccionamiento estratégico que permita guiarla y diferenciarla de su competencia. Así mismo, tanto la comunicación como los medios son escasos, generando flujos de información desarticulados, Igualmente, debido a la comunicación informal y la incertidumbre vivida, por parte de las decisiones y cambios que se está manejando entre jefes y subordinados, está incursionando el rumor de pasillo.

Debido a que el concepto de Control, es ignorado por la gerencia general, aún no se ha concientizado de la importancia de diseñar y definir Procedimientos, debido a la mentalidad tradicionalista y al temor al cambio. Estas causas del problema de no contar con procesos Organizaciones definidos han generado para la empresa efectos tales como:

- Disminución de su capital de trabajo en un 20% en el primer trimestre de 2012 comparado con el primer trimestre del 2011, debido a altos stocks de inventarios y una disminución en la utilidad del año 2011 en 10% con respecto a la ganada en el año 2010, como consecuencia de esta disminución en la utilidad, se tiene un incremento en los gastos operativos en un 40% contra un

aumento en las ventas de un 10% y una cartera castigada y no provisionada en un 20%

3.1.2 No se tiene un Recurso Humano Competente y Comprometido con la Empresa. El criterio tradicionalista prevalece en la Cadena de Almacenes Fogón Eléctrico, en la toma de decisiones por lo tanto no se tiene en cuenta la opinión de los empleados, es decir los Propietarios ejercen la total dirección del negocio dejando a un lado la experiencia del personal, lo que en algunas ocasiones, ha generado un clima organizacional tenso.

La organización no tiene políticas de recursos humanos, lo que ha conllevado a una actitud negativa del personal, que genera ausentismo o retiro de la empresa. En el año 2011 se tuvo una rotación de personal en decrecimiento con respecto al 2010. Para el 2010 la rotación fue del 6% positivo mientras que para el 2011 se decreció en un 5%, este fenómeno ha representado desgastes administrativos, en la selección y explicación de funciones a nuevos empleados.

No siempre las causas dependen del propio empleado, sino de la administración, de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de motivación y estímulo, de las condiciones de trabajo y de la escasa integración del empleado con los directivos.

En la Cadena de Almacenes Fogón Eléctrico, se tiene un alto índice de incapacidad laboral, en el año 2011 se registró pagos por 180 días de incapacidad equivalente a \$3.220.000. Las enfermedades respiratorias causan el 50% de las ausencias y son responsables por el 30% del tiempo total perdido. De acuerdo a estudios realizados por la ARP Positiva en el 2010 se tiene como dato que los empleados que faltan mucho en el primer año de trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.

No se tienen definidos los perfiles profesionales y por lo tanto cuando ingresa personal nuevo no se le da una adecuada inducción y capacitación lo que genera en el empleado inestabilidad y desempeño poco productivo.

El 95% de los empleados devengan un salario mínimo, sin beneficios extralegales. NO hay estímulos económicos por cumplimientos de metas comerciales y en el mismo sentido no hay diseñado un plan de carrera ni crecimiento.

En el mes se reciben quejas de manera verbal en un promedio de tres llamadas semanales por malos despachos de la mercancía, lo que denota falta de cuidado de los empleados en el desempeño de sus funciones.

Se han incrementado las compras de producto terminado en un 40%, ya que durante el 2011 se presentó deterioro de la mercancía, por valor de 10 millones de pesos, por imprudencias del personal en el despacho de mercancías a clientes y falta de control en la recepción a proveedores.

En la base de datos de clientes activos registrados en el año 2010 se tenía registrado 80, mientras que para el 2011 solo se tenían 70, lo que explica la disminución de las ventas de un año a otro en un 10%..

Cuando se han realizado inventarios físicos se han presentado faltantes por \$1.000.000 mensuales en promedio, lo cual simplemente se registra como un asiento contable de ajuste, pero no se investiga a fondo el por qué del desfaldo, lo que evidencia ausencia de controles en el manejo de inventarios.

En los momentos en que se presenta alto flujo de clientes en el punto de venta, los empleados no se esfuerzan por atender de manera ágil y amable a todos los clientes, dejando ver además poca actitud colaborativa y de trabajo en equipo; en repetidas ocasiones los clientes se van del almacén sin ser atendidos. En varias

oportunidades el personal administrativo se vio obligado a involucrarse en la atención de ventas en el mostrador por no encontrar vendedores dispuestos; lo que deja en los propietarios del almacén una sensación de falta de sentido de pertenencia.

Igualmente cuando el cliente pregunta por un producto, si no lo tienen no informan de otros productos sustitos que puede satisfacer la necesidad y adicionalmente generar una buena venta para el almacén, y rotación de inventario.

3.1.3 Falta de Desarrollo de habilidades Gerenciales que optimicen más el nivel Administrativo y Directivo de la Empresa. La cadena de Almacenes el Fogón Eléctrico comenzó con la iniciativa del señor ALFONSO TIRADO, bachiller, sin ninguna formación académica, pero con una amplia visión que le dió resultado en esa época en la historia económica de Colombia. Sus seis hijos continuaron con el manejo del negocio bajo las mismas directrices sin ajustarse a los cambios del mercado y por lo tanto no han considerado relevante diseñar una propuesta de valor corporativa que les permita proyectar la empresa en el futuro y su permanencia en el mercado ferretero.

Por lo tanto, el manejo administrativo de la empresa ha sido bajo sus propios criterios y no fundamentado en análisis concienzudos de los distintos conceptos teóricos de Administración, marketing y recursos humanos.

Se puede evidenciar que los propietarios de la empresa carecen de estrategias comerciales y administrativas tales como: presupuestos, seguimiento de balances e indicadores financieros, implementaciones de controles de inventarios y flujos de efectivo, gastos, no considera el factor humano como factor clave en el desarrollo de crecimiento de su empresa.

Así mismo no involucra a sus empleados en ejercicios de participación donde ellos puedan a través de su experiencia y conocimiento, aportar al mejoramiento de la empresa, colocando en práctica sus sugerencias y conocimientos. El hecho de no tenerlos en cuenta en sus iniciativas de mejora les genera desmotivación.

No cuentan con una orientación encaminada al mejoramiento continuo en su gestión de seguridad, salud ocupacional y Riesgo Legal para así ahorrar tiempo, aprovechar esfuerzos, prevenir posibles inconvenientes y cumplir con las disposiciones laborales legales.

El desconocimiento y desinterés de los directivos en temas de variables microeconómicas y macroeconómicas, los han conducido a tomar decisiones en materia crediticia, tomando productos financieros (préstamos, créditos rotativos, cuentas corrientes, tarjetas de crédito), sin análisis previo de real necesidad de estos, generando un exceso de pago de gravámenes financieros y sobre costos en intereses bancarios que en nada benefician la operación del negocio.

Es evidente que el canal de comunicación de los directivos hacia sus empleados no fluye de manera efectiva, las orientaciones del trabajo se dan más como imposiciones que como explicación de tareas a realizar. Esto denota que el tema de comunicación no es una prioridad de las Directivas, ni lo considera relevante para una buena gestión administrativa.

Ha recibido por parte de sus empleados propuestas para diseñar estrategias comunicativas tanto internas como externas pero siempre han tenido una respuesta cerrada, manifestando que no es necesario, que eso incrementaría los gastos. Los mismos clientes han sugerido en repetidas ocasiones acceso a una página Web de la Cadena para conocer mejor los productos, pero los propietarios consideran que si no lo hacen no dejarán de vender.

No se ha definido un análisis de público objetivo, que le permita implementar estrategias comerciales tales como seguimiento a sus ventas, detectar decremento en las compras de los principales clientes, no hay un direccionamiento de estrategias comerciales.

3.2 DISEÑO DE PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN “EQUIPOS Y PERSONAS COMPROMETIDAS CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA”

3.2.1 Propuesta financiera. La administración financiera es una de las capacidades más relevantes para facilitar el éxito de las empresas, en las pequeñas como el caso de CADENA DE FERRERÍAS FIGÓN ELÉCTRICO, el uso de herramientas financieras relativamente sencillas, le permitiría cambiar significativamente su nivel de gestión y mejorar las probabilidades de que sus integrantes tengan éxito en lograr sus objetivos de incremento de sus ingresos.

El uso de estas herramientas permitirá a sus propietarios y administradores:

- Determinar si la empresa es rentable.
 - Determinar cuánto y cuándo tiene que comprar y a qué precio tiene que vender para poder cubrir todos sus costos.
 - Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa y facilitar el diálogo fructífero entre los empleados de la empresa y sus propietarios.
 - Programar su flujo de efectivo y recursos económicos para cumplir a tiempo con todos sus pagos como salarios, pagos de préstamos, pagos a proveedores, impuestos, etc.
-
- Análisis de Flujo de Caja.
 - Índice Financiero.
 - Análisis horizontal.

- Análisis vertical.
- Puntos de equilibrio.
- Control de inventarios.

3.2.1.1 Análisis de flujo de caja. El flujo de caja es una herramienta administrativa para controlar el dinero que entra y sale de un negocio. Es un cuadro en el que se registran las entradas de dinero y las salidas, ya sea en forma diaria, semanal, mensual (según lo requiera el usuario).

Tabla 1. Flujo de Caja¹

	<u>Ene</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Abr</u>
Efectivo inicial	1,000	1,200	900	(300)
■ Ingresos				
– Ventas	1,000	1,100	1,200	1,300
Total ingresos	2,000	2,300	2,100	1,000
■ Egresos				
– Sueldos y salarios	300	500	600	400
– Compras	300	400	400	400
– Gastos generales	200	500	400	300
– Gastos de capital	0	0	1,000	0
Total egresos	800	1,400	2,400	1,100
■ Efectivo al final del periodo	1,200	900	(300)	(100)
<i>(Efectivo inicial más "Ingresos" menos "Egresos")</i>				

El flujo de caja permite:

- Hacia atrás en el tiempo, saber cuánto dinero se ha recibido y en qué se ha gastado.
- En tiempo presente, permite saber cuánto dinero tenemos.
- Hacia Adelante, en el tiempo, permite proyectar tanto ingresos, como egresos que se estiman probables, lo que permite planificar la caja y saber con anticipación los periodos en que faltará dinero.

¹ Elaborado por Beatriz Montoya

3.2.1.2 Índices financieros. Relación entre cifras extractadas de los estados financieros o de cualquier otro informe interno o externo. Con un índice el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión de la empresa.

(*) LIQUIDEZ

Capacidad de generar recursos económicos para cumplir con el pago de las obligaciones causadas por la operación y la financiación del negocio en el corto plazo.

Razón Corriente = Activo Corriente/ Pasivo Corriente: Indica el número de VECES que la empresa puede cubrir sus obligaciones de Corto Plazo con los recursos de que dispone en ese lapso de tiempo.

Prueba Acida = (Activo corriente – Inventarios)/pasivo corriente: Tiene la misma interpretación de la razón corriente, con la salvedad de que no toma en cuenta los inventarios por no considerarse un activo de convertibilidad inmediata.

Capital Neto De Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente: Teóricamente se define como los recursos que le quedarían a la empresa para poder operar después de cubrir sus obligaciones de Corto Plazo.

(*)RENTABILIDAD

Determina la efectividad para generar utilidades.

Rentabilidad Del Activo Total = Utilidad Neta/ Activo Total

Rentabilidad Del Activo Operacional = Utilidad Operacional/ Activo Operacional

Rentabilidad Del Patrimonio = Utilidad Antes De Impuestos/Patrimonio

Margen De Utilidad Bruta = Utilidad Bruta/Ventas Netas

Margen De Utilidad Operacional = Utilidad Operacional (Uaii)/Ventas Netas

Margen Neto = Utilidad Neta/Ventas Netas

Margen De Utilidad Neta = Utilidad Neta/ Ventas Netas

(*)RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Determina la capacidad que tengo de cubrir las deudas de la empresa

Índice De Endeudamiento= Pasivo Total/Activo Total

Índice De Propiedad= Patrimonio/Activo Total

Cobertura De Intereses= Utilidad Operativa (Uaii)/Gastos Financieros

3.2.1.3 Análisis horizontal. Se busca determinar la **variación absoluta o relativa** que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo. Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería $P2-P1$.

Para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos períodos diferentes, es decir, que debe ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un período con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el período objeto de análisis.

Veamos un ejemplo

Tabla 2. Análisis Horizontal²

Cuenta	Año 1	Año 2	Variación absoluta	Variación relativa
Caja	10.000	12.000	2.000	20%
Bancos	20.000	15.000	-5.000	-25%
Inversiones	15.000	25.000	10.000	66,67%
Clientes	5.000	14.000	9.000	180%
Inventarios	30.000	15.000	-15.000	-50%
Activos fijos	40.000	60.000	20.000	50%
Total activos	120.000	141.000	21.000	17,5%
Proveedores	20.000	35.000	15.000	75%
Impuestos	15.000	5.000	-10.000	-66,67%
Provisiones	10.000	10.000	0	0%
Total pasivo	45.000	50.000	5.000	11,11%
Aportes	50.000	50.000	0	0%
Reservas	10.000	15.000	5.000	50%
Utilidad	15.000	26.000	11.000	73,33%
T. patrimonio	75.000	91.000	16.000	21,33%

Estos datos permitirán a la cadena identificar de manera clara cuales han sido las variaciones en cada una de las cuentas del balance y con estas se procede a analizar las posibles causas de estas, las consecuencias derivadas de las mismas. Con esta información los propietarios podrán realizar proyecciones y fijar nuevas metas, diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y será fuente para tomar medidas que ayuden a prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados financieros.

3.2.1.4 Análisis vertical. El objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos $(20/200)*100 = 10\%$, es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos.

² Elaborado por Beatriz Montoya

Supongamos el siguiente balance general

Tabla 3. Análisis Vertical³

Cuenta	Valor	Análisis vertical
Caja	10.000	$(10.000/200.000)*100 = 5\%$
Bancos	20.000	$(20.000/200.000)*100 = 10\%$
Inversiones	40.000	$(40.000/200.000)*100 = 20\%$
Clientes	20.000	$(20.000/200.000)*100 = 10\%$
Inventarios	40.000	$(40.000/200.000)*100 = 20\%$
Activos fijos	60.000	$(60.000/200.000)*100 = 30\%$
Diferidos	10.000	$(10.000/200.000)*100 = 5\%$
Total activo	200.000	100%
Obligaciones financieras	18.000	$(18.000/60.000)*100 = 30\%$
Proveedores	30.000	$(30.000/60.000)*100 = 50\%$
Cuentas por pagar	12.000	$(12.000/60.000)*100 = 20\%$
Total pasivo	60.000	100%
Aportes sociales	100.000	$(100.000/140.000)*100 = 71,42\%$
Utilidad del ejercicio	40.000	$(40.000/140.000)*100 = 28,58\%$
Total patrimonio	140.000	100%

Como se puede observar, el análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo está compuesto. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información.

Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva. Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando Rentabilidad alguna.

Con este análisis los administradores, centraran su especial atención en el comportamiento de su cartera, para no tener riesgos de liquidez; por otro lado

³ Elaborado por Beatriz Montoya

podrá revisar con detalle como empresa comercial que es su cuenta de Inventarios.

3.2.1.5 Control de inventarios. El control del inventario es uno de las debilidades detectadas en la cadena de ALMACENES EL FIGÓN ELÉCTRICO, por lo tanto se propone dentro de este trabajo a los propietarios herramientas que les permita controlar parte esencial de su operación, como son los inventarios. En la actualidad no se cuenta con registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta tarea.

Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reclamaciones, reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa.

Por esto es vital para la Cadena una Gestión de Inventarios, ya que sirve para evaluar la eficiencia en el manejo de los inventarios y a su vez la satisfacción del cliente en sus necesidades

Se proponen tres (3) actividades básicas a saber:

- **Determinación de las existencias:** Consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar incluyendo los procesos de:
 - Toma física de inventarios.
 - Auditoría de Existencias.
 - Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas).

- **Análisis de inventarios:** Está referida a todos los análisis estadísticos que se realicen para establecer si las existencias que fueron previamente

determinadas son las que deberíamos tener en nuestro Almacén, es decir aplicar aquello de que "nada sobra y nada falta", pensando siempre en la rentabilidad que pueden producir estas existencias.

- **Control de compras de inventario:** La cual se refiere a la evaluación de todos los procesos de compra realizados en la empresa, para esto se debe tener claro el consumo y la demanda, en cortes periódicos.

- **Seguridad en almacenes:** Se debe prestar atención especial al problema de los hurtos, considerado junto a la obsolescencia, el principal elemento en los costos de almacenamiento. Algunas reglas simples que ayudan a reducir este problema son las siguientes:
 - Diseñar con la seguridad en mente: asegurarse de que las áreas de almacenes estén cercadas o protegidas, de manera de minimizar la presencia de intrusos; iluminar adecuadamente las áreas de almacenes; no permitir la entrada de usuarios y empleados que no tengan que ver con el movimiento de materiales o inventario de los mismos al área de almacenes.

 - Hacer inventarios periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.

 - Involucrar al personal en el control de los materiales: Concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la Cadena.

El mejor control sin lugar a duda es aquel que le llamaremos "democrático": el costo del inventario faltante se reparte entre las personas que tengan acceso al área de almacén, resultando ser prácticamente todo el personal. Pero esto no

puede llevarse a cabo sino tenemos conocimiento de si en realidad nos falta o no productos, es decir, sin registros de control. Desafortunadamente es usual que sean los mismos empleados (o aún los clientes) quienes lleven a cabo el robo hormiga, otro factor que lleva al aumento de costos por falta de control del inventario.

- **Inventario Físico:** Debido a que aun en los mejores sistemas existen discrepancias entre lo que existe físicamente y lo que el kárdex o el sistema computarizado indica, es necesario efectuar inventarios físicos a fin de comparar ambas cantidades. Estos son de dos tipos: puntuales y permanentes. Los inventarios puntuales, los más tradicionales, se efectúan generalmente una vez por año y usualmente es necesario restringir el movimiento de materiales durante ese proceso. El inventario físico se efectúa periódicamente, casi siempre en el cierre del período fiscal de la empresa, para efecto de balance contable.
 - Permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en las formas de entrada y la existencias físicas (cantidad real en existencia).
 - Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.
 - Proporciona la aproximación del valor total de las existencias (contables), para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal.
- **Controles de Inventarios**
 - Revisar y evaluar la solidez y debilidades del sistema de Control Interno.

- Preparar informes periódicos con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas.
- Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de inventarios.
- Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, modificando los kárdex y las cuentas correspondientes.
- Revisar que exista un sistema de costos completo, actualizado y adecuado a las condiciones de la empresa.
- Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- Verificación de la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
- Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios y que esté difundido.
- Forma de contabilización de los inventarios, valoración y moneda
- Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad

- **Beneficios del control de inventarios**

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes: venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad. todo en aras de tener mayores utilidades.

También en la operación propia de la empresa, los beneficios son tangibles:

- Planeación de compras de la empresa: De acuerdo con el historial de ventas de la empresa podremos determinar la cantidad necesaria para la compra semanal,
- Planeación del flujo de efectivo: conoceremos el monto de la compra, lo que nos permitirá saber cuánto habremos de invertir en pesos. Así eliminaremos o postergaremos gastos no propios a la operación de la empresa, para no minar su liquidez.

3.2.2 Propuesta de comunicación. En la CADENA DE ALMACENES FOGÓN ELÉCTRICO se ha llevado a cabo un análisis estructural y de identidad corporativa, donde se ha encontrado que no existe un departamento de comunicaciones, no hay prácticas comunicaciones internas y externas, por lo tanto en este trabajo, se considera pertinente proponer un plan de comunicaciones que se ajuste a las necesidades de la Cadena para tener un modelo de identidad corporativa para contribuir al desarrollo y crecimiento del negocio.

Para los propietarios de esta cadena la estrategia de comunicación, por muchos años ha sido un término ajeno a su gestión por varias razones, entre ellas no lo consideran importante, y tienen la creencia que para implementarlo necesitan recursos considerables. Por lo tanto se presentan herramientas que les permita

conocer la viabilidad de contar con un plan de comunicaciones acorde al tamaño de la empresa.

3.2.2.1 Comunicación corporativa. El desarrollo de un efectivo plan de comunicación corporativa permitirá generar una identidad para el sector Ferretero, objeto de este trabajo; donde se presenta un mercado cada vez más competitivo, por lo tanto es indispensable disponer de una imagen, porque les dará a sus clientes un empoderamiento, recordación y recomendación, ya que esta es de vital importancia para la supervivencia del negocio. Así mismo generará en sus empleados un sentido de pertenencia, que les permitirá sentirse orgullosos de la compañía de la que hacen parte

Se espera mostrar a los propietarios que el objetivo de la identidad de una empresa es proyectar su profesionalidad, transmitir confianza a sus clientes potenciales y conseguir ser más competitivos; porque es claro que el impacto que provoca una empresa es de forma visual, y por la forma de comportarse. El impacto que causamos a través de la imagen puede ayudarnos a aumentar nuestras ventas o por el contrario a reducirlas.

Así que si se logra construir una imagen adecuada se obtendrá una gran ventaja que les permitirá sostenerse en el mercado.

Para realizar el plan de comunicaciones, es necesario identificar estos elementos claves dentro de la empresa:

- **Valores:** Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de una empresa, para el caso de CADENA DE ALMACENES FOGÓN ELÉCTRICO, se debe plasmar en la imagen corporativa, lo que rige el comportamiento ético de sus propietarios y Definir igualmente las pautas de conducta que se espera tener de sus empleados.

- **Políticas:** Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativas las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Sin políticas en LA CADENA DE ALMACENES FOGÓN ELÉCTRICO no existiría un rumbo claro, se actuaría sin guía y sin rumbo fijo, no habría lineamientos, con las políticas se puede reglamentar una serie de cosas de gran importancia para la empresa, esta debe trazar los caminos que permitirán alcanzar los objetivos planteados.
- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Con la misión se conoce el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir alineada con la visión y los valores.

Es importante porque permite definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

- **Visión:** La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la

misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización. Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión.

En este trabajo se propone a los propietarios de la Cadena de Almacenes el Fogón Eléctrico una serie de herramientas que les facilite implementar el plan de comunicación corporativo; las más importantes son:

- Análisis del público objetivo consiste en el estudio en profundidad de todos los aspectos del destinatario al que se dirige la comunicación, sus hábitos sociales, sus preferencias y necesidades.
- Análisis de la competencia consiste en la identificación de los competidores, estudio de sus capacidades y estrategia, así como de sus acciones de comunicación.
- Manual de identidad corporativa: documento que recoge el logo y el comportamiento o utilización de este en los distintos medios: materiales corporativos (tarjetas, sobres), materiales publicitarios (folletos), publicaciones (informes, revistas), sistemas informáticos (Web, puntos de información).
- Presentaciones corporativas, folletos, papelería (tarjetas, sobres...), mobiliario, señalización).
- Manual de marca.
- En relación a la comunicación financiera encontramos como herramientas la elaboración principalmente de informes y presentaciones de resultados financieros.

- Información de base: recopilación y análisis de la información sobre la empresa, el ámbito de actividad, los objetivos, descripción de organigramas, áreas funcionales de la empresa.
- Análisis preliminar: análisis en profundidad del entorno general y específico: mercado, tendencias, cuota de mercado.
- Análisis comunicacional: tendencias de la identidad corporativa, de la imagen corporativa.
- Estudio de la notoriedad de la empresa, mide el grado de conocimiento que el público objetivo o target de la empresa tiene acerca de la misma. El estudio de notoriedad consiste en un análisis comparativo en relación a otras empresas.

3.2.2.2 Comunicación interna. La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando se observa las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial de ser un sistema. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación incrementa la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Este proyecto propone a la Cadena de Almacenes Fogón Eléctrico las herramientas más utilizadas en la gestión de comunicación interna tales como:

- Gestión de eventos.
- Manual de bienvenida: consiste en crear una ambientación a un nuevo miembro en la organización.
- Revista interna.
- Publicaciones segmentadas.
- Boletines electrónicos.
- Canal comunicación corporativo o intranet.
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos.
- Correo electrónico.
- Intranet, portal del empleado.
- SMS: envío de mensajes de texto a móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia.
- Buzón de comunicaciones: sugerencias, comentarios, quejas o peticiones de información.
- Tablones, folletos, cartelera.
- Sistema de iniciativas o programas específicos.

- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.
- Evaluaciones, encuestas de actitud.
- Eventos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de navidad, fiesta de fin de año, día de madres, día de la familia etc.
- Videoconferencias.

3.2.2.3 Comunicación externa. Es importante que en la cadena de almacenes fogón eléctrico se desarrolle este tipo de comunicación ya que es ésta la que se dirige a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Dentro de los tres ámbitos de la comunicación externa: marketing, publicidad y Web, las herramientas para la gestión de la comunicación más relevantes son:

- **MARKETING**
 - Portafolio de servicios.
 - Buzoneo.
 - Publicidad en el lugar de venta (PLV).
 - Página Web .Juegos promocionales.
 - Tarjetas de fidelización.
 - Vales descuentos.
 - Premios.
 - Muestras.
 - Marketing telefónico.
 - Marketing móvil.
 - Fuerza de ventas.
 - Merchandising.

- Catálogos.
- Mobiliario, señalización, displays, cartelería en el lugar de venta.

- **PUBLICIDAD**

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en TV, prensa y radio.
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores.
- Publicidad en empaques.
- Anuncios en página Web.
- E-mail marketing.
- Redes sociales y profesionales: Facebook, Twitter.
- Juegos.
- Blogs y videoblogs - Webs de vídeos y fotos.

Tabla 4. Estrategia Comunicacional ⁴

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL		
COMUNICACION CORPORATIVA	COMUNICACION INTERNA	COMUNICACION EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • IDENTIDAD CORPORATIVA: • Principios • Valores • Políticas • Norma • ESTRATEGIA CORPORATIVA : • Misión • Visión • Propuesta de valor corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • PUBLICACIONES INTERNAS • CIRCULARES • EVENTOS INTERNOS • PORTAL DE INTRANET • CARTELERA • BUZON DE SUGERENCIAS 	<ul style="list-style-type: none"> • MARKETING: • Portafolio de servicios • Catalogos • Buzon de sugerencias • Vales de descuentos • pagina web • PUBLICIDAD : • teléfono móvil • prensa y radio. • Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores. • Anuncios en página web

3.2.3 Propuesta de gestión de riesgo legal de la empresa. La relación con los riesgos laborales y la empresa es algo que se necesita cada vez más, como los mecanismos de seguridad de la información, situación de vulneración de garantías constitucionales tanto de los empleados como de la empresa, etc. Si bien este tema es de gran preocupación para las empresas, diversos acontecimientos impactan en las organizaciones y es cuando dan cuenta de su verdadera relevancia. Mantener al personal Administrativo capacitado constantemente sobre las tendencias de las reglamentaciones laborales, comerciales, derechos del consumidor, normas de certificación y económicas en el país es de vital importancia por cuanto se contará con un satisfactorio nivel relativamente bajos de riesgos crediticios, laborales e incluso comerciales que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

⁴ Elaborado por Carolina Tirado

Por medio de esta propuesta, se invita a que los propietarios de la CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELÉCTRICO, tenga en cuenta cuáles son las consideraciones que más pueden afectar o ya están afectando su normal funcionamiento y tomen en cuenta para evitar los futuros riesgos legales asociados al incumplimiento o desconocimiento de las reglamentaciones legales nacionales.

Se espera orientar a la empresa en un camino de mejoramiento continuo en su gestión de seguridad, salud ocupacional y Riesgo Legal para así ahorrar tiempo, aprovechar esfuerzos, prevenir posibles inconvenientes y riesgos legales y poder cumplir con las disposiciones laborales legales con actividades tales como:

3.2.3.1 Diseño e implementación de Sistemas de Contratación.

- Delimitación e instalación de controles organizacionales.
- Política de Contratación.
- Bases Generales de Contratación.
- Realización de vinculaciones (contratos laborales)
- Procedimientos de Control (Administrador, contador, secretaria, cajera, jefe de bodega, vendedores, mercaderista.).
- Definición y control de garantías legales laborales.

PRODUCTO: Diagnóstico del sistema de contratación vigente e instalación de un sistema de contratación.

3.2.3.2 Implementación de procesos de Externalización (*Outsourcing*).

Servicio que considera la implementación legal de un proceso de tercerización (Contrato de *Outsourcing*) y de los reglamentos que exige la legislación en materia de subcontratación. En efecto, el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios externos

que no afectan la actividad principal de la empresa, de ahí que estamos en condiciones de procurar los instrumentos de gestión legal de los riesgos del proceso de tercerización.

PRODUCTO: Contrato de *outsourcing* y reglamento para contratistas.

3.2.3.3 Gestión y Desarrollo de Contratistas. Servicio que, a partir de la convicción de que la gestión del personal contratado debe ser igual a la del personal propio, está destinado a desarrollar y controlar la capacidad de gestión de cada empresa tercerizada, respetando el origen e historia específica de cada proveedor, de forma tal de integrarlo al Sistema de Gestión de la empresa principal. En el marco de la Ley de Subcontratación (Ley 20.123 de 1997), hoy las empresas que emplean a contratistas para ejecutar actividades operativas o de mantenimiento, tienen claro que la tercerización de dichas actividades no implica que se estén tercerizando los riesgos implícitos en las actividades de las mismas, luego, la calidad de gestión de los contratistas puede arrastrar o ser causa de efectos no deseados para la principal.

PRODUCTO: Informe sobre la evaluación de la Gestión Legal de la(s) empresa (s) contratista(s) sometida(s) a examen, con propuestas de mejora y eventual, implementación, según se convenga con el cliente.

PRODUCTO: Implementar Programas de Desarrollo de Proveedores que permiten fortalecer los vínculos entre la empresa mandante y sus contratistas, de productos o servicios, que sean pequeñas o mediana empresas, con objeto de aumentar la eficiencia y competitividad de las cadenas productivas.

Registro de Proveedores.

Estudio de solicitudes de crédito.

3.2.3.4 Planificación y Asesoría Laboral. Con la información obtenida por medio de una Auditoría Legal, se busca planificar la actividad laboral de la compañía de modo que se haga un uso racional y óptimo de los recursos disponibles, con estricto apego a la legislación laboral vigente, minimizando los riesgos, a la vez que flexibilizando la organización del trabajo. Se busca asegurar el cumplimiento de todos los trámites necesarios para una adecuada gestión laboral de la empresa, así como, un asesoramiento integral y permanente, con el objetivo de optimizar los recursos, aprovechando las mejores posibilidades de la normativa laboral, para rentabilizar la gestión y evitar gastos innecesarios a la empresa.

PRODUCTO: Informe legal, proponiendo un modelo de gestión laboral con expresa indicación de las medidas a implementar, como por ejemplo, la confección de contratos de trabajo, reglamentos o cartas, etc. Si el servicio, además, es contratado de modo permanente, abarcarán el estudio, negociación y tramitación de convenios o contratos colectivos; redacción de informes periódicos y la representación de la Empresa ante los Organismos Oficiales y los Tribunales del Trabajo, en todas sus instancias.

3.2.3.5 Servicio Permanente de Actualización Legal. Con el fin de darle un mejor entendimiento a los contenidos, derechos, novedades e impacto que tienen las normas legales, se implementarán nuevos canales de acceso a la información académica de dichas leyes. Servicio orientado a dar una respuesta rápida y competente, por medio de abogados especializados, atendiendo a un criterio de oportunidad, a las consultas formuladas por los clientes, sobre las siguientes materias:

- Interpretación de normas legales.
- Tratamiento jurisprudencial y doctrinario de materias específicas.
- Planteamiento de problemas y su normativa aplicable.
- Información sobre proyectos de ley y formulación de sugerencias.
- Envío de normas específicas.

- Asesoramiento en cuanto a la Ley 1480 2011 por la cual se expide el Estatuto del Consumidor.
- Asesoramiento en implementación de Normas Internacionales y de CALIDAD ISO 9001.
- Respuestas a materias específicas, previamente definidas, relativas a la gestión legal de las respectivas empresas en asuntos de Derecho Civil, Derecho Laboral, Derecho Tributario y Derecho Comercial.

Se realizara un mayor enfoque en cuanto a LA LEY 1480 de 2011, SERÁ EL NUEVO ESTATUTO DEL CONSUMIDOR con gran énfasis en el consumidor y sus derechos, esta ley que beneficia a todos los colombianos, decreta:

- La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
- El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
- La educación del consumidor.
- La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
- La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia.

Se hará gran énfasis en las Normas Internacionales de CALIDAD ISO 9001, (*International Organization for Standardization*), quienes certifican a las distintas empresas en el mundo para acreditar la calidad en la gestión de las empresas, lo que demostrará un gran avance, ya que con los nuevos tratados

de libre comercio firmados últimamente, la competencia será mayor y más fuerte.

Cabe señalar a modo de recordatorio, que con los distintos tratados firmados por el país al año en curso, los eventuales clientes exigen como prioridad la certificación tanto en sus procesos de producción, como en la entrega del producto y en sus procesos de gestión, es por esto que la cantidad de empresas que se han apegado a las distintas normas ISO han aumentado del orden del 180 % aproximado de Diciembre de 2007 a Diciembre de 2008, lo que denota la importancia de regirse bajo estas normas de estándares internacionales, lo que sin duda les da, a cada una de ellas ventajas tanto competitivas como comparativas con respecto a su competencia directa, además del aumento en su valor agregado como empresa.

De acuerdo a las problemáticas identificadas en la empresa, se hace necesario poder implementar la norma, para poder estandarizar los procesos de gestión, ya que al ser estos analizados y diagnosticados, la implementación de esta norma, ayudaría mucho en el cambio de cultura organizacional y motivación laboral, llevando a la empresa a ser más competitiva en el mercado de hoy en día, aún más globalizado. Al implementar esta norma también la empresa estaría preparada para eventuales cambios en el mercado, además esta mantendría una constante retroalimentación clara y precisa con los clientes. También es importante destacar que se obtendría con la capacitación al personal, que son los que tienen un contacto directo, todos los días con el cliente, una comunicación más clara y precisa.

PRODUCTO: Informe legal, por el tiempo y periodicidad acordada.
Representación y defensa en tribunales y la administración: Servicio que busca brindar asesoría en la tramitación de juicios de variada índole, ya sea representando a nuestros clientes ante todo tipo de tribunales, tanto en primera

y segunda instancia como ante la Excelentísima Corte Suprema. Asimismo, orienta su quehacer ante tribunales arbitrales y centros de mediación, como instancias administrativas.

3.2.4 Propuesta para desarrollar una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través del fortalecimiento motivacional. Luego de realizar el diagnóstico de motivación laboral, sus principales problemas, causas y efectos en la Cadena DE FERRETERÍAS “ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO” y enfocados siempre en comprender, la motivación humana, se ha analizado que se trata de algo personal y que, por ser eminentemente emocional, no es necesariamente lógica ni racional.

Consecuentemente, un hombre puede ser movido e inspirado por motivos ocultos que pueden parecer ilógicos a los ojos de un observador causal, sin embargo ante sí mismo, sus acciones tienen sentido. Es donde se hace indispensable contar dentro de la empresa con una conciencia humana que permita comprender siempre las acciones de los empleados y especialmente a los vendedores, para conocer cuáles son los principios psicológicos que rigen su comportamiento laboral.

La administración de un negocio debe de mantener un control fuerte sobre los miembros de la empresa y la conducta individual de todos sus colaboradores pero de igual forma debe también hacer que la gente trabaje por convicción y no por obligación, ya que el hombre conduce de forma más coherente su actuar si tiene una motivación fluida y reconocida más que por la vía del castigo o la sanción. Goethe decía “Trate a las persona como ellas son, como a ellas nunca las habían tratado y se lo sueñen, trátelas como debería de ser y esto contribuirá a desarrollar al máximo su potencial”.

La propuesta es entonces motivar a las personas cambiando su actitud mental, lo que implicaría a la empresa realizar toda una revaluación de su actual estructura y cultura, así mismo invitar a los propietarios a pensar en, escuchar y dar participación a los empleados, saber que piensa el experto, pues son los vendedores quien día a día están escuchando la expectativa y necesidad de los clientes, por lo tanto representa un gran valor si se permiten explorar que pueden hacer ellos como empleadores por el beneficio de sus colaboradores aparte de satisfacer sus necesidades básica con relación al salario, como en las necesidades del ego y la autorrealización innatas al ser humano, de esta forma ya no se tendría la sola estructura jerárquica pensando en la proyección de la cadena de almacenes sino a cada uno sintiéndose participe de la responsabilidad y metas de la misma.

Por todo lo expuesto anteriormente Para la Cadena DE FERRETERÍAS “ALMACÉN FOGÓN ELÉCTRICO” es indispensable contar con colaboradores competentes y comprometidos con la empresa, por esto es imperativo avanzar en los siguientes procesos:

3.2.4.1 Puntos clave en el proceso de motivación.

- Estructurar un proceso de reclutamiento, selección, contratación entrenamiento y formación con una definición mínima de perfiles de acuerdo a los objetivos comerciales y de la razón social propia de la Cadena de Ferreterías “Almacén Fogón Eléctrico”, donde se asegure la estabilidad laboral y la sostenibilidad de la empresa. Los propietarios deberán propender por estructurar un área administrativa que le permita llevar a cabo su proceso de gestión de personal (selección y contratación) de acuerdo a la normatividad vigente y con el perfil requerido para las actividades propias de la empresa, tales como actitud de servicio, de autocontrol, honestidad, manejo de trabajo bajo presión, capacidad de cumplimiento de metas.

- Tener definido para cada cargo procesos de inducción, redacción de reglamento interno de trabajo, de higiene y seguridad, procesos de evaluación, procesos de retroalimentación por resultados e indicadores de gestión.
- Establecer una cultura organizacional que permita una identificación diferencial para los funcionarios de esta cadena en relación a los dos entornos:
 - Cliente interno: líneas de comunicación, de jerarquía, de toma de decisiones, de participación, de retroalimentación de procesos, de control y seguimiento.
 - Cliente externo: crear una herramienta que permita con una periodicidad trimestral evaluar nivel de satisfacción con relación a servicio, trato, oportunidad, calidad, mercadeo, empoderamiento y reconocimiento de la marca.
- Diseñar procesos motivacionales fuera del reconocimiento salarial competitivo con el del mercado, programas de reconocimiento por resultados, fuera del incentivo económico, capacitación permanente al personal sobre lo referente a potencializar el perfil comercial, de servicio y de calidad.
- Crear una cultura democrática entre los propietarios permitiendo la participación mediante la figura jerárquica abriendo la participación mediante ejercicios de grupo de mejoramiento para analizar las debilidades de la empresa y auto responsabilizar a la gente de los resultados de la misma.
- Lograr todo el aprovechamiento de los recursos parafiscales que se tienen en la empresa, para los procesos de capacitación, recreación, integración de familia y salud ocupacional: SENA, Cajas de Compensación Familiar, ARP

Aseguradora, EPS vinculadas. Solicitar a cada empresa los portafolios y relacionarlos con las necesidades y perfiles socio-económicos del personal.

- Incorporar nueva tecnología para optimizar los procesos de la empresa: realizar marketing de las plataformas utilizadas en el resto de los mercados del mismo nivel de esta cadena de almacenes para evaluar la propia y mirar que cambios que aseguren una mayor seguridad frente a los riesgos se pueden obtener.
- Realizar acciones que mejoren los actuales indicadores de clima laboral de la empresa, los cuales tienen dificultades en la parte organizacional, por factores de manejo de autoridad, clima laboral, bajas acciones motivacionales, y esto lleva a observar conductas en los empleados que se transfieren al momento de la atención con el cliente interno y externo: Se propone realizar con los propietarios de la empresa talleres de DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES, de comunicación, de planeación, de indicadores de calidad para asegurar unas relaciones estratégicas más efectivas.
- Con el recurso ya vinculado, realizar una evaluación de clima laboral que permita identificar la percepción sobre: la forma de dirección, de los procesos internos, de la comunicación, del clima, de las principales dificultades y fortalezas, de las necesidades de capacitación entrenamiento, para comenzar a hacer trabajos que fortalezcan, servicios, manejo de clientes, trabajar por resultados, elevar la motivación y fortalecer el sentido de pertenencia.
- Desarrollar con el personal un *feed-back* sobre las actuales habilidades y los procesos individuales de mejoramiento que cada uno debe alcanzar sobre la planeación de actividades de acompañamiento, entrenamiento y delegación.

3.2.4.2 Estrategia motivacional. El planteamiento motivacional se fundamenta en 3 aspectos:

- Propuesta de fortalecimiento al rol actual directivo de la empresa: las metas de una empresa solo se pueden alcanzar cuando los ideales, objetivos y expectativas de cada uno de los que las conforman están alineados y se satisfacen en igual equidad. La empresa hoy responde por todo el cubrimiento de las necesidades biológicas y de seguridad pero esta expuesto aun sin satisfacer las necesidades concernientes a desarrollo, participación y satisfacción en el hacer.
- Desarrollar acciones motivacionales que permitan hacer una transformación en la actitud y la aptitud: trabajo de la empatía, de la escucha activa, de la disciplina desde estrategias de negociación participación y acuerdos.
- Identificar, reconocer y potencializar al recurso interno como estrategia motivacional, ya que a la fecha la gente cumple con un papel “SOLO OBRERO” para el hacer, no para construir, pensar y desarrollar sus habilidades.

3.2.4.3 Pasos para lograrlo.

- Motivación para el actuar: presentación mensual de los resultados comerciales y operativos de la empresa relacionados con la participación de la gestión humana de la misma: grupos de participación, informes de gestión, publicación de resultados.
- Seguridad en sus conocimientos, asegurar procesos adecuados con personas expertas en ventas, manejo de clientes, retención y fidelización.

- Experiencia, resaltar el potencial del recurso humano, hacer premiaciones y publicaciones al recurso humano por alcance de metas, colaboración, servicio, calidad, compañerismo, interiorización de los valores organizacionales (previamente propuesto como estrategia de comunicación)
- Desarrollar el sentido de la responsabilidad y autosuficiencia en el personal: talleres de manejo del tiempo, de cuidado de recursos, técnicas de venta, de controles Y de indicadores.
- Diseñar los perfiles acorde a las necesidades de la Empresa y en ese sentido hacer un plan de formación para aquellos colaboradores que no lo cumplen, pero tienen las actitudes y aptitudes para llegar a serlo.

4. RECOMENDACIONES

- Estructurar un equipo administrativo, donde siempre se tenga la observación sobre tres áreas fundamentales: comportamiento financiero, procesos de desarrollo humano y el tema de mercadeo y cliente.
- Lograr involucrar todos los recursos organizacionales a nivel interno y externo, potencializarlos y darles la mayor utilización, basándose en esto, se puede comenzar a hacer planes para el recurso humano, ofrecidos por las cajas de compensación y EPS a los cuales se hacen los aportes de seguridad social.
- Comenzar a hacer análisis y tomar decisiones sobre lo que reflejen los diferentes indicadores o estructurar herramientas para medir los mismos a nivel de seguimiento a datos financieros, reproceso, ir profesionalizando procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento para ir formando nuevas personas, con el fin de descentralizar las funciones de administración ejercidas en su totalidad por la gerencia.
- Recomendar a los actuales directivos vincularse a organismos gremiales que les proporcionen nuevos estilos directivos, de pensamiento y de organización que vayan a la par con los grandes cambios a nivel regional y nacional (Sena, Microempresas de Antioquia, Cajas de Compensación, Cámara de Comercio).

5. CONCLUSIONES

La presente investigación mostró el prototipo de empresa del enfoque de organización de las décadas de los años 60'S y 70'S donde el fundamento esta focalizado en alcanzar el hacer, para con esto asegurar la permanencia económica de la empresa.

La evolución de los conceptos administrativos revela que solo a partir de los 80'S se comienza a pensar en la persona, en involucrar a esta dentro de los objetivos estratégicos de la empresa, pero las empresas y sus dueños, como en este caso, por ser de tipo familiar no han evolucionado ni visto la necesidad de involucrar estos conceptos en su dinámica, porque el hacer se sigue alcanzando fundamentándose en conceptos de realidades sociales propias a nuestro entorno como son:

- Es más alta la oferta de mano de obra que permite suplir cualquier índice de rotación, motivación y por eso no se hace necesario en retener, motivar y crear sentido de pertenencia en las personas.
- El fundamento directivo de este tipo de empresas marca con claridad, que la autoridad se ejerce por jerarquía y participación económica dentro del negocio, situación muy generalizada y más en el entorno de la cultura antioqueña caracterizada aun por jerarquías matriarcales, por poder económico y por delegaciones generacionales los cuales no han ni evolucionado en nuevos conceptos de formación administrativa ni tienen confianza frente a los mismos, porque consideran la “experiencia” y el “reconocimiento” dentro de sus entornos de actividad económica como el único requisito para asegurar el éxito.

La única interpretación que les define la permanencia de sus empleados es: sirve o no sirve y de allí toman dos únicas decisiones, se queda o se retira de la empresa, apoyado en el concepto ya manifestado de que es más alta la demanda existente afuera por las necesidades de empleo con las cuales pueden suplir cualquier necesidad.

Conceptos como desarrollar, dar participación o empoderar no son afines a este tipo de organizaciones, existen dos únicos roles “el que manda” y “el que obedece” a lo que el otro define. Paralelo a esta realidad existe otra que es el comportamiento humano que genera resentimiento al ser excluido y por lo tanto no está motivado dentro de sus escalas de vida porque él necesita más que la simple remuneración por su hacer; requiere otra serie de reconocimientos para sentir una evolución al tener una participación laboral y así ser mas productivo; lo que se verá reflejado directamente los intereses económicos de la empresa y podrá evaluarlos a través de indicadores de satisfacción del cliente, lo cual afecta fidelización de los mismos, ventas, expansión a nuevos mercados, ausentismo, lo que a su vez afecta desestabilización de procesos, tiempos de productividad, reproceso por falta de sentido de pertenencia.

De igual forma se identifica que el exponer a que una empresa solo se movilice por un estilo de pensamiento la pone vulnerable a tener un modelo arcaico, mecanizado, desactualizado, no competente para retarse con relación a empresas de su misma característica que van implementando modelos de gestión modernos y van a la vanguardia de los grandes cambios empresariales.

Así mismo existe otro concepto de urgente revisión y es el manejo de los conceptos de calidad y de acreditación que rigen a este tipo de empresas para cumplir con toda la normatividad exigida frente al mercado del consumidor, proveedor y mercadeo.

Aunque la empresa no ve de manera inmediata su exposición de riesgo con relación al tema de globalización en la cual todas las empresas tendrán que hacer ajustes, porque ellos no consideran sino una gestión en el entorno más inmediato que es en el cual se desarrolla dentro de su zona; tiene que revisarlo porque puede estar expuesto a quedar excluido de un mercado globalizado.

El trabajo realizado tiene como única pretensión apoyarse en los diferentes indicadores del comportamiento humano y de los resultados para sensibilizar a sus dueños a que es necesario evolucionar en conceptos administrativos, financieros u de Recursos Humanos, para asegurar permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal: Un Enfoque Hacia la Calidad Humana. Bogotá: Ecoe, 1993. 363 p.

CHAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Atlas S.A. 1985.

CÓDIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971.

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO DE COLOMBIA, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950,

ESTATUTO DEL CONSUMIDOR. Ley 1480 de 2012.

GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones. Cali: 1999. 763 p.

KELLY MATTHEW, Renciona, Patrick. El Gerente de Sueños: La mejor forma de Motivar e Involucrar a los Empleados. Barcelona: Ediciones Urano, S. A., 2008. 186 p.

KRIEGEL, Robert; NARVÁEZ, Marcela. Tenga Éxito en los Negocios sin Matarse en el Intento: Como revisar las reglas y reinventar el juego. Bogotá: norma, 2002. 363 p.

SANDINO RESTREPO, María del Carmen. Metodología de la Investigación Científica. Bogotá: Librería Jurídica Comlibros, 2009. 150 p.

SIMMONS, Robert. Las Claves de las Organizaciones de Alto Rendimiento. Ediciones Deusto. España. 2006. 273 p.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. El Clima Organizacional, Perfil De Empresas Colombianas. Medellín: Cincel Ltda. 2001. 150 p.

TORO ÁLVAREZ, Fernando; CABRERA GÓMEZ, Hernán. Motivación para el trabajo. Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneos. Medellín: Ediciones Gráficas Ltda. 1990. 205 p.

TORO ÁLVAREZ, Fernando; Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín: cincel Ltda. 1990

CIBERGRAFIA

ALCALDÍA DE MEDELLÍN, cultura E, (2010). “La motivación laboral, estrategia para aumentar la productividad”. Internet: (http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx)

COMESAÑA, Federico (2008), Economías.com. “*Como motivar a los trabajadores*” Internet: (<http://www.economias.com/2008-01-03/321/%C2%BFcomo-motivar-a-los-trabajadores-para-mejorar-el-rendimiento-de-la-empresa/>)

DE LA COLINA, Juan Manuel (2011), Monografias.com. “Como motivar a los empleados”.Internet: (<http://www.monografias.com/trabajos14/empleadosmotiv/empleadosmotiv.shtml>)

PYMES EMPRENDEDORES (2011), “Capacita al personal de tu PYME sin gasto alguno y en solo 5 pasos” Internet: (<http://www.pymeyemprendedores.com/2011/09/capacita-al-personal-de-tu-pyme-sin.html>)

ANEXOS

ANEXO A. VIDEO DE ENTREVISTA

Video de entrevista con la señora Martha Liliana Tirado, propietaria y administradora del almacén El Fogonazo, el cual hace parte de la Cadena de ferretería El Fogón Eléctrico.