



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN SUPERMERCADO EN SAN BORJA - LIMA 2018”

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Lauro Isaac Delgado Barabino

Bach. Alan Angel Farfan Luna

Asesor:

Mg. César Smith Corrales

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

Con toda gratitud a todas las personas que contribuyeron al éxito de esta investigación.

A mis compañeros y demás equipo en general por el soporte que siempre brindaron día a día en el transcurso de cada año de nuestra carrera laboral y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y sobre todo a mi familia en general por secundar en la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Descripción de la Empresa.....	11
1.2. Diagnóstico Integral de la Empresa.....	17
1.2.1. <i>Abanico de problemas</i>	20
1.3. Realidad Problemática.....	21
1.3.1. <i>Problema General</i>	27
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	27
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	27
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	27
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	27
1.4. Justificación	28
1.4 Objetivo.....	28
1.4.1 Objetivo General.....	29
1.4.2 <i>Objetivo Específico</i>	29
1.4.2.1 <i>Objetivo Específico 1</i>	29
1.4.2.2 <i>Objetivo Específico 2</i>	29
1.4.2.3 <i>Objetivo Específico 3</i>	29
1.5 Las variables.....	29
2. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. Antecedentes.....	30
2.1.1 Antecedentes internacionales	30
2.1.1.1 Primer Antecedente Internacional	30
2.1.1.2 Segundo Antecedente Internacional	31
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	34
2.1.2.1. Primer Antecedente Nacional.....	34
2.1.2.2. Segundo Antecedente Nacional.....	37
2.2. Bases Teóricas.....	39
2.2.1. <i>Conceptos teóricos Liderazgo</i>	39
2.2.2. <i>Conceptos teóricos Cultura Organizacional</i>	42

2.2.3. Conceptos teóricos Comunicación Efectiva	45
2.2.4. Conceptos teóricos Trabajo en equipo.....	47
2.2.5. Conceptos teóricos capacidad organizacional	49
2.2.6. Conceptos teóricos Estabilidad laboral	50
2.2.7. Conceptos teóricos Rotación de personal.....	51
2.2.8. Conceptos teóricos Retención del talento humano	53
2.2.9. Conceptos teóricos Motivación.....	54
3 DESARROLLO	55
3.5 Mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado de San Borja con el entrenamiento en comunicación efectiva de los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018	55
3.6 La labor es Mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado	55
3.7 Renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja con la capacitación en trabajo en equipo recibida por los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.	56
3.8 Acrecentará la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja con la implementación del mentoring para los jefes de bases en el a partir segundo cuatrimestre del 2018.	58
4. RESULTADOS	60
4.1 RESULTADOS.....	60
4.2 CONCLUSIONES.....	64
4.3 RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	66
Anexo I:	67
Anexo II	74
Anexo III	75
Anexo IV	76
Anexo V:	77

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Evolución de Ventas en empresas del Sector Retail (2007 – 2017)	9
Figura N° 2: Perú en fase de Apogeo en el Retail	10
Figura N° 3: El organigrama de la empresa	14
Figura N° 4: Mapa de Procesos	15
Figura N° 5: Matriz de evaluación de factores externos	17
Figura N° 6: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	18
Figura N° 7: Matriz Foda	19
Figura N° 8: Matriz Planeamiento Estratégico Cuantitativo	20
Figura N° 9: Formulación del Problema	23
Figura N° 10: Árbol de problema	24
Figura N° 11: Diagrama de Ishikawa Fishbone Diagram	25
Figura N° 12: Análisis de la Fuerzas Competitivas	26
Figura N° 13: Antecedentes	34
Figura N° 14: Reconocimiento por resultados obtenidos.....	35
Figura N° 15: Gráfico de conclusión de la tesis de Di paz, García y Sánchez.	37
Figura N° 16: Diagrama de Capacidad Organizacional	49
Figura N° 17: Resultado de la pregunta: Tiene usted un mejor ánimo	60
Figura N° 18: Trabaja mejor con sus compañeros y ha decidido continuar	61
Figura N° 19: Tiene mayor motivación y desea proseguir	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Indicadores de rotación externa histórica de la tienda Retail San Borja ..	21
Tabla N° 2. Indicadores de rotación histórica de las tres tiendas Retail del distrito de San Borja 2016	22
Tabla N° 3 Indicadores de rotación histórica de las tres tiendas Retail del distrito de San Borja 2017	22
Tabla N° 4. Indicadores de rotación histórica de las tres tiendas retail del distrito de San Borja 2018	23
Tabla N° 5: Presencia de profesionalismo y trato equitativo de los jefes con sus colaboradores del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza - Trujillo, año 2016	38
Tabla N° 6: Nivel de satisfacción de las condiciones laborales del colaborador del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza - Trujillo, año 2016	39
Tabla N° 7: Tipos de Liderazgo Empresarial.....	39
Tabla N° 8: Tipos de Liderazgo Empresarial comparativo.....	41
Tabla N° 9: Elementos de la Cultura Organizacional	43
Tabla N° 10: Construcción de la cultura organizacional	44
Tabla N° 11: Habilidades de la Comunicación Efectiva	45
Tabla N° 12: Enfoques de la Comunicación Efectiva.....	46
Tabla N° 13: Habilidades de la Comunicación Efectiva	47
Tabla N° 14: Habilidades del Trabajo en Equipo	48
Tabla N° 15: Tipos de Rotación Laboral	52
Tabla N° 16: Temario de la Primera semana de Capacitación	55
Tabla N° 17: Temario de la Segunda semana de Capacitación	56
Tabla N° 18: Diagrama de Gantt – Talleres de Comunicación Efectiva	56
Tabla N° 19: Temario de la Tercera semana de Capacitación	57
Tabla N° 20: Temario de la Cuarta semana de Capacitación	57
Tabla N° 21: Diagrama de Gantt – Taller de Trabajo en Equipo	58
Tabla N° 22: Diagrama de Gantt-Mentoring.....	59
Tabla N° 23: Tiene usted un mejor ánimo y deseo de permanecer en el Supermercado San Borja con relación al mes de abril	60
Tabla N° 24: Trabaja mejor con sus compañeros y ha decidido continuar en el Supermercado de San Borja con relación al mes de abril.....	61
Tabla N° 25: Tiene mayor motivación y desea proseguir en el Supermercado de San Borja con relación al mes de abril.....	62
Tabla N° 26. Objetivo cumplido con la Capacitación	63
Tabla N° 27: Objetivo cumplido con la Capacitación	63

RESUMEN

El Programa de Liderazgo para los jefes de Base de la tienda Retail de San Borja, es un conjunto de actividades que se realizó con el objetivo de retener al talento humano, de la tienda de Retail de San Borja; reduciendo de esta manera la rotación, y aportando al proceso de integración a la cultura organizacional.

El sector Retail es el más dinámico del país; motivo por el cual está siempre incorporando personal sobre todo para el área de atención al cliente; sin embargo, el índice de rotación – como lo mencionamos en el párrafo anterior- es siempre mayor a las metas fijadas en los planes operativos; lo cual no despertaba interés inmediato en la alta gerencia; porque los márgenes de utilidad siempre cumplen con el interés de los directivos.

No obstante, las cifras globales positiva de la corporación, los jefes de la tienda aplicaron un programa de liderazgo en los jefes de grupo; porque de acuerdo con el diagnóstico es donde se está fallando, pues los jefes de base no habían recibido formación, en liderazgo; motivo por el cual a pesar de tener la autoridad no están desarrollando la integración.

Por otro lado, es necesario retener al personal con mayor talento; porque la constante rotación no permite el apalancamiento del servicio y además genera sobrecostos, motivo porque el cual se aplicó el programa con la finalidad de retener al talento humano y mejorar de esta manera la competitividad de la tienda en el mercado de San Borja.

ABSTRACT

The Leadership Program for the Base Managers of the San Borja retail store is a set of activities that was carried out as the goal of retaining the human talent of the San Borja retail store, reducing in this way the rotation, and contributing to the integration process to the organizational culture.

The retail sector is the most dynamic in the country; reason why it is always incorporating personnel especially for the area of customer service; however, the turnover rate - as mentioned in the previous paragraph - is always greater than the targets set in the operating plans; which did not arouse immediate interest in senior management, because profit margins always meet the interest of managers.

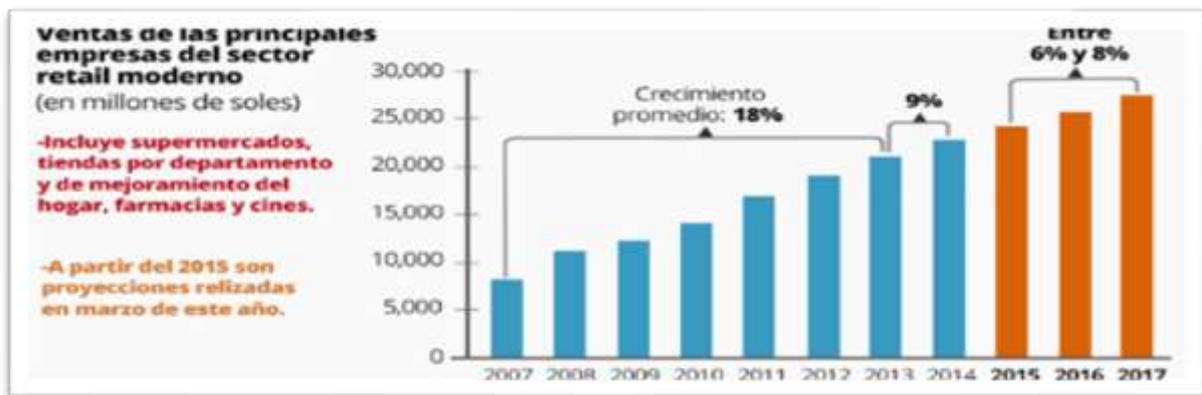
Notwithstanding the overall positive figures of the corporation, the heads of the store, applied a leadership program in the group heads; because according to the diagnosis it is where it is failing, because the bosses had not received training, in leadership. This is why, despite having the authority, they are not developing integration.

On the other hand, it is necessary to retain the most talented staff; because the constant rotation does not allow the leverage of the service and generates cost overruns, reason why the program was applied in order to retain human talent and thus improve the competitiveness of the store in the San Borja market.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El sector Retail es uno del más dinámico y competitivo en nuestro país, como se puede ver en la Figura 1, nos indica la trayectoria de crecimiento en los últimos 10 años. Dentro del mencionado sector agrupa un conjunto muy amplio de formatos mix, entre estos se encuentran: Cadenas de farmacias y boticas, tiendas de descuento, tiendas por departamento, centros comerciales, grandes almacenes especializados, supermercados y en estos últimos existen diversos formatos: híper, súper y express.

Figura N° 1 **EVOLUCION DE VENTAS EN EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL (2007 – 2017)**



Fuente: Consultora Apoyo, publicado por La Republica

Elaboración propia

En nuestro país cuatro grupos empresariales tienen la mayor participación del sector como son Cencosud, Grupo Falabella, Grupo Romero e InRetail, estos concentran el 88% de las fusiones y adquisiciones, cuyo valor es estimado en US\$ 1,903 millones, según funcionarios de la Cámara de Comercio de Lima, Gestión (15.02.2018)

Figura N° 2

PERÚ EN FASE DE APOGEO EN EL RETAIL



Fuente: The 2016 Global Retail Development

Elaboración propia.

Cabe resaltar la fase en que se encuentra el sector Retail en Perú:

Como se desprende de la teoría de la evolución empresarial al estar en la etapa del apogeo el sector Retail, es altamente rentable y competitivo, lo cual tiene una implicancia muy dinámica al interior de las organizaciones, donde existe mucha presión por mantener el nivel competitivo; pero también movimientos de personal los cuales reflejan la condición del sector.

El presente trabajo de mejoramiento se desarrolló en una tienda Retail de formato supermercado, ubicada en el distrito de San Borja, Lima. Los autores Delgado Barabino Lauro Isaac, como Farfán Luna, Alan Ángel suman una experiencia de 30 años, durante ese tiempo han ocupado diversos cargos y responsabilidades en el sector Retail y más precisamente en la tienda donde se realizará la investigación, en la cual se detectó una situación problemática la cual, los mandos superiores no le han dado importancia.

Sin embargo, al tener cercanía a la situación problemática, los autores consideraron la necesidad de investigar para determinar su implicancia en la gestión de la tienda en mención y realizar una propuesta; pues no existía la autoridad para ejecutar acciones para mejorar las condiciones de la tienda.

1.1. Descripción de la Empresa

La tienda donde se ha desarrollado la presente investigación forma parte de una cadena de supermercados, con presencia en diversas regiones del país, como: Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huancayo, Ica, Arequipa, Juliaca, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Piura, Puno y Tacna, en las cuales tienen una fuerte participación.

La compañía forma parte de uno de los grupos empresariales más emblemáticos del país y es una de las pocas empresas del sector Retail, con capitales enteramente peruanos; si bien la cadena de supermercados tiene una larga permanencia en el mercado está ha ido cambiando de denominación, conforme nuevos accionistas han asumido el control.

Durante las décadas del 70, 80 y comienzos de los 90, los limeños podían escoger entre los supermercados Scala Gigante y Monterrey, conforme los años fueron transcurriendo y los modelos económicos fueron cambiando, era necesario optar por nuevas políticas empresariales, algunas empresas no pudieron realizar el cambio, entonces debieron transferir sus activos es así, como desde 1993 el supermercado pasa a ser operado por un grupo chileno.

La cadena creció durante la década de los noventa, del siglo pasado, tuvo una actitud avasalladora en el mercado, como parte de una estrategia por ganar una posición dominante; adquirió las cadenas Mass y Top Market, de esta manera incremento su participación vía las absorciones.

Uno de los momentos más estudiados respecto a la gestión empresarial, fue cuando la empresa, quiso penetrar el mercado de Ate y La Molina, para lo cual los estrategas de mercado recomendaron, asumir el control del supermercado San Jorge, el cual en un primer momento fue arrendado manteniendo su propia cultura organizacional debido a la profunda identificación de los usuarios de ese mercado.

Es así como con un comportamiento agresivo en las adquisiciones es que la empresa se consolidó en la década final del siglo pasado, como la segunda cadena de supermercados en el Perú. Pero la globalización había generado un panorama mundial diferente, los grandes conglomerados europeos empezaron a adquirir compañías en todos los países del tercer mundo; pero no podía ser la excepción es así como Velox Retail Holdings, adquiere el 37% de las acciones de la compañía.

Cuando el holding europeo adquiere parte de las acciones la compañía operaba 180 supermercados en Argentina; 68 supermercados en Chile, 15 en Perú, 5 en Paraguay y uno en Ecuador, dentro de mercado Sudamericano la corporación era una internacional en plena expansión y con índices interesantes para continuar su desarrollo.

No obstante el mercado mundial estaba en continuo crecimiento en una dinámica, propia de los cambios hacia un liberalismos de la economía y es bajo este contexto que el grupo holandés Royal Ahold, en ese momento el tercer minorista más importante del planeta, empieza a comprar desde 1998, progresivamente las acciones de la compañía, en ese momento dueña del

supermercado, en el cual se realizó la investigación y se desarrolló una mejora del proceso, hasta el 2002 cuando en el poder total cambia de denominación, de la cadena de supermercados, en el Perú.

Como la economía estuvo contrayéndose y retrayéndose se suscitan cambios de visión y objetivos, por eso a pesar del éxito en un determinado mercado, lo dejan para fortalecer otros, este fue el caso de Royal Ahold, respecto a sus activos en Perú, es así como hace quince años vende la cadena de supermercado.

Es así como el 2004 bajo el control de una de los Grupos empresariales más importantes del Perú, se inicia un proceso de cambio estratégico, basado en la segmentación y manejo de marcas y formatos para ser más efectivo, este cambio conllevó a una remodelación de todo, es decir desde los ambientes físicos, hasta la cultura organizacional.

Pero como el mercado peruano se encontraba muy competitivo, había que desarrollar e implementar nuevas y eficaces estrategias no solamente en el ámbito de marketing; sino también financiero. Es así como el Grupo empresarial dueño de la cadena de supermercados determina una empresa a cargo de todas las operaciones minoristas.

Al final del 2006 la cadena de supermercado se convierte en la primera cadena en ingresar a ciudades del interior del país y de esta manera asume el liderazgo; pues la competencia prefería mantenerse en el mercado de Lima, al considerar existía mucho espacio donde seguir creciendo, pues los consumidores de los denominados conos de Lima exigían presencia de supermercados.

El mercado Lima, era muy grande y las tiendas de las cadenas de supermercados estaban alejadas, con una economía creciente, existía la posibilidad de expandirse dentro de la capital, y es así como algunos competidores se mantuvieron; sin embargo, la compañía dueña de la cadena de supermercados, pensó de manera lateral, es decir se anticipó al cambio y lideró la avanzada al mercado de provincias.

El 19 de abril del 2007 es uno de los días más importantes para la compañía, porque ingresa al mercado bursátil, y sus acciones se comercializan en la bolsa de valores, lo cual obviamente le permite un apalancamiento financiero, con la finalidad de continuar el crecimiento en el mercado nacional.

Tal como lo mencionamos anteriormente en el sector Retail no solamente se encuentran los supermercados, también se encuentran los centros comerciales, las farmacias, cadenas especializadas en ferreterías y otros. En lo que respecta a la empresa la cual estudiamos su negocio es la venta de productos food y non food al por menor.

La empresa en la actualidad (2018) tiene tres marcas, las cuales están segmentadas. La marca Premium está orientada al consumidor del sector socioeconómico más alto del Perú, luego tienen una marca intermedia la cual es la más popular porque cubre un espectro muy amplio, la cual se presenta al mercado peruano en cuatro formatos, el Hipermercado, Supermercado, Súper y el Express, también maneja una tienda de ocasiones, para competir con las grandes bodegas de los sectores medios; pero de menores ingresos para los cuales tiene una estrategia de penetración

basada en el precio y en el pago al contado, lo cual dentro de todas las unidades, estaría brindando efectivo a la compañía.

Respecto a los formatos, la empresa maneja los siguientes, y para conocer algunos detalles los definiremos:

El hipermercado, es un formato cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del consumidor mientras realiza sus compras, dentro de concepto de autoservicio, y ofrece productos al por mayor y menor. Asimismo, servicios colaterales, los cuales ofrecen un amplio espectro, en algunos casos incluyen minizoológicos, conciertos al aire libre, parque de diversiones entre otros, cabe resalta que por las dimensiones y por los servicios estos hipermercados, en algunos casos pueden competir en menor escala con centros comerciales, por la gran variedad de productos y servicios que ofrecen y además de contar con pequeñas empresas dentro del espacio del Hipermercado.

El supermercado, tiene un espacio promedio de 2000 metros cuadrados y ofrece productos perecibles y no perecibles, está orientado a los clientes cuyo objetivo es únicamente adquirir productos para el hogar y en algunos casos por ir en compañía ofrecen uno, que otro entretenimiento, muy preciso y pequeño.

Los Súper tienen como diferencia el área cuyo espacio promedio es de 1000 metros cuadrados y el surtido de productos, como marcas. Están destinados a clientes quienes compran productos para el momento, es decir lo usarán de manera inmediata, además no son consumidores dinámicos, sino más bien consumidores quienes adquieren las mismas marcas, por lo cual las empresas conocedoras de la rotación ofrecen la marca de preferencia del consumidor.

Las tiendas de descuento, como se deduce tienen un surtido limitado tanto de productos como de marcas; por lo general son las de menor precio en el mercado y tienen una presentación básica, tanto en estructura, como en atención al cliente, lo cual no implica un servicio de baja calidad, simplemente es modelo, para quienes quieren tener el mejor precio y de la manera más rápida posible, dentro del concepto del autoservicio.

Ser la primera opción de compra de todos los peruanos, esta es en la actualidad la visión de la empresa donde se realizó esta investigación. A primera vista puede parecer muy simple; pero es extremadamente profundo el significado; pues determina la actitud, conducta, comportamiento de todo el público interno, lo cual requiere un compromiso con el objetivo de ser la única manera de alcanzar y mantenerse competitivos.

Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida. En la actualidad y debido a la dinámica del mercado muchas empresas están fortaleciendo el tema de la misión, porque ellas marcan las decisiones diarias, es así como la empresa ha expresado públicamente la decisión de motivar a todos los colaboradores a contribuir en la gestión para la experiencia maravillosa, la cual permita la fidelización de la familia de los consumidores.

Las políticas de la empresa relacionadas al córner del negocio son las siguientes:

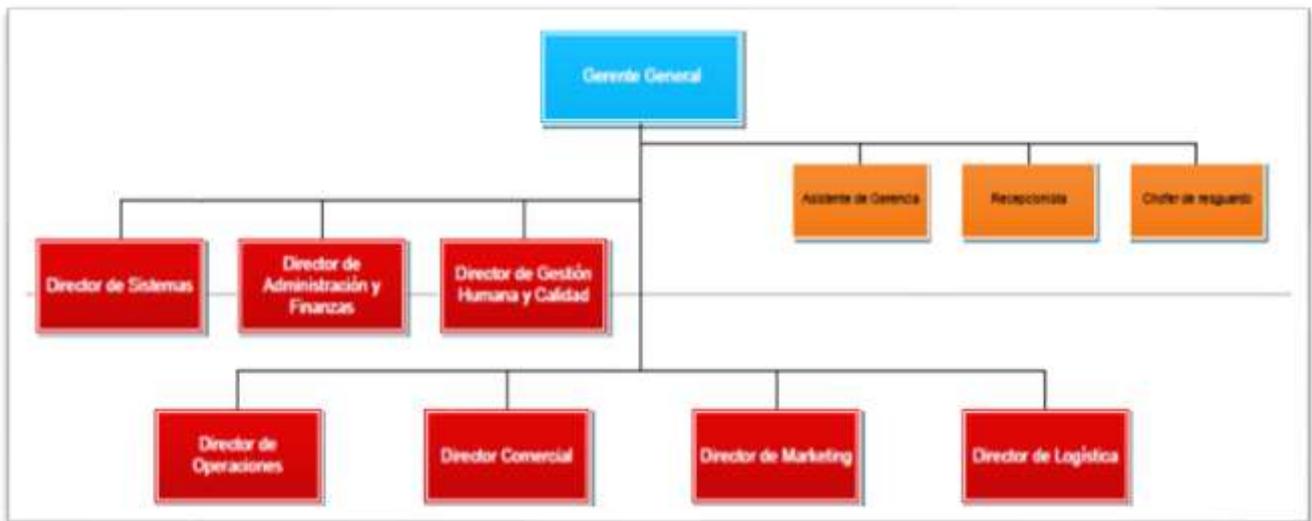
Precios más Bajos: Esta es la percepción de los clientes; sin embargo, para el desarrollo de la organización es un imperativo manejar y gestionar los costos con la finalidad de procurar la más alta eficiencia y eficacia por parte de los procesos y actividades de la empresa.

Mayor variedad: Aquí existe una importante relación de precios más bajos y la oportunidad de encontrar una amplia gama de posibilidades respecto a la necesidad y/o al deseo del consumidor en tal sentido las empresas y toda la organización tiene como objetivo brindar variedad, incluso en los formatos más pequeños.

Promociones: Esta es una de las políticas más importantes de atracción al cliente, en condiciones de mercados competitivos, porque le interesa mucho ahorrar, en tal sentido las empresas están ofreciendo una serie de alternativas además de las clásicas de descuentos por días de semana, estas actividades de promoción consideran las actividades lúdicas, como sorteos y premios instantáneos.

Figura: N° 3

El organigrama de la empresa



Fuente: Perú Retail 2016 Estructura y organización de una marca o empresa.
Elaboración Propia

Organización: El modelo de organización es achatado, esto corresponde a la visión y misión de la empresa, de esta manera los costos son menores y permite ofrecer precios más competitivos a los clientes.

Calidad: El concepto es relativo, pues para algunos un producto puede superar el estándar promedio y para otros no. En este caso para la empresa ha determinado la calidad por la inocuidad y bajo el principio universal de protección de la salud de los clientes.

Respecto al objetivo estratégico desde hace 5 años la empresa está consolidando un incremento continuo aproximadamente del 2% en las preferencias de los usuarios, sobre todo en

las amas de casa. El fortalecimiento de la comunicación a través de los medios tradicionales y virtuales es una constante, pues el consumidor actual es altamente tecnológico.

Dentro de los objetivos operativos, se encuentran el cumplimiento de las metas de productividad por tienda, canalizar directamente con logística para cumplir las exigencias del aprovisionamiento requerido por los clientes. La capacitación al personal en el correcto manejo de la mercadería es una constante debido a la visión y misión de la empresa.

La calidad también está sustentada por una serie de actividades como controles internos con notas bimestrales, estas evidencias e información sirven para conocer las tendencias y fijar rápidamente las correcciones del caso.

Figura: N.º4



Fuente: Emburse Captio – Identificar y elaborar el mapa por procesos de la empresa
Elaboración Propia

Como se percibe el gráfico 2 existe un control proactivo de la calidad considerando instituciones públicas y privadas para el aseguramiento de todos los procesos

Solo en Lima, la empresa tiene más de 58 tiendas en sus formatos Supermercados, Súper y Express.

Lista de Supermercados, Súper y Express

- 1 Supermercado Miraflores
- 2 Súper KIO
- 3 Supermercado Lurín
- 4 Supermercado Guardia Civil
- 5 Supermercado Bolichera
- 6 Supermercado Acho
- 7 Supermercado Cine Rímac
- 8 Supermercado Universitaria
- 9 Supermercado Villa El Salvador
- 10 Supermercado Jirón de la Unión
- 11 Supermercado Chosica
- 12 Supermercado Ceres

- 13 Supermercado Puente Piedra
- 14 Supermercado Centro Cívico
- 15 Supermercado Izaguirre
- 16 Súper Valle Hermoso
- 17 Supermercado Zárate
- 18 Súper Mercaderes
- 19 Súper Dasso
- 20 Súper Corpac
- 21 Súper Ayacucho
- 22 Súper Alameda Sur
- 23 Supermercado Santa Clara
- 24 Supermercado San Juan de Lurigancho
- 25 Market San Jorge
- 26 Supermercado Salamanca
- 27 Supermercado Los Olivos
- 28 Supermercado La Molina
- 29 Supermercado Pro
- 30 Supermercado Comas
- 31 Supermercado Caminos del Inca
- 32 Supermercado El Cortijo
- 33 Supermercado Jockey
- 34 Supermercado Higuiereta
- 35 Supermercado Primavera
- 36 Supermercado Ate
- 37 Supermercado Risso
- 38 Supermercado San Borja
- 39 Supermercado Villa Marina
- 40 Supermercado Chorrillos Iglesias
- 41 Supermercado Brasil
- 42 Supermercado La Victoria
- 43 Express Bolognesi
- 44 Express Santa Cruz
- 45 Súper La Paz
- 46 Supermercado Breña
- 47 Súper Rímac
- 48 Súper Magdalena
- 49 Supermercado Salaverry
- 50 Supermercado Próceres
- 51 Supermercado Alfonso Ugarte
- 52 Supermercado Milenia San Isidro
- 53 Supermercado México
- 54 Súper Chaclacayo
- 55 Supermercado Magnolias
- 56 Supermercado La Curva VMT
- 57 Mega Plaza Express
- 58 Supermercado Sucre

Fuente Propia

Esta tesis presentará un proceso de calidad en el Supermercado de San Borja que se encuentra en la zona comercial del distrito de San Borja, cuya población es aproximadamente de 107 mil habitantes de acuerdo con el portal del distrito, cuyos ciudadanos se encuentran en el segmento de la clase media alta y tienen un alto nivel de exigencia a la calidad de productos.

Las características del Supermercado de San Borja son los siguientes:

Años de presencia	: 17
Formato	: Supermercado
Extensión en metros cuadrados	: 3900 m ²
Cantidad de Colaboradores	: 201, global.
Jefe de base o Secciones	: 8
Ranking global en la corporación	: 3ro
Ranking en el distrito	: 1ro
Ranking de fidelidad del clientes externo	: 4.23 de 5
Índice de rotación externa proyectada	: 12%
Índice de rotación externa real	: 16% al primer cuatrimestre 2018

1.2. Diagnóstico Integral de la Empresa

La empresa se está entre las dos primeras en el ranking del sector retail; por lo cual en terminos presentes no presenta mayores problemas; sin embargo existe cuando una empresa está en la cima, muchas veces no se percata si está en la pendiente de subida o en la pendiente de bajada; al respecto se ha desarrollado algunas matrices para diagnosticar la empresa. Se iniciará el diagnóstico con la matriz de evaluación de factores externos.

Figura: N°5

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

	FACTORES CLAVE			
		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTAJACION
1	TECNOLOGIA INFORMÁTICA	2	3	6.00
2	TECNOLOGIA PARA EL SECTOR	2	2	4.00
3	RELACIÓN CON EL SECTOR FINANCIERO	3	3	9.00
4	COMPETENCIA DIRECTA	2	3	6.00
5	COMPETENCIA LATENTE	4	4	16.00
6	POLÍTICAS ECONÓMICAS	2	2	4.00
7	EL PERFIL DE CONSUMIDOR	2	2	4.00
8	PROVEEDORES	2	2	4.00
9	NECESIDADES EMERGENTES	4	4	16.00
10	NUEVOS MERCADOS	2	2	4.00
Total		25.00		73.00

Fuente: Gehisy, Nov 2016 Herramientas para analisis de contexto
Elaboración Propia

Como se puede percibir en un primer momento, es que en público consumidor surgen necesidades emergentes, las cuales requieren un mayor monitoreo. Además cuando existe una

competencia directa e indirecta muy fuerte, y en el sector retail, lo más importante para competir está en el factor humano sobre todo en aquellos que tienen contacto con el consumidor.

Figura: N° 6

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
	FACTORES CLAVE			
		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACION
1	Gestión de Marketing	3.00	5	15.00
2	Gestión de Ventas	3.00	3	9.00
3	Desarrollo de la calidad del servicio	3.00	2	6.00
4	Políticas para mantener el talento humano operativo	2.00	1	2.00
5	Comunicación a nivel gerencial	2.00	4	8.00
6	Comunicación a nivel operativo	2.00	1	2.00
7	Motivación del PERSONAL	2.00	2	4.00
8	Cultura Dinámica	3.00	3	9.00
9	Evaluación de la productividad del PERSONAL	3.00	4	12.00
10	MEMORIZAR LOS VALORES DE LA EMPRESA	2.00	3	6.00
Total:		25.00		73.00

Fuente: Gehisy, Nov 2016 Herramientas para analisis de contexto
Elaboracion Propia

En la matriz de evaluación de los factores internos, figura 6 se percibe, se percibe con toda nitidez que la debilidad no determinada está en una pérdida de valor competitivo en la parte operativa la cual es la que termina la calidad desde el punto de vista del consumidor, y es en este flanco donde hay debilidades; por lo contrario en cuanto al marketing y ventas existe una gran fortaleza, sobre todo a nivel de comunicación gerencial.

La siguiente figura (7) es el FODA, en el se indica la existencia de grandes fortalezas en tres elementos esenciales como son el conocimiento del mercado, es decir tanto a nivel de directorio, como de gerencia existe un personal altamente calificado tomando decisiones; sin embargo y por lo general cuando existe un alto rendimiento de la inversión, no se es capaz de percibir los problemas latentes; porque como se podrá distinguir en la siguiente página: Las tres debilidades; Calidad de atención al cliente, merma de productos, tiempo de ocio del personal operativo, estas tres debilidades son un tema relacionado a la gestión del talento humano.

La visión de quienes estamos el frente de las unidades de negocios; Hipermercado, Supermercados, Super, es que no existen políticas para retener al talento humano a nivel operativos y de mandos medios; por lo cual el futuro de la empresa podría ponerse en una condición difícil en un escenario de mediano plazo.

Figura: N° 7 MATRIZ FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	CREACION DE MAS TIENDAS	FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS
	EQUIPARSE COMERCIALMENTE	TECNOLOGIA
	DEMANDA CRECIENTE	INCREMENTO DE LA INSEGURIDAD
	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
FORTALEZAS	ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR F y O NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES NOVEDOSAS E INNOVADORAS DINAMICAS - CIERRA PUERTAS - DESCUENTOS HORARIOS % -POR CATEGORIAS	ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F y MINIMIZAR A contar con los surtidos repotenciados -medir categorias con cero rotacion -CONTAR CON LOS LISTADOS MODELOS Y PRECIOS DE MARCAS ATRAVES DE SUS PROVEEDORES COMUNICACIÓN ENTRE COMPRADORES- CUENTAS, COMERCIAL Y JEFATURAS
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO		
MARCA PROPIAS		
UBICACIÓN ESTRATEGICA		
	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR D y MAXIMIZAR O - MEJORAR LA REPUTACION DE LA MARCA Y/O IMAGEN CORPORATIVA	ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR D y A - POST VENTA, AYUDA A INCREMENTAR LA PUBLICIDAD DE BOCA EN BOCA (AFIANZAR)
CALIDAD DE ATENCION AL CUENTE		
MERMA DE PRODUCTOS		
TIEMPO OCIOSO DEL PERSONAL		

Fuente : Social Media, Marketing – Matriz de impacto cruzado (DOFA)
Elaboración Propia

Como se distingue al hacer las estrategias derivadas del FODA, el FO es lo óptimo para continuar ganando es usar las competencias del presente con lo que el futuro vuelve a ser incierto, cuando no se tiene a los colaboradores del nivel operativo totalmente convencidos de continuar ganando mercado.

La lectura tras la aplicación de la matriz de planeamiento estratégico cuantitativo, considera los problemas cuyas evidencias tienen indicadores, como el de la seguridad, el cual es problema nacional en la actualidad y de un nivel superlativo, por otro lado se requiere continuar siendo agresivo en el marketing y la comercialización en general, para ello se requiere de mejorar las relaciones con los proveedores, para cumplir la promesa de compra y tener los precios más competitivos del mercado. Por otro lado la tarjeta de crédito orientada a la fidelización de los clientes ha resultado totalmente provechosa; porque se incrementan las ventas con una publicidad dirigida para las clientes, quienes en el mismo momento de cancelar pueden estar recibiendo dinero en efectivo.

Figura: N° 8

MATRIZ PLANEAMIENTO ESTRATEGICO CUANTITATIVO										
			ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
			Tipoc:							
			Enunciado							
NRO	FACTOR CLAVE EXTERNO	PESO	Grado atractivo	Puntuación						
1	TECNOLOGIA	4	2	8	3	12	2	8	3	12
2	FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS	3	2	6	2	6	2	6	2	6
3	DISTRIBUIDORAS AGRESIVAS	2	2	4	3	6	2	4	3	6
4	EXPANSIONES COMERCIALES	1	2	2	2	2	2	2	3	3
5	AUMENTO DE LA LINEA CREDITO A CUENTAS POTENCIALES	3	3	9	2	6	2	6	3	9
6	INSEGURIDAD	5	3	15	2	10	2	10	3	15
7	CREACION DE MAS TIENDAS	3	4	12	2	6	3	9	2	6
8	BUSCAR PARTICIPACION DE MERCADO	3	4	12	3	9	3	9	3	9
9	AMPLIAR PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	3	3	9	4	12	3	9	3	9
10	EQUIPARSE COMERCIALMENTE	2	4	8	3	6	3	6	3	6
TOTAL		2.9								
FACTOR CLAVE INTERNO										
1	DESFACE EN INVENTARIOS ALTOS	4	2	8	3	12	3	12	3	12
2	CAPACITACION AL PERSONAL	4	3	12	3	12	3	12	2	8
3	MERMA DE PRODUCTOS	3	3	9	4	12	3	9	3	9
4	CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE	2	3	6	5	10	2	4	3	6
5	TIEMPO OCIOSO DEL PERSONAL	5	5	25	4	20	2	10	3	15
6	PERSONAL NO PREPARADO EN ATENCION	3	3	9	3	9	3	9	2	6
7	ENERGIA EN TIENDAS GRUPO ELECTROGENO	4	2	8	3	12	2	8	3	12
8	CAMBIO DE SISTEMA OPERATIVO CAJAS-IBM- NCR	4	2	8	3	12	3	12	2	8
9	INCAPACIDAD DE FINANCIAR LAS REMODELACIONES	2	2	4	3	6	3	6	2	4
10	CAIDA DE SISTEMA UPS	3	3	9	3	9	2	6	2	6
TOTAL		3.4		183		189		157		167

Fuente: SCRIBD – Matriz del Plan Estrategico
Elaboración propia

1.2.1. Abanico de problemas

Como se puede percibir de los resultados de las diversas matrices los problemas son:

- 1.- A nivel de mercado: La alta competencia.
- 2.- A nivel tecnológico: El requerimiento constante de tecnología y la adaptación por parte del personal
- 3.- A nivel comercial: Se requiere mayor cantidad de proveedores
- 4.- A nivel Operativo:
 - 4.1 Calidad de atención al cliente
 - 4.2 Merma de productos
 - 4.3 Tiempo de ocio del personal operativo,

Como se puede inferir de los problemas operativos, estas situaciones no son en realidad los problemas sino los síntomas, que se generan por la constante rotación externa de personal, la cual es la reacción a la falta de políticas de retención del talento humano, la cual tiene como eje principal

la gestión de los jefes de sección o de base, pues ellos son los jefes visibles para el personal de operativo.

1.3. Realidad Problemática

Desde la perspectiva de cualquier directorio la efectividad de las organizaciones se mide por el margen de rentabilidad; la gerencia general por otro lado estima la labor de los mandos medios en cuanto las metas de gestión se mantengan dentro de lo aceptable.

Ante las condiciones descritas en el párrafo anterior, los mandos medios, perciben ciertas situaciones problemáticas; las cuales pasan desapercibidas, por la alta gerencia y el directorio; pues el rendimiento económico satisface las expectativas; porque no constituyen una situación negativa para los resultados globales. Sin embargo, situaciones no percibidas para las gerencias, pueden en el futuro constituir un grave problema.

La situación problemática percibida, a la cual por delegación de funciones los autores de la presente tesis no pueden ejecutar ninguna propuesta, es al parecer la carencia de liderazgo proactivo de los jefes de grupos, es decir no influyen positivamente en la inserción de los colaboradores a los procesos y actividades a realizar.

Los colaboradores al parecer no se sienten identificados con sus jefes; pues se les percibe desorientados, respecto a las actividades a realizar y la efectividad de estos; de otro lado cuando los jefes de sección se comunican no alcanza la efectividad esperada; pues por un lado se alcanzan los estándares mínimos; pero no se superan.

Sin bien la percepción de los clientes es una constancia de calidad, al interior de la organización los jefes de mando medio de la empresa perciben que el personal operativo no logra una total identificación con la cultura organizacional, lo cual obviamente afecta el crecimiento y desarrollo de la corporación.

Tabla N° 1 **Indicadores de rotación externa histórica de la tienda Retail San Borja**

Cuatrimestres	2016		2017		2018	
	Proyectado	Final	Proyectado	Final	Proyectado	Final
1 cuatrimestre	15%	19.20%	16%	20.40%	16%	24.50%
2 cuatrimestre	15%	19.80%	16%	20.50%		
3 cuatrimestre	12%	17.20%	14%	19.60%		

Fuente: Observación de reportes de gerencia.
Elaboración propia.

En esta tabla se percibe la evolución de la rotación externa del personal de la tienda Retail San Borja entre los años 2016, 2017 y el primer cuatrimestre del 2018.

Como podemos inferir existe un índice superior a los proyectados, que periodo, tras periodo muestran una tendencia ascendente respecto a las proyecciones.

Respecto al último cuatrimestre el indicador es menor, porque muchas de las personas, están dispuesta a concluir el final de años con un empleo, en tal sentido históricamente la rotación es baja en este último periodo del año, lo cual no necesariamente ocurre en las otras tiendas. En San Borja I, como llamaremos a nuestra tienda, los índices son menores que el resto de las tiendas en el distrito mencionado

Tabla N° 2. Indicadores de rotación histórica de las tres tiendas Retail del distrito de San Borja 2016

Cuatrimestres	T. R. San Borja I		T. R. San Borja II		T. R. San Borja III	
	Proyectado	Final	Proyectado	Final	Proyectado	Final
1 cuatrimestre	15%	19.20%	15%	19.60%	15%	19.30%
2 cuatrimestre	15%	19.80%	15%	20.00%	15%	20.10%
3 cuatrimestre	12%	17.20%	12%	18.10%	12%	17.90%

Fuente: Observación de reportes de gerencia.
Elaboración propia.

Como podemos percibir en la tabla comparativa del 2016, de las tres tiendas en el distrito de San Borja, en la cual figura T. R. San Borja I, como la tienda en la cual realizamos la mejora del proceso y dos tiendas más T. R. San Borja II, T. R. San Borja III, en la tabla se puede percibir, que el desempeño entre las tiendas en cuanto mantener a los colaboradores, es mejor; pero, sin embargo, se considera se puede hacer muchas más. En el 2017 se repite las constantes; pero además los resultados finales continúan incrementándose.

Tabla N° 3 Indicadores de rotación histórica de las tres tiendas Retail del distrito de San Borja 2017

Cuatrimestres	T. R. San Borja I		T. R. San Borja II		T. R. San Borja III	
	Proyectado	Final	Proyectado	Final	Proyectado	Final
1 cuatrimestre	16%	20.40%	16%	20.50%	16%	20.20%
2 cuatrimestre	16%	20.50%	16%	20.50%	16%	20.00%
3 cuatrimestre	14%	19.60%	14%	20.10%	14%	19.80%

Fuente: Observación de reportes de gerencia.
Elaboración propia.

En el presente año 2018 el primer cuatrimestre se obtuvieron resultados negativos y con un incremento, ante esta situación se tomó las decisiones de asumir el hecho como un problema y empezar a solucionarlo.

Tabla N° 4. Indicadores de rotación histórica de las tres tiendas retail del distrito de San Borja 2018

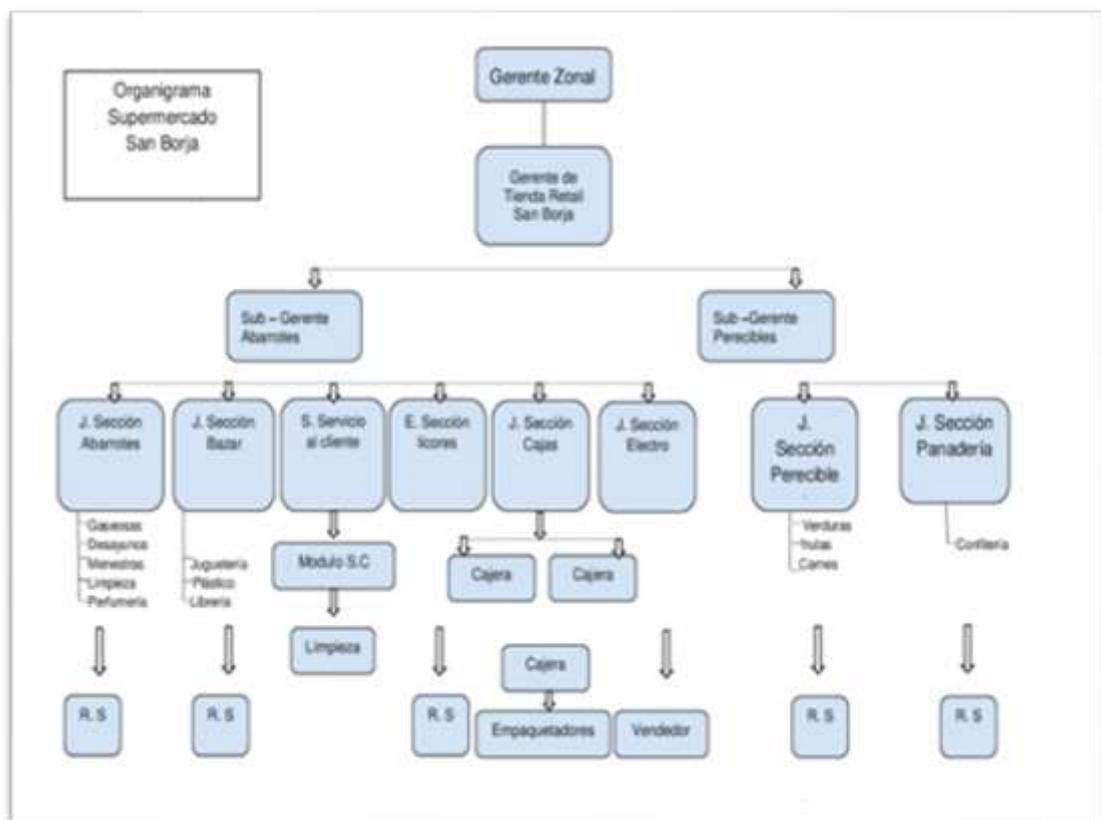
Cuatrimestres	T. R. San Borja I		T. R. San Borja II		T. R. San Borja III	
	Proyectado	Final	Proyectado	Final	Proyectado	Final
1 cuatrimestre	16%	24.50%	15%	25.00%	15%	24.90%
2 cuatrimestre	16%		16%		16%	
3 cuatrimestre						

Fuente: Observación de reportes de gerencia.

Elaboración propia.

Formulación del Problema

Figura: N° 9



Fuente: Perú Retail 2016 Estructura y organización de una marca o empresa.

Elaboración Propia.

En el Supermercado de San Borja se percibe un ambiente de desánimo en el personal operativo que al parecer simplemente asiste a la empresa, sin identificarse por completo con la compañía; así como también se percibe la falta de coordinación en el trabajo, es decir, el personal

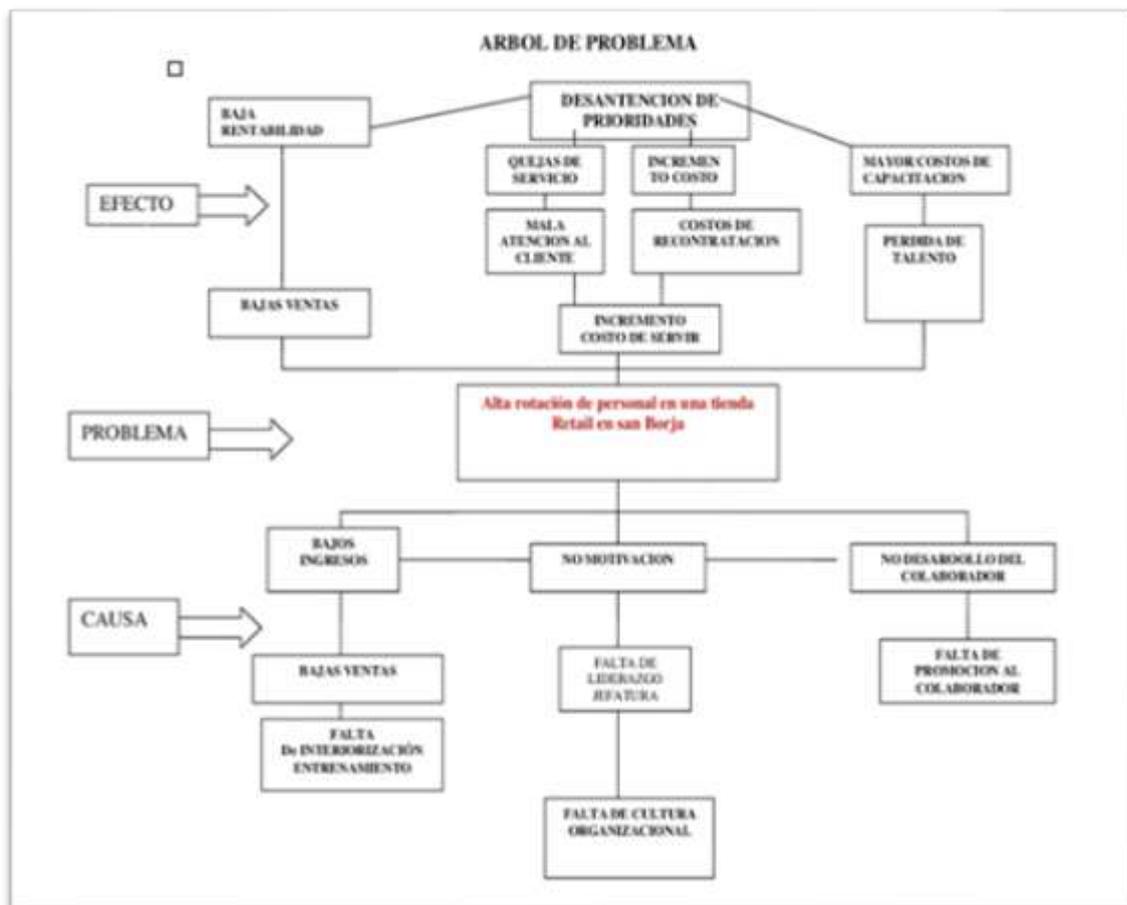
no está trabajando de manera ordenada y es evidente la carencia de acoplamiento entre uno y otro personal, lo cual conlleva a la falta de retención del talento.

Al consultar el índice de rotación de personal, de la tienda de San Borja, la información es negativa; pues las personas no logran concretar su estabilidad laboral; pues son ellos quienes finalmente se retiran, a pesar de los beneficios de laborar en una de las empresas más importantes del país y se está produciendo una fuga de talentos, pues existe una inversión en capacitación en términos operativa y certificaciones de calidad.

En este gráfico podemos establecer que los jefes de secciones o también jefes de base, son quienes tienen a su cargo la responsabilidad operativa con mayor contacto con los clientes y son quienes no han recibido la formación para dirigir grupo y poder fortalecer la integración.

El concepto de empoderamiento o apoderamiento se refiere a la capacidad de decisión del personal, por lo cual el liderazgo es compartido en la misma dimensión que la visión y misión, sin embargo, los jefes quienes de manera colectiva ejecutan la calidad en las tiendas no están recibiendo el aporte para la consolidación de organización y la atracción y mantenimiento del talento humano.

Figura: N° 10



Fuente: UNESCO – Expresiones Culturales – Árbol del Problema
 Elaboración Propia

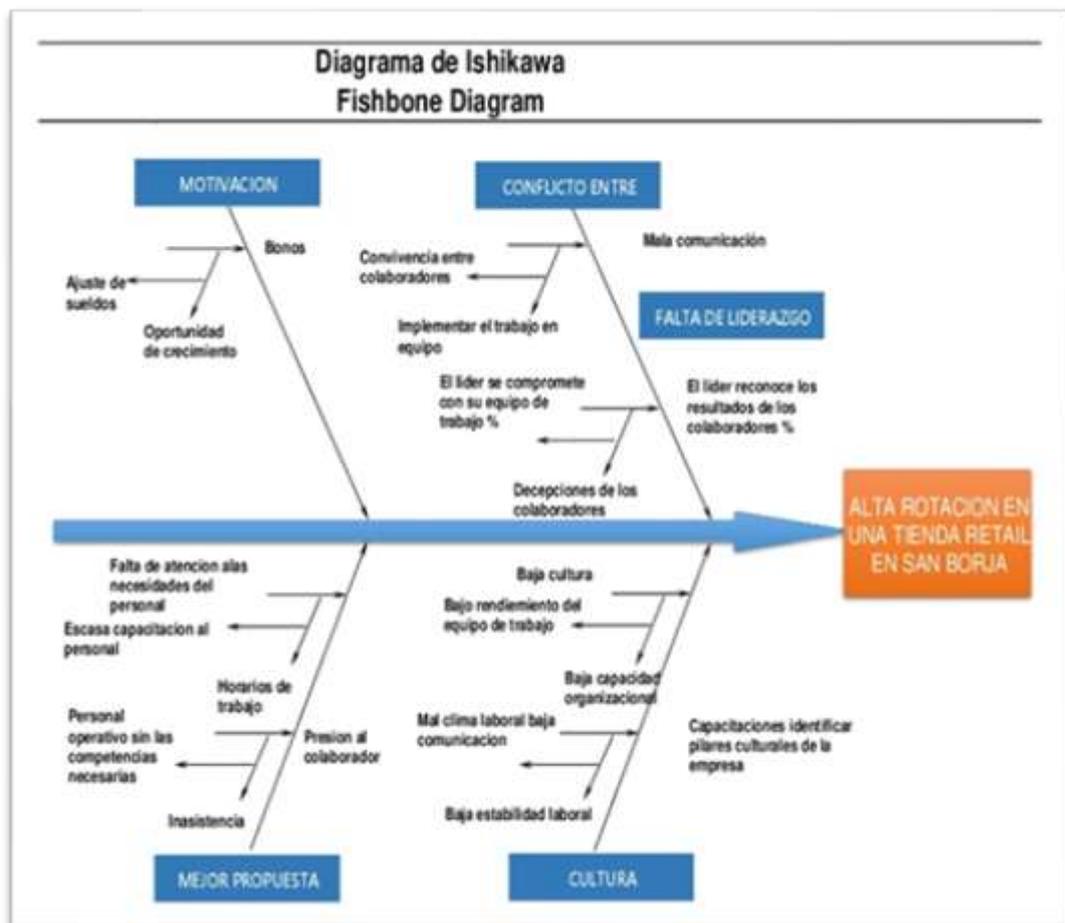
El árbol de problema también nos muestra que una de las causas es la falta de liderazgo, con la cual se podría estar generando la desmotivación, es decir el personal no encuentra en la empresa el lugar donde construya su realización, por lo cual realiza el trabajo simplemente para cumplir y posteriormente se retiran, al no establecerse los mecanismos de retención.

Asimismo, debido a la naturaleza transversal del liderazgo, tampoco contribuye a la interiorización del entrenamiento, es decir no está consolidando el conocimiento de las actividades a nivel de proceso continuos y articulados; por lo cual el trabajo en equipo es dinámico y proactivo.

Por otro lado la falta de promoción se debe de acuerdo al árbol de problemas la falta de desarrollo del personal dentro del marco de la organización; si no hay identificación, compromiso y adhesión con la cultura organizacional, difícilmente las personas obtendrán promociones.

La otra herramienta de análisis como es el diagrama de Ishikawa también muestra como una de las causas de la rotación de personal es la falta de liderazgo, cuya debilidad fortaleceremos para potenciar la competitividad del Supermercado de San Borja.

Figura: N° 11



Fuente: WIKIPEDIA – Diagrama de Ishikawa
Elaboración Propia

Figura: N° 12



Fuente: La cultura de Marketing – herramientas claves en un plan de Marketing. Elaboración Propia

Matriz de Porte aplicada al Supermercado

Amenaza de nuevos competidores

- Inversión muy alta
- Los impuestos de las importaciones son altas
- Las ubicaciones físicas estratégicas han sido tomadas por los supermercados actuales.
- TLC

La Amenaza de productos sustitutos

- En este caso no podemos hablar de productos sustitutos ya que en todos los supermercados se ofrecen la misma variedad de productos, pero si habláremos de marcas sustitutas.

Poder de negociación de los clientes

- No tienen gran poder de negociación ya que hay poca fidelidad por parte de los clientes y no incurre en ningún costo al cambiar de proveedor.

La influencia de los proveedores

- Bajo poder de negociación
- Este supermercado compra en grandes volúmenes los diversos productos que venden.

Rivalidad entre competidores Existentes

- La competencia se basa en promociones, ofertas y descuentos.
- La diferenciación de los productos básicamente se da por las marcas;
- Días de ofertas días rojos
- Uno gratis supermercados metro.

1.3.1. Problema General

¿De qué forma la implementación del programa de liderazgo, aumentará la retención del talento humano en el Supermercado de San Borja a partir segundo cuatrimestre del 2018?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cómo mejorará el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado de San Borja luego del entrenamiento en comunicación efectiva de los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿Cómo se renovará el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja luego de la capacitación en trabajo en equipo recibida por los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿Cómo se acrecentará la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja luego de la implementación del mentoring para los jefes de sección o de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018?

1.4. Justificación

Justificación teórica: El aporte teórico de la presente investigación es proporcionar conocimiento de cómo los jefes de mando medio pueden aportar al desarrollo y crecimiento de las organizaciones, dentro de un espacio de toma de decisiones proactivas, la cual les motiva a elaborar y ejecutar actividad en el momento en el cual se está percibiendo un problema latente, como es la rotación externa, con un indicador superior al proyectado.

Con la presente investigación estamos contribuyendo al estudio de problemas latentes y como los mandos medios de la corporación pueden aportar a soluciones efectivas, dentro del ámbito de autoridad, cuando existe un compromiso de desarrollar la organización, es así como la iniciativa de los mandos medios organizacionales pueden construirse en fortalezas para el desarrollo corporativo.

Cuando se habla de liderazgo empresarial siempre se limitan a la alta dirección, esta investigación aborda el liderazgo corporativo desde una visión integradora de los mandos medios y bajos, quienes tienen mayor contacto con los clientes.

Justificación práctica: Se ha percibido y diagnosticado, con dos herramientas, como son el árbol de problemas y el diagrama de Ishikawa que la falta de liderazgo de los jefes de sección, son una de las causas de la rotación de personal en el Supermercado de San Borja, la cual en un mediano plazo podría generar la pérdida de liderazgo a nivel de tiendas.

Lo más preocupante de la realidad actual son los indicadores de todos los supermercados ubicadas en San Borja, cuyas proyecciones y resultados finales muestran una trayectoria ascendente de la rotación, lo cual es en realidad un problema latente, el cual como lo hemos manifestado anteriormente no es tomado en consideración, pues no tiene un alto impacto en los resultados de los ingresos.

Entonces esta investigación tiende a realizar un aporte para corregir este problema de la falta de liderazgo, lo cual resulta un aporte práctico para constituirse un programa el cual puede desarrollarse de manera corporativa y fortalecer la organización al mismo tiempo que se gana en competitividad y calidad.

Justificación Metodológica: El aporte a la metodología es proporcionar un método de intervención para los jefes de sección del sector Retail, el cual requiere para competir de una organización totalmente comprometida con el desarrollo personal y corporativo, la cual es conocida en la actualidad como la visión compartida.

El método de intervención puede ser replicado no solamente dentro de la corporación a la cual pertenece el Supermercado, sino el cual puede servir también para todo el sector Retail, pues tal como hemos visto se encuentra en el apogeo en nuestro país.

1.4 Objetivo

A continuación, se establecerán el objetivo general y los específicos que ayudarán a dirigir a la presente investigación.

1.4.1 Objetivo General

Implementar el programa de liderazgo aumentará la retención del talento humano en el Supermercado de San Borja a partir segundo cuatrimestre del 2018.

1.4.2 Objetivo Específico

1.4.2.1 Objetivo Específico 1

Mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado de San Borja con el entrenamiento en comunicación efectiva de los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018

1.4.2.2 Objetivo Específico 2

Renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja con la capacitación en trabajo en equipo recibida por los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

1.4.2.3 Objetivo Específico 3

Acrecentar la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja con la implementación del mentoring para los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

1.5 Las variables

Se asumen como variables para la retención del personal, cabe indicar que estas variables se asumen a partir de lo que el liderazgo aporta a la retención del talento humano:

- 1 mejorar el ánimo de los colaboradores
- 2 renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores
- 3 acrecentará la motivación general de los colaboradores

Se asumen como variables de competencia de liderazgo:

- 1 comunicación efectiva
- 2 trabajo en equipo
- 3 implementación del mentoring

2 MARCO TEÓRICO

El capítulo del marco teórico está dividido en dos subcapítulos en el primero se refiere a los antecedentes internacionales y nacionales y en el segundo se tratará de las bases teóricas. A continuación, empezaremos con los antecedentes

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

2.1.1.1 Primer Antecedente Internacional

Ríos, C. A., Rubiano, V. A., Chinchilla, D. A. (2014), en el trabajo de grado realizado Liderazgo y Cultura Organizacional, en Universidad del Rosario; indican:

La cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo perdurable de las organizaciones a través del tiempo. Sin embargo, la mala gerencia puede ocasionar el deterioro o muerte a la organización. (Ríos, Rubiano y Chinchilla, 2014, p.37)

De la cita deducimos la relación directa entre la actividad gerencial y el crecimiento o deterioro de la organización, en tal sentido la gerencia debe desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, la capacidad de organización y comunicación efectiva, dentro de los principios filosóficos de la empresa, como son la visión y la misión.

Adicionalmente, dentro de la tendencia de la gerencia moderna, no solamente son responsables de mantener el desarrollo de la organización, la alta dirección, sino que todos las personas investidas con autoridad y desde sus ubicaciones deben potenciar la gestión asertiva, basado en los elemento antes mencionados, como el trabajo en equipo; en tal sentido se considera que los jefes de secciones o jefes de base en el Supermercado de San Borja deben contribuir al desarrollo; porque para fraseando a Ríos, Rubiano y Chinchilla, los malos jefes puede ocasionar el deterioro o muerte a la organización.

“Dentro de una organización, se construye identidad y costumbres a partir de los modelos de liderazgo que se instauren dentro de las mismas. Sin embargo, la presencia del mismo estilo con el paso de los años podría ser un error para la perdurabilidad de la organización”. (Ríos, Rubiano y Chinchilla, 2014, p.37)

La construcción de la identidad y costumbres es un fenómeno social, por lo cual se genera independientemente del interés y/o de la influencia de terceros; no obstante desde la descripción del fenómeno, y el crecimiento de las empresas se ha establecido como objetivo estratégico la conformación y consolidación de las culturas organizacional, pues ellas permiten mejorar el rendimiento, siendo uno de sus aspecto el apalancamiento de la producción, lo cual solo es posible con la estabilidad del personal, para incrementar su potencial.

Pero para garantizar el desarrollo de la organización debe tenerse en cuenta el incremento de la competitividad y la retención del mejor talento humano; en tal sentido el liderazgo es siempre un aspecto medular para la interiorización de las ideas y la orientación en la conformación de patrones conductuales en todos los niveles corporativos, por este motivo se debe empoderar a los jefes de base, como lo son los jefes de sección del Supermercado de San Borja, para asegurar la cohesión de la organización en todos los niveles, al respecto, Ríos, Rubiano y Chinchilla, en su tesis, manifiestan en una de sus conclusiones:

“La cultura se aborda desde varias perspectivas, pero de la misma manera que el liderazgo tiene una idea central para su entendimiento, en este caso es, la cultura como ítem diferenciador de identidades, aspecto que se aplica no solo al individuo sino también a la organización”. (Ríos, Rubiano y Chinchilla, 2014, p.37)

Es importante indicar que en la actualidad son más las políticas orientadas al empoderamiento del personal, es decir darle control sobre la base de la interiorización de la cultura organizacional, por este motivo para formar personal con autonomía se requiere un liderazgo proactivo, capaz de generar soluciones en el momento donde se producen situaciones, que pudiesen afectar el futuro; y como lo indican Ríos, Rubiano y Chinchilla, “la cultura como ítem diferenciador de identidades”, es importante ir construyéndolas dinámicamente, pero siempre bajo la premisa de asegurar las organizaciones.

2.1.1.2 Segundo Antecedente Internacional

Rojo, F. J. (2014), Gestión del Talento y Técnicas de Retención de Personal Clave, Caso ENAP Refinerías Biobío. Tesis de Grado de Magister en Ingeniería Industrial. Universidad de Concepción. Chile.

La investigación Rojo (2014) es una investigación interesante llevada a cabo en una de las empresas top de Chile, durante la investigación se señala que el objetivo principal “es identificar los principales elementos motivacionales al interior” (p.6) relacionadas con la retención del talento humano, de la empresa investigada. El interés de la investigación de Rojo, F.J. es conocer si el liderazgo influye con la retención del talento.

Al respecto de las técnicas de retención del talento, Rojo reconoce las múltiples actividades que las empresas pueden realizar para la retención del talento, y estas se relacionan con dos variables, como son la estrategia de desarrollo de la organización y por otro lado el modelo de la propia organización.

Sin embargo, independientemente de las técnicas a utilizar para el objetivo de la retención, reducir la rotación, e incrementar el compromiso organizacional, mediante la cultura organizacional o a través de incentivos económicos directos o indirectos, así como también mejorando la relación entre los diversos niveles, proporcionando una línea de carrera, la cual permita a los colaboradores considerar su desarrollo personal dentro de la organización.

Otro elemento complementario importante es las bonificaciones familiares y/o beneficios familiares, como becas de estudio en todos los niveles para los hijos, incluso para los cónyuges; clubes de esparcimiento, sorteos de paquetes de vacaciones, es algo muy comprometedor para los colaboradores, pues esto les permite gozar y tener experiencias, las cuales en condiciones normales no podrían permitirse.

Rojo, F. J. (2014), cita a Jericó (p.19), “la manera de fortalecer el compromiso y reducir la rotación es a través del liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los procesos de selección,

la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Estos factores, llamados Facilitadores Organizativos, tienen como objetivo el satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual a la organización”.

Una de las herramientas considerada por Rojo para reducir la rotación es el liderazgo, algo determinado como propuesta en el presente trabajo. Sin embargo, desde una perspectiva dinámica debemos resaltar la transversalidad del liderazgo, es decir, es un elemento el cual está relacionado directamente con el clima laboral, la cultura, los valores, en si en todo, pues el liderazgo es parte de la humanidad misma y se expone en todas sus actividades.

El liderazgo conforma e influye con el clima laboral, pues es considerada una de sus dimensiones, al igual como el trabajo en equipo, condiciones laborales, remuneración e incentivos, orientación a resultados entre otros. El liderazgo es un variable transversal la cual tiene una implicancia en conformar un clima laboral positivo.

El liderazgo es considera como una variable causal de la cultura organizacional, pues tiene efectos en las relaciones interpersonales y el ritmo del proceso para la interiorización de la cultura, e incluso cuando se trata del liderazgo del emprendedor o del CEO, los efectos son aún mayores pues la construcción de la cultura organizaciones son parte de sus actividades visionarias.

Respecto a los valores, los líderes sean estos los formales o informales, tienen un efecto en la constitución y difusión de valores; motivo por el cual todos los jefes independientemente de su nivel proporcionan un flujo de comunicación la cual conforma los diferentes valores, los cuales son asimilados por sus seguidores, incluso cuando existe una contradicción entre los valores de la organización y los difundidos por los jefes; por este motivo el esfuerzo de cohesionar a los jefes respecto a los valores a promover con sus actos y sus acciones.

“Según una encuesta realizada por APD en Hay Group, no todos los facilitadores motivan de igual manera. Se destacan como los principales motivadores el Clima Laboral (6.9%), el Liderazgo (6.6%) y la cultura (6.4%), posteriormente siguen la Estructura Organizacional y la Retribución. Sin embargo los dos últimos sin motivar por si solos pueden ser fuertes desmotivadores, por lo que se plantea que estos deben llegar a un nivel mínimo para que los restantes facilitadores entren en acción” Rojo, F. J. (2014), cita a Jericó (p.20).

La cita del párrafo anterior es de suma importancia para comprenden la importancia del liderazgo incluso analizándolo de manera horizontal, según la información de APD en HayGroup, el segundo motivador por importancia es el liderazgo, con un 6.6%, es decir si observamos solamente al liderazgo y su interacción revierte una singular importancia; según la misma investigación el clima laboral y la cultura organizacional ocupan el primer y tercer lugar, pero ambas tienen como variables al liderazgo, entonces se podría deducir, que cuando hablamos de liderazgo, no se está relacionado con su presencia en la construcción de determina dimensión; sino el estilo de liderazgo.

Es el estilo de liderazgo el cual acerca y distancia al personal del jefe, gerente u otra persona con autoridad; pero adicionalmente tal como lo indica Rojo citando a Jericó, el liderazgo por sí mismo

es uno de los más fuertes desmotivadores, para la retención del talento humano; el cual estamos considerando en el presente mejoramiento del proceso.

Más adelante Rojo, F. J. (2014, p.15), indica:

“según la encuesta realizada por BCG el año 2011, donde fueron consultados más de dos mil encargados de departamentos de recursos humanos al interior de sus respectivas empresas, se hace notar los temas necesarios por desarrollar al interior de las organizaciones, donde el primero de estos es la gestión del talento, luego las mejoras en el desarrollo del liderazgo, transformación del recurso humano en un socio estratégico, planificación estratégica de la fuerza de trabajo y finalmente la mejora en el compromiso organizacional”

Como se ha indicado anteriormente el desarrollo de la variable competitiva en las organizaciones está íntimamente ligada al desarrollo de las habilidades del personal y su efecto transformador en las organizaciones; sin embargo, como se desprende del análisis de los aportes de Rojo (2014), el liderazgo es el elemento catalizador de otros dentro de los nuevos conceptos de los recursos humanos.

La encuesta realizada por BCG resalta dos temas: la gestión del talento humano y el desarrollo del liderazgo, en lo que respecta al Supermercado estamos relacionado la alta rotación externa con el liderazgo; porque como se indica en el caso de los jefes de sección, denominados jefes de base no han desarrollado liderazgo proactivo, y son estas personas, quienes están más al contacto con el personal operativo.

El motivo por el cual es importante el personal operativo en las empresas de retail es porque ellos conformación de los valores competitivos y desarrollan la calidad del servicio a partir de la percepción de los clientes; si los clientes no tienen los precios en el lugar correspondiente, obviamente se quejan, si no encuentran las góndolas abastecidas correctamente entonces también se quejan.

La alta gerencia puede desarrollar políticas extraordinarias; sin embargo, si ellas no son coordinadas correctamente por los jefes de base entonces nada en la tienda resultará atractivo, en la medida establecida dentro de los indicadores, determinados en el plan organizacional y otras herramientas de planificación.

Las jefaturas de sección, pueden parecer un pequeño cargo para quienes miran a la organización desde el ángulo exterior; sin embargo al ser quienes construyen la planificación, toda la organización dependen de su efectividad, pues al ser el puente entre la perfección de la empresa y los clientes sus decisiones influyen directamente con las experiencias de los usuarios; como se mencionó en los párrafos anteriores; la carencia de un liderazgo proactivo e inspirador, genera desmotivación en el personal y esto sería obviamente la causa por la cual se estaría produciendo una alta rotación en el supermercado de San Borja.

En la tesis de Rojo (2014:38); resalta, al referirse a la administración del talento dentro de la Empresa Nacional del Petróleo de Chile, ENAP, indica como objetivo organizacional es “contar con

líderes, profesionales y técnicos con el talento requerido para sustentar la estrategia de la empresa mediante la agregación de valor y la consolidación de su ventaja competitiva”,

Al ser ENAP una empresa altamente competitiva en el panorama latinoamericano es de resaltar el hecho de contar con líderes en todos los niveles, en tal sentido consideramos es necesario motivar el liderazgo de los jefes de sección en el Supermercado San Borja.

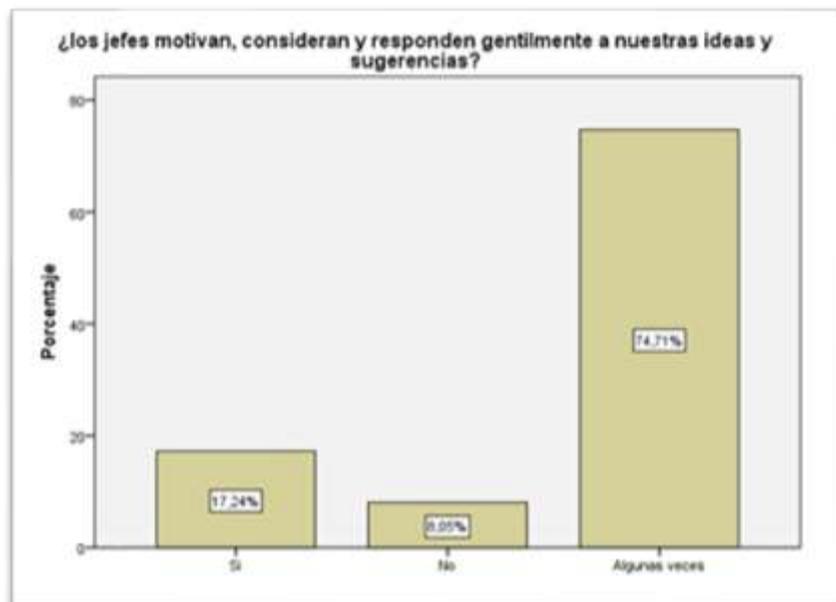
2.1.2. Antecedentes Nacionales

2.1.2.1. Primer Antecedente Nacional

Gestión de talento humano y rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A. Plaza Vea Breña, (2015) Di paz, M., García, R., y Sánchez, C. Tesis de grado de licenciado en administración. Universidad las Américas, Perú. Es un valioso antecedente; porque está relacionado directamente con el sector de Retail y por otro lado porque aborda el tema de rotación de personal, el cual es el indicado por su relación es inversamente proporcional al tema de interés de la tesis como es la retención del talento humano.

En la tesis de Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, desarrollada en la ciudad de Lima, distrito de Breña, llegan a una conclusión estadísticas que confirma, que los jefes no tienen una actitud motivadora, la cual de acuerdo con el problema y objetivo sería uno de los motivos por los cuales el personal operativo tiene una alta rotación.

Figura: N° 13 – Antecedentes



Fuente: Di paz, M. García, R. y Sánchez C. (2015:64)

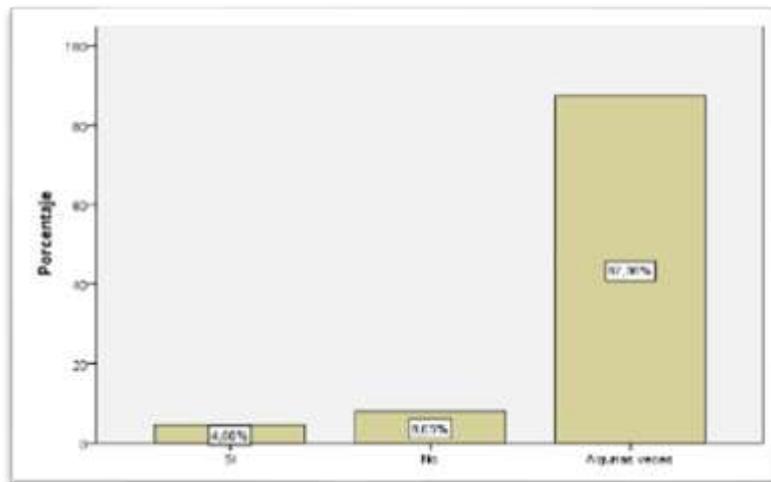
Elaboración Propia.

Con el resultado de las estadísticas representadas en el cuadro..., Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, demuestran que los jefes motivan de manera muy parcial pues el 74.71%, responde algunas veces y por otro lado el 8.05%, responde negativa, con cual se establece la carencia de una motivación efectiva.

Respecto a las preguntas ¿Reciben reconocimientos por parte de sus jefes por los resultados obtenidos?, formulada por Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, como parte de su trabajo de campo nos proporciona los siguientes resultados.

Figura: N°14

Reconocimiento por resultados obtenidos



Fuente: Di paz, M. García, R. y Sánchez C. (2015:64)

Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos queda establecido la poca voluntad de reconocer el valioso aporte de los colaboradores, es así como ellos indican, la conducta brindar solo algunas veces (87.36%), reconocimiento y un 8.05% dice no recibir ningún reconocimiento.

Si relacionamos ambos resultados figura 13 y figura 14 obtenemos una media de 81.03%, lo cual es un indicar negativo para mantener el talento, pues los jefes proactivos y motivadores, generan entusiasmo e interés, son quienes en realidad promueven el deseo de sus colaboradores seguidores, por permanecer dentro de una empresa, en la misma línea:

En las conclusiones indican “Vemos que, al haber tanta rotación de personal en la organización, se pierde el interés de aquellos talentos que en algún momento pensaban en plaza vea como una buena opción de trabajo, tanto así que plaza vea en los últimos tiempos ha venido decayendo”. (Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, p.46).

Las personas no renuncian al trabajo; sino a los jefes; esta es una idea más creciente en la actualidad; motivo por el cual el liderazgo es uno de los puntos más resaltantes para la integración, y para el desarrollo de la organización indudablemente es la retención del talento humano. Al

respecto la conclusión a la que llegan Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., en su tesis (2015) cuanto, a la rotación de personal y la pérdida de interés de los talentos, es la misma percepción de la cual se parte la presente tesis; pero con una inclusión, como el de impulsar el desarrollo, la integración y la retención del cliente a partir de los jefes de servicios, quienes son los jefes de base de la empresa.

Determina que los nuevos trabajadores al ingresar a la empresa son capacitados para un área específica, pero por necesidades que la empresa tiene en otras áreas el personal nuevo llega a ocupar aquellos puestos de trabajo, al cual no postularon ni fueron capacitados causando incomodidad al trabajador a la hora de realizar sus actividades y por ende al no realizar sus actividades correctamente no se sienten a gusto con el puesto dentro de la empresa y eso hace que pueda llegar a repercutir en la competitividad del mercado. (Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, p.46)

En el párrafo anterior se describe una de las situaciones más frecuentes en los Supermercados, como es la rotación interna; cuando por falta de personal, las personas deben ser reubicadas en otras áreas generando con ello:

Reducción de la calidad de servicio: Cuando una persona no capacita desarrolla una labor obviamente se generan dos situaciones la falta de precisión y la lentitud, estos dos elementos desde la perspectiva de los clientes externo, es una reducción de la calidad del servicio, y esta situación expone la ruptura de la fidelidad del cliente externo.

Exposición a la mala imagen: En la actualidad y debido a las redes sociales, está creciendo el número de clientes insatisfechos; quienes hacen pública sus desacuerdos y la falta de calidad en el servicio, desde su propia visión; motivo por el cual un cliente insatisfecho siempre generará una corriente de opinión negativa para la empresa.

Desánimo: Cuando una persona es calificada para un puesto es algo motivar, porque se siente necesario y parte de una organización; pero si es cambiado a otra actividad y no recibe la capacitación necesaria; entonces no sentirá la nueva función como una oportunidad para su desarrollo en la corporación; sino todo lo contrario.

Pero si además de ser movilizado a otra labor, encima no recibe el reconocimiento de parte de su jefe inmediato es muy posible se genere un sentimiento negativo, al generarse una condición de incompetencia, al poder realizar acertadamente su trabajo, porque no sabe cómo realizarlos y por otro lado culpa a la organización, al recibir una capacitación la cual al final no aplica. Toda esta carga emocional se expresa en las encuestas realizadas por, Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, para su tesis.

Asimismo, se indica en la conclusión antes citada, se indica “por ende al no realizar sus actividades correctamente no se sienten a gusto con el puesto dentro de la empresa y eso hace que pueda llegar a repercutir en la competitividad del mercado”. (Di paz, M., García, R., y Sánchez, C., 2015, p.46). Si tenemos en cuenta la rotación interna genera desazón entre los trabajadores;

también es importante indicar la carencia de mecanismo adecuados para la selección de jefes de sección en los Supermercados.

Como la rotación es una constantes, las personas con oportunidades se retiran, entonces para ocupar el puesto los puestos de jefes de sección o de base, se opta por el mismo procedimiento al ubicar en esos puesto a personas; sin mayor capacitación; esto está ocurriendo en el Supermercado de San Borja, donde ante la carencia de jefes de servicios, estos puestos son asumidos, en la mayoría de personas con una formación muy básica en lo referido a las técnicas y procedimientos y además carente de la formación de liderazgo, tal como sucede en el espacio de investigación del presente trabajo.

2.1.2.2. Segundo Antecedente Nacional

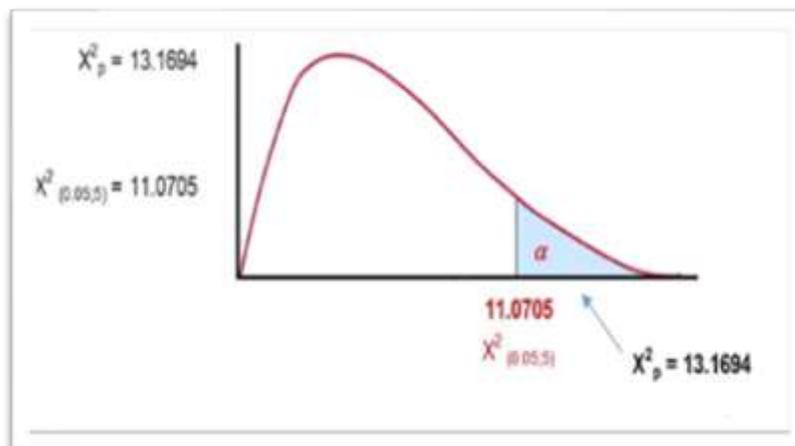
“La Rotación de Personal y su relación con el Clima laboral del Hipermercado Plaza Vea, Sede Real Plaza – Trujillo, Periodo 2016”. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración UPN; autores Pérez, M., y Espichan, W. (2016). Es el segundo antecedente nacional del presente trabajo de investigación el cual se ha tenido en cuenta, debido dos variables de importancia, como son la rotación de personal y el haberse desarrollado en un Supermercado.

Una de las conclusiones a las que llegan los autores de la tesis mencionada en el párrafo anterior, es: “Queda demostrado que existe relación entre las variables rotación de personal y el clima laboral, dado que los resultados obtenidos, coinciden con estudios realizados anteriormente. (Pérez, M., y Espichan, W., 2016, p.89).

Si bien es cierto que es concluyente la relación entre rotación de personal y el clima laboral; esta relación puede ser positiva o negativa entendiéndose que crecen proporcionalmente; inversamente proporcionales, o también pueden decrecer proporcionalmente.

Figura: N° 15

Gráfico de conclusión de la tesis de Di paz, García y Sánchez.



Fuente: Dipaz M.Garcia R y Sánchez C (2015,89)

En el caso de la tesis “La Rotación de Personal y su relación con el Clima laboral del Hipermercado Plaza Veá, Sede Real Plaza – Trujillo, Periodo 2016” “se puede apreciar que con respecto a la significación (p valor) el resultado es 13.1694 mayor que 11.0705 (punto crítico), por lo que se rechaza la hipótesis H0, y se acepta la alternativa H1, concluyendo categóricamente que: Las variables rotación de personal y clima laboral no son independientes y tienen relación” con un nivel de confiabilidad del 95% con respecto a la intensidad de relación”. (2016, p.89).

El nivel de confiabilidad está dentro del margen de reconocimiento de la confianza, motivo por el cual es indudable la relación; sin embargo, cabe indicar dos hechos el primero que el Supermercado de Real Plaza – Trujillo, tiene apenas once años, además el mercado no es tan dinámico como Lima, por lo cual la rotación del personal puede tener otras causas, además del liderazgo. Asimismo, si bien en términos generales existe la relación es importante resalta con algunos temas los cuales vamos a referirnos a continuación:

La primera recomendación; destaca la necesidad de mejorar los ingresos, pues de acuerdo a las estadísticas recogidas existe un descontento respecto a la remuneración, lo cual obviamente se puede verse impulsado por otros factores como la falta de motivación, la carencia de una visión compartida; pues cuando se generan estas situaciones el personal; todo lo orienta a la inmediatez; pues si no considera tener un futuro en una empresa, entonces opta; porque requerir un mayor sueldo para compensar la falta de futuro en la compañía. Como se puede apreciar en la tabla 5

Tabla N° 5: Presencia de profesionalismo y trato equitativo de los jefes con sus colaboradores del hipermercado Plaza Veá, sede Real Plaza - Trujillo, año 2016

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	44	42%
En desacuerdo	20	19%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	2	2%
De acuerdo	27	26%
Totalmente de acuerdo	12	11%
Total	105	100%

Fuente: Pérez, M., y Espichan, W. (2016) P. 69

Otra de las conclusiones es reconocer que en el caso Pérez, M., y Espichan, W. (2016) Mantener la gestión de recursos humanos que viene llevando la empresa, enfocada en aspectos como motivación y satisfacción laboral (Pérez, M., y Espichan, W., 2016, p.90)

Tabla N° 6: Nivel de satisfacción de las condiciones laborales del colaborador del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza - Trujillo, año 2016

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2%
En desacuerdo	51	49%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	11	10%
De acuerdo	28	27%
Totalmente de acuerdo	13	12%
Total	105	100%

Fuente: Pérez, M., y Espichan, W. (2016) P. 63

De acuerdo con la tesis de Pérez, M., y Espichan, W., 2016, p. 89, para la empresa es importante la motivación a su personal, dado que se realizan actividades de integración para fomentar un clima laboral adecuado, quedando demostrado que la empresa realiza actividades de integración para motivar a sus colaboradores.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Conceptos teóricos Liderazgo

Uno de los conceptos más importantes para la presente tesis es el concepto de liderazgo, pues este elemento es el mayor generados de estabilidad al interior de las empresas; pues los seres humanos por naturaleza asumimos el liderazgo, o tenemos un comportamiento de seguidor para lo cual se hace necesario tener una visión de quien se desea seguir con la finalidad de aumentar las fortalezas, sobre todo en un clima de excesiva flexibilidad laboral.

Tabla: N° 7

Tipos de Liderazgo Empresarial	
Liderazgo natural	Es la persona que ha asumido con el beneplácito de los demás el liderazgo, respecto a esta persona no se ha producido, por una actividad de elección formal; simplemente la capacidad, la personal, los valores y la comunicación, le han permitido representar a los demás y guiarlos en sus decisiones.
Liderazgo autocrático	El liderazgo autocrático se denomina de esta manera a la persona que ejerce las decisiones de un grupo; sin tomar en cuenta a los demás. Este tipo de liderazgo ha sido duramente criticado; sin embargo, existen condiciones en donde una persona debe asumir toda la responsabilidad ya sea por el cargo o por las condiciones naturales para superar ciertas condiciones donde dicha persona tiene una mejor perspectiva de poder construcción soluciones.

Liderazgo liberal	Es el tipo de liderazgo, donde el líder permite a los seguidores hacer lo mejor que pueden, en el supuesto de tener estas las capacidades, competencias y responsabilidades para su mejor desempeño.
Liderazgo carismático	Es una persona con un alto nivel de empatía tanto emocional como cognitivo, lo cual genera en sus seguidores un nivel de fanatismo, pues su fluida comunicación y su talento para motivar a las personas lo elevan en una posición muy expectante para orientar a su grupo.
Liderazgo democrático	Son personas quienes asumen el liderazgo a partir de saber escuchar a los demás e ordenar los diversos criterios hasta buscar intersección de intereses, esto conlleva a realizar alternativas de consenso en diversos niveles: desde el análisis, el diagnóstico y las propuestas.
Liderazgo transformacional	Es el liderazgo que además de tener todas las habilidades y competencias antes indicada, tiene también una actitud a la delegación y a promover el desarrollo personal de sus seguidores, brindándoles la confianza para poder desempeñarse acertadamente en desarrollo profesional.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

En la tabla 7 Hacemos una síntesis propia de los tipos de liderazgo empresarial; porque siendo como lo indica Díaz, R.; “El liderazgo como fenómeno social se asume y se pierde en cuanto no haya razón o motivo para seguir a alguien. El que aspira a ser líder empresarial debe estar preparado para superar cientos de situaciones complicadas; por eso, debe estar siempre dispuesto a desarrollar conocimientos; porque estos se convierten en luz, para guiar a través de las sombras. (p. 94)

En tal sentido toda organización hay un liderazgo, el cual no necesariamente se encuentra dentro del patrón esperado o deseado por la organización; si una empresa está en una curva ascendente o descendente; siempre tendrá un líder para guiarlo en dicha dirección; por eso en esta tesis, nos ceñiremos al líder transformacional, a continuación, vamos a desarrollar una tabla para determinar las ventajas y desventajas de los diversos tipos de liderazgo:

Tabla: N°8

Tipos de Liderazgo Empresarial comparativo		
Tipo	Positivo	Negativo
Liderazgo natural	Asume rápidamente el liderazgo y puede tomar decisión con mucha rapidez	Si no es el líder formal y sus valores no corresponden a la organización, puede conducirla a su afectación
Liderazgo autocrático	Si es un liderazgo asumido por sus competencias técnicas y/o profesionales, el trabajo se desarrollará productivamente.	Si lo asume una persona por la fuerza de carácter entonces la organización queda en manos de un ser autocrático.
Liderazgo liberal	Funciona perfectamente cuando el personal es altamente responsable y con valores.	Es un peligro cuando los seguidores solo obedecen el rigor.
Liderazgo carismático	Es brillante cuando tienen un conocimiento superior a sus seguidores.	Cuando sus conocimientos son inferiores a sus seguidores, entonces estos pueden no realizar trabajos coordinados.
Liderazgo democrático	Este liderazgo funciona a largo plazo y solo se sintoniza cuando hay espíritu de convergencia en los objetivos de todo el grupo.	Puede generar desordenes, cuando se permite a la persona participar en las decisiones, cuando no están comprometidas con la organización
Liderazgo transformacional	Es el modelo más emblemático de todos los tipos, porque tiene todas las condiciones para desarrollar una organización.	Solo funciona rápidamente cuando existe el interés de prosperar de los seguidores; sino estos funcionarán contrariamente.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Como podemos apreciar en la tabla todos los tipos de liderazgo son excelentes; pero solo en ciertas situaciones y condiciones. Un tipo de liderazgo se puede convertir en un lastre para la organización y eventualmente en destruir la empresa, sino es removido o se trasforma así mismo. Debemos confirmar que el concepto de líder es quien dirija de manera asertiva el desarrollo personal del grupo a cargo hacia las metas establecidas por la organización, incluso cuando ellas no estén escritas.

Si un trabajador está pensando en que gastar su dinero en horas de trabajo, no sirve; si un trabajador está pensando que gana poco, no sirve; si un trabajador habla

mucho que su trabajo es excelente, seguro que no está trabajando. Por estos motivos, el líder debe establecer que un colaborador debe pensar exclusivamente en mejorar como persona y cumplir con sus responsabilidades. (Díaz, R., 2013, p. 95)

Otro tema importante es que los seguidores eligen a sus líderes, no es sola la gran fuerza de voluntad y la capacidad de comunicación, también las personas aprecian a quienes se parecen o tienen los mismos valores; es decir los seguidores eligen a sus líderes de acuerdo a lo que quisieran ser, entonces en las empresas hay líderes formales, designados y líderes informales, quienes han sido elegidos por los propios seguidores.

Un líder transformador debe saber encaminar a sus seguidores a construirse internamente, la transformación de una persona lo hace la propia persona, el líder genera las condiciones para encaminar esa transformación; porque él o ella saben cómo organizar las situaciones positivas; en tal sentido el líder transformador promueve dentro de la empresa la correlación positiva entre la visión y misión personal, con la filosofía corporativa.

Cabe indicar que para fraseando a Díaz, R., 2014, P. 64 el líder transformador se convierte en un animador de todo lo relacionado con el progreso de la persona dentro de los parámetros de la organización, de esta manera el personal encuentra el camino para su crecimiento profesional dentro de la organización; pero también para su entorno; por este motivo las personas guiadas por un líder empresarial contribuirán con su empresa dentro de la misma magnitud con ellos mismos.

Por otro lado “...una gran cantidad de jóvenes muestran los problemas del siglo: Dependencia Afectiva y Conflictos con la autoridad, lo cual no les permite razonar y peor aún, ser parte de la una organización disciplinada. (Díaz, R., 2014, P. 40), entonces se podría estar generando la indiferencia de los jóvenes a ser disciplinados en el sentido de tener interés de integrarse a la organización, por lo cual obedecen de manera inercial a su jefe, es decir no transgreden las reglas; pero no están dispuestos a desarrollar todos sus esfuerzos.

2.2.2. Conceptos teóricos Cultura Organizacional

“La cultura organizacional surgió como respuesta a los cambios estructurales dentro de las organizaciones a principio de los años 80 y se convirtió en una de las prácticas más utilizadas para la dirección del recurso humano en las compañías”. (Garcés, L., 2013, p. 3)

Las organizaciones empresariales son en la actualidad las más dinámicas en el conjunto de todos los modelos organizacionales, debemos señalar, que las empresas empezaron copiando el modelo de organización de los Estados, es así como las empresas en su inicio muestran una relación autoritaria; pero conforme se incrementó la competencias, empezó el esfuerzo por fidelizar a los mejores colaboradores, posteriormente proporcionarles una línea de carrera y obviamente en el proceso se fue construyendo la cultura organizacional.

Tabla:N° 9

Elementos de la Cultura Organizacional			
Fundadores	Han establecido la base filosófica de la organización; (Misión, Visión, Valores).	Liderazgo	La capacidad de los jefes de los diversos niveles en consolidar y actualizar los principios de los fundadores.
Entorno	Toda cultura organizacional se construye bajo condiciones de un entorno y está integrado generalmente a la cultura de una nación.	Sostenimiento	Las sostenibilidades solo son posibles cuando se actualiza conforme la organización crece y el entorno se modifica.
Símbolo	La simbología es parte de la cultura y por su puesto parte de la cultura organizacional.	Estatus	Los estatus son parte de los niveles de desarrollo y por lo tanto es parte de la cultura organizacional.
Historia	La historia permite ordenar los acontecimientos para asegurar el conocimiento adquirido.	Referente	Y el conocimiento adquirido, sirve de referencia para la toma de decisiones.
Filosofía	La filosofía no es estática, y sobre cambios para lograr la supervivencia organizacional.	Personal	Las personas siempre serán la unidad de todo el desarrollo organizacional.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Como podemos advertir la cultura organizacional es un componente dinámico originado en su inicio por los fundadores, quienes al conformar una empresa también inician su realización personal; teniendo en consideración el contexto, tanto para el desarrollo de la visión y la misión. Asimismo, los valores son influenciados por el enfoque de los emprendedores y el momento histórico de mercado el cual se inicia la organización empresarial, por esto la filosofía es una singularidad, la cual se convalida a si misma dentro de un mercado, por este motivo al expandirse más allá de las fronteras se actualiza.

Parafraseando a Garcés, L., (2013, p. 11), La teoría tradicional de cultura organizacional cuyos eminentes exponentes son Idalberto Chiavenato, Stephen Robbins y Mary Coulter, entre otros, conforma el concepto o la definición de cultura organizacional a partir del conjunto de políticas, planes, estrategias, reglamentos, normas, deberes y otros elementos propios de las empresas, los cuales proveen modelos de comportamiento y adecuación en sintonía con estas reglas, establecidas para asegurar el crecimiento y desarrollo organizacional. Además, el establecimiento de arquetipos con el objetivo de uniformizar el comportamiento del personal y de esta manera facilitar el proceso administrativo.

Tabla: N° 10.

Construcción de la cultura organizacional	
Análisis Organizacional	La parte inicial es el estudio del entorno y del proyecto de la empresa, dando como resultado un estudio objetivo de la empresa y sus conclusiones para determinar la dirección estratégica.
Direccionamiento Estratégico	El direccionamiento estratégico es la trayectoria determinada, sobre la base del análisis organizacional.
Estructura Corporativa	La estructura corporativa se conforma bajo las consideraciones de los lineamientos estratégicos.
Optimización de la organización	Perfeccionar y mejorar la organización es parte del fundamento de la cultura organización pues responde a este fin.
Infraestructura	La dimensión de la infraestructura es una expresión de la proyección de la cultura organizacional.
Valores, Objetivos y Resultados	Finalmente se constituye la filosofía bajo todos los anteriores pasos; pero también hay una retroalimentación

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Es definitivo que las organizaciones empresariales se están desarrollando y generando su propia dinámica, en tal sentido ya se puede comentar respecto a las teorías tradicionales como las modernas; en tal sentido tal como lo indica Garcés (2013), reconoce que a pesar de la difusión centra al modelo de tradicional como Chiavenato, quien como sus colegas proponer la cultura organizacional del control, más relacionada a la filosofía de Ford, en la actualidad la cultura organizacional se desarrolla de manera más dinámica, como lo indica en la tabla 10.

Parafraseando a Garcés, L., (2013: p.11) los colaboradores se incorporan a la cultura organizacional, a través de normas, códigos, símbolos y demás artefactos culturales creados por expresamente para ese objetivo; no obstante, este modelo está siendo superado por la realidad la cual proyecta una construcción de realización personal de todas lo individuos.

Cabe indicar asimismo que la adaptación es un principio de la naturaleza; sin embargo cuando se pretende el desarrollo la adaptación debe ser un proceso planificado y debe tener mecanismos de corrección, cuando esto no funciona entonces se puede generar una adaptación a una trayectoria inversa; es cuando todo el personal está adaptado pero en sentido contrario, por lo cual el personal puede manifestar valores contrarios a los determinados como valores positivos; por este motivo el liderazgo debe tener en consideración centrar a la persona en la cultura.

Si por ejemplo existe un liderazgo liberal, las personas pueden entender este tipo de liderazgo como un modelo anárquico es decir cada uno decide quehacer; si a esta situación le agregamos una trayectoria de constante crecimiento, entonces los ingresos económicos enmascaran las dificultades, las cuales se revelarán ocasionando problemas posiblemente muy graves.

"La cultura organizacional data de décadas atrás y se dio para diversos fines como otorgarle una identidad a la organización para que ésta pueda ser objeto de distinción entre aquellas que tienen el mismo que hacer en la sociedad". (Garcés, L., 2013, p. 11)

Cuando se menciona identidad está tienen dos niveles muy importantes, como lo son el nivel denotativo, como connotativo. En el primero de los casos se refiere a todo lo percibido y lo segundo aquello que se percibe; pero se siente y como esto afecta en la conducta, como es color el ambiente y otros signos.

2.2.3. Conceptos teóricos Comunicación Efectiva

Tabla N°11.

Habilidades de la Comunicación Efectiva	
Saber Preguntar	La habilidad de comunicarse efectivamente no es preguntar para informarse; sino para orientar una solución o una reflexión.
Saber Escuchar	El escuchar no se limita al lenguaje verbal, sino a todos los tipos de lenguaje de las personas, incluso las relacionadas a condiciones de entorno.
Saber transmitir	Saber elegir el medio, la forma; así como también el nivel denotativo y cuantitativo.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

La comunicación efectiva representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias. (Moreno, L., 2009 p.18). Es decir que la comunicación organizada de esta manera cumple con la directriz de la integración de las fortalezas o en todo caso en posibilitar encontrar el camino de solución, la comunicación efectiva de ninguna manera es simplemente una exposición de situaciones o condiciones, porque la descripción es solamente un paso o una etapa; en caso el intercambio de mensaje; solamente se limite a esta fase entonces la organización puede estar encaminándose hacia su destrucción. Pues el acto de expresar sus puntos de vista no asegura la unificación de esfuerzos.

En la tabla 11 se perciben tres elementos saber preguntar, saber escuchar, saber transmitir, lamentablemente si bien todas las personas hablan, no necesariamente se comunican eficazmente, y más aún la eficacia es relativa cuando el emisor no adquiere diversos conocimientos para ampliar su habilidad a diversos públicos.

Tabla N° 12.

Enfoques de la Comunicación Efectiva	
Enfoque a la solución	Es cuando la comunicación efectiva se orienta a la solución, el comunicador experto no realiza una exposición sobre las causas; sino sobre cómo superar el problema.
Enfoque a la evolución	Es cuando la comunicación se orienta a establecer el siguiente paso para el desarrollo del interlocutor.
Enfoque a la persona	Es cuando el emisor orienta la comunicación a la superación de la otra persona; sin permitirle encontrar su camino.
Enfoque a la innovación	Este tipo de enfoque es para construir la innovación, es decir la mejora tecnológica.
Enfoque a la organización	En algunas oportunidades la mejor forma de ordenar un diálogo es centra al cumplimiento de los objetivos de la organización

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. (Moreno, L., 2009 p.13).

Como podemos apreciar en el cuadro enfoque de la comunicación asertiva lo más importante para un buen comunicador es saber hacia dónde dirigir la comunicación dentro de un determinado contexto, el cual cambia de acuerdo con la dinámica; por lo general la comunicación está relacionada a la capacidad de solucionar los problemas y a los valores de las personas.

Una persona con pocas competencias de solución, establecerán el diálogo describiendo los problemas y permanecerán en esta fase; pues su lógica o enfoque no está diseñado para construir soluciones; por otro lado existen personas mucho más limitadas al plano personal; es decir simplemente comunican sus problemas, y en un estadio todavía menor; se presentan como víctimas de las tropelías de los demás; este tipo de comunicación no es efectiva a nivel empresarial, tal vez tenga un objetivo a nivel social; lo cual no es el objetivo de la presente investigación. Lo portante es focher el cual aporte al fortalecimiento de la organización.

Ha continuación presentamos una tabla con las habilidades recomendables para una comunicación efectiva:

Tabla: N° 13

Habilidades de la Comunicación Efectiva	
Mirar al receptor	Cuando el emisor mira al receptor este se siente atendido por la otra persona.
No interrumpir	Dejar que la persona termine su diálogo, para conocer a profundidad como piensa
Cambia de rumbo cuando sea preciso	El cambio de dirección de una conversación es viable cuando sea necesario, para el objetivo determinado.
Habla con empatía	Ubícate siempre en el lugar de la otra persona, para profundizar el contenido del mensaje.
No acapares el diálogo	Evitar el monólogo, pues la otra persona puede decepcionarse.
Comuníquese en todos los niveles	Denotativo, connotativo. Incluso verbal y no verbal, el ser humano percibe todo.
No juzgues	Evitar emitir juicios durante la comunicación.
Se Objetivo	Enfocarse al objetivo y hacerlo de manera imparcial.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

2.2.4. Conceptos teóricos Trabajo en equipo

El Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad. (Toro, Y. 2015, p.4)

Para algunas organizaciones el nivel del trabajo en equipo es un indicador del grado de integración de las capacidades, fortalezas y habilidades y obviamente de la superación de las debilidades, en tal sentido existe un constante monitoreo al resultado del trabajo realizado de manera colectiva.

Así también han surgido otras propuestas a partir del concepto generalizado de la sociedad del conocimiento en este sentido se están trabajando temas como el conocimiento colaborativo dentro de la organización para fortalecer el trabajo en equipo y darle creatividad e innovación algo requiero constantemente por las empresas, situadas en entornos altamente competitivos.

Tabla: N° 14.

Habilidades del Trabajo en Equipo		
Fase	Elementos	Descripción
	Confianza	Un clima de confianza asegura una rápida integración y de manera franca y fluida.
Propósito y planes comunes	Objetivos Comunes	Compartir el mismo objetivo desde diversos ángulos permite asegurar el éxito de la conformación de los planes
Metas específicas	Sentido de pertenencia	Los integrantes deben sentirse parte del grupo de no sentirse el nivel de comunicación colaborativa será bajo.
Eficacia del Equipo	Involucrar	El estar completamente involucrados el aporte individual es mayor para el grupo.
	Armonía	Armonizar las fortalezas sin necesidad de tenerlas personalmente es la forma de ser parte del grupo.
Modelos Mentales	Responsabilidad	Ser responsable con uno y para uno es el lema del grupo.
Recompensas	Celebrar	Las celebraciones generan continuidad y entusiasmo para el próximo reto.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

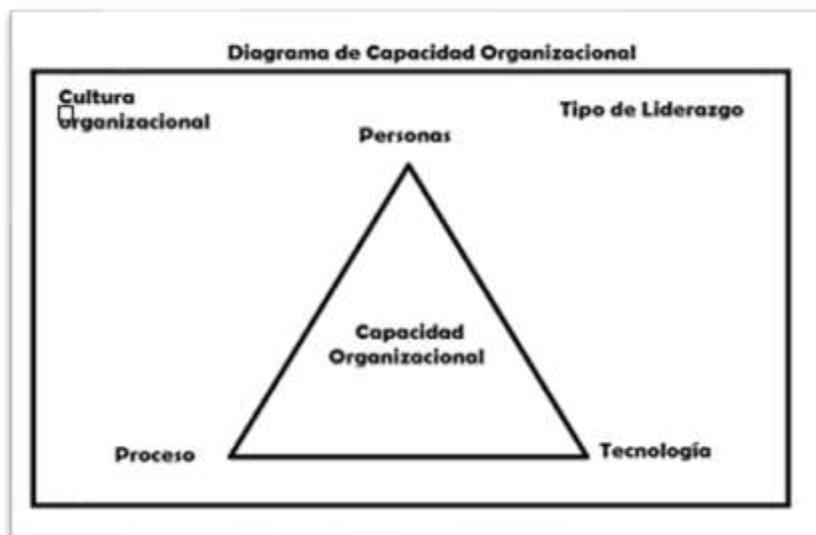
En la tabla N°14 se identifica las fases del trabajo en equipo y los elementos a tener en consideración cuando se inician los procesos de trabajo en equipo, es determinante el primer paso y los elementos centrados en ellos como son la confianza y los objetivos comunes; por este motivo el líder debe realizar una medición previa antes de convocar a las sesiones de trabajo en equipo. La evolución previa garantiza la elección correcta de los integrantes del equipo, cuando se trata de elemento polifuncionales y/o complementarios es vital el reconocimiento. Cuando la sesión del trabajo en equipo es de un área, lo importante en estos casos es el reconocimiento individual de sus

funciones y la importancia para el resultado final; pues una persona con falta de estos criterios puede tener mucho tiempo muerto, es decir movilizarse sin concretar trabajo efectivo para el grupo, lo cual tendrá consecuencias en el corto plazo.

2.2.5. Conceptos teóricos capacidad organizacional

Precisamente, en el contexto de una capacidad organizacional es donde se da la posibilidad de una síntesis pragmática entre dos elementos aparentemente opuestos: creatividad y rutina (Winter, 2008 cita por Dávila, J. 2013, p. 15). Pero como observamos en el gráfico; tenemos una pirámide conformada por tres variables que conforman la capacidad organizacional, además de los elementos citados por Dávila (2013).

Figura: N° 16



Fuente: Catenaria – Diseño Organizacional

Elaboración Propia

Tanto las personas como los procesos y la tecnología están relacionadas por la cultura organizacional, porque partir de la visión, misión y valores se diseñan el perfil del personal, se elaboran los procesos y se adquiere o desarrolla tecnología; pero también mucho depende del tipo de liderazgo para potenciar la capacidad organizacional; pues de líder depende la gestión del potencial de la organizacional.

Uno de los principios de la administración es la organización; en las grandes empresas la planificación es centralizada y existen todas las herramientas como son los planes estratégicos y operativos y las herramientas para hacer los seguimientos. En el caso del principio de la organización existen manuales de funciones, procedimientos; sin embargo, en el nivel base, por la dinámica de la relación con el cliente, se producen situaciones por las cuales los documentos no pueden abordar de manera particular, entonces todo queda en manos del liderazgo de las personas a cargo.

La capacidad de organizar, más allá de los documentos y en condiciones dinámicas es lo que enfrentan los jefes del nivel básico, y al parecer estos carecen de competencias para tomar decisiones entonces podrían no mostrar o perder liderazgo.

En la actualidad se habla de las ideas estratégicas, las cuales ocurren y generan micro cambios, los cuales mejoran el potencial de las empresas, en este sentido es el líder y su equipo operativo, quienes realizan pequeños, grandes cambios en los momentos de la verdad, cuando los documentos no constituyen una guía para el contexto emergente.

2.2.6. Conceptos teóricos Estabilidad laboral

La estabilidad de los trabajadores en sus empleos es un principio dotado de doble proyección: de una parte, posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer vinculado a la empresa (interés obvio puesto que el trabajo es medio de vida y vehículo de inserción social de quienes lo prestan), y, de otro lado, una proyección eminentemente económico-productiva, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa (Montoya, 2006 citado por Martín, M. R.; 2015, p.1)

La primera percepción es la relacionada con las leyes de un país es decir existen países donde la estabilidad laboral es más sólida en cuanto a su normatividad, mientras otros son más flexibles, también debemos considerar la dimensión de la oferta y la demanda laboral, para determinar el efecto de la estabilidad jurídica, si existen muchas personas para una oferta laboral muy pequeña entonces las empresas deciden las reglas de juego. Si el personal es escaso entonces las condiciones favorecerán a los colaboradores.

Por otro lado, también existe una serie de situaciones relacionadas con la estabilidad laboral como son las propias condiciones establecidas por la naturaleza del sector productivo, es decir se requieren personal con alta calificación y muchas experiencias para la realización de cierta labor, en tal sentido las empresas aseguran, la estabilidad.

También existe la estabilidad por áreas, es decir existen áreas dentro de la empresa donde la estabilidad es un muy alta, y en otras en muy baja; por lo general las áreas de comercialización sobre todo en los niveles de vendedores la estabilidad laboral es muy ligera; porque la dinámica y la competitividad es tal fuerte; que las personas no se mantienen por mucho tiempo en sus puestos, por el desgaste originada por el proceso comercial.

En el caso de esta tesis nos referimos a la estabilidad desde la perspectiva de los colaboradores es decir cuánto ellos están dispuestos a permanecer en las empresas en las condiciones ofrecidas y la capacidad para auto aprender y líder, es decir percibir la oportunidad para crecer en la organización.

2.2.7. Conceptos teóricos Rotación de personal

Se define como:

Rotación de Personal al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que existen antes, tampoco cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. (González; M. 2006; p. VIII)

En términos sucintos la rotación es la entrada y salida de personal; sin embargo, existen una serie de tipos de rotación, para lo cual se ha diseñado la siguiente tabla.

Tabla N° 15.

Tipos de Rotación Laboral		
Tipos	Elementos	Descripción
Rotación Voluntaria	Mejores perspectivas	Cuando el personal tiene oportunidades de mejorar fuera de la empresa
	Desmotivación	Cuando el personal a perdido el motivo para ser parte de la empresa
Rotación Involuntaria	Decisión de la organización	Cuando por diversas circunstancias o motivos la empresa desiste del personal.
Rotación Interna	Planificada	Cuando es parte de la estrategia de la empresa.
	No planificada	Cuando se hace por falta de personal.
Rotación Externa	Modelo de organización	Cuando la rotación es parte del modelo de la empresa
	Fallas de la Organización	Cuando se está fallado en el proceso.

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

La tabla explica por si misma los diferentes tipos de rotación; sin embargo debemos considerar un elemento de la rotación externa, como el modelo de organización; existen en la actualidad modelos de organización, que han establecido su crecimiento sobre la base de rotación constante de personal; debido a un análisis económicos, por el cual les resulta rentable estar contratando permanentemente personal; pues de esta manera reducen los costos laborales, esto en término teóricos, es contrario al apalancamiento de la producción y/o servicio. Pues el personal entrante no tiene capacitación o posiblemente están entrando y saliendo de otras empresas del sector. Como sea, algunas empresas han decido no tener personal durante mucho tiempo, posiblemente, porque los consumidores tienen un concepto de la calidad con un estándar muy bajo, lo cual posibilita ser atendido de cualquier manera o adquirir productos con ciertas fallas.

Algunas empresas por ejemplo tienen ese concepto de alta rotación con el área de ventas, como lo mencionamos anteriormente; porque en cuanto los nuevos reclutas le vendieron a sus familiares y amigos, se les término el ímpetu, entonces las empresas prefieren darle de baja en lugar de costear la capacitación.

Sobre la presente investigación, no resulta rentable la rotación ni interna, ni externa; porque disminuye la calidad del servicio y esto puede tener repercusiones en el futuro; cuando la competencia cada día mayor, genera el incremento del estándar de calidad ofrecida al cliente.

2.2.8. Conceptos teóricos Retención del talento humano

El concepto básico de la retención del talento humano es retener a los colaboradores más talentosos, al respecto se expondrá las variables relacionadas al talento humano:

Flexibilidad: Es una componente de la realidad laboral XXI y no tiene implicancias negativas para el sector en general.

Rotación Interna: Se sabe que la rotación interna es alta; pero esta es la realidad del sector y el nuevo personal lo sabe, incluso antes de ingresar.

Factor remunerativo: En la base organizacional del mundo corporativo, los sueldos son muy bajos por lo cual el único aliciente para aceptar las bajas remuneraciones hacer línea de carrera; para obtener una mejor calidad de vida.

Organización: La organización es muy reconocida y pertenece a uno de los tres grupos empresariales más grandes de Perú, por lo tanto, es un atractivo el ser parte de la corporación:

Estabilidad: La corporación brinda estabilidad; sin embargo, es el personal quien se retira al considerar no tener la oportunidad para ascender.

Clima de trabajo: El clima laboral es bajo, porque el personal operativo no tiene en sus jefes superiores, como son los jefes de sección a personas, quienes los orientar para potenciar su talento y asegurar su futuro en la corporación.

Liderazgo: A nivel corporativo existe un formidable liderazgo; pero el personal operativo; tal vez nunca conozca personalmente al líder de la empresa, solamente tiene al frente al jefe de sección y como este no tienen preparación en temas de liderazgo; no selecciona o mejora al talento; por lo cual el personal operativo; simplemente se termina retirando.

Capacitación: La capacitación en lo referida a temas de procesos; pero hay una total carencia en lo referido a la formación de liderazgo para los jefes de sección.

Sin embargo, cabe resaltar que la política de la empresa es promover al personal; incluso existe programas de profesionalización; para que los mandos medios se preparen; sin embargo, en la base de la pirámide, es decir entre el personal operativo y los jefes de sección no existe ninguna actividad para la retención del talento.

2.2.9. Conceptos teóricos Motivación

Parafraseando a los autores Stoner, Freeman, & Gilbert, (2009): Las empresas y quienes investigan la administración suponen que las metas de las organizaciones son inalcanzables si los miembros de la organización no se comprometen, de hecho, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye para que la persona se comprometa considerando además factores que sustentan la conducta humana siempre con alto grado de compromiso”. Citado por Huilcapi-Masacon, M.; Jácome-Lara, G., y Castro-López, G. (2017, p. 315)

Como lo hemos mencionado anteriormente en la actualidad no existen políticas para la retención del talento a nivel operativo, aun cuando existe políticas de línea de carrera, es decir que las personas pueden ir ascendiendo dentro de la compañía, por sus propios méritos; pero si la organización no está haciendo nada por retener a los empleados del nivel antes indicado, entonces quienes quedan son las personas con mayor fuerza de voluntad; pero no necesariamente con mayor talento; pues preferían migrar si no se las motiva a quedarse.

La línea de carrera es algo muy interesante y motivacional; sin embargo, más depende del interés de la persona y su voluntad; que de las condiciones complementarias; pues para ascender se necesita aprender, mejorar y tener la oportunidad. En este caso tanto el aprendizaje y la mejora está a cargo de los jefes de sección, y como ellos no se les ha desarrollado habilidades para ejercer en el puesto y menos para convertirse en líderes la motivación inicial, por ascender dentro de la corporación, se diluye, por lo antes mencionado.

Otro tema vinculante a la motivación, el trato laboral el cual si bien puede ser amable y cordial carece de coordinación, lo cual genera desorientación para la realización de las labores; de esta manera el personal operativo, no considera estar aprendiendo para ascender; y como tampoco recibe el reconocimiento por su trabajo de parte del jefe inmediato; por lo general los colaboradores se sienten desmotivados.

3 DESARROLLO

Pasamos a desarrollar los objetivos los cuales en su conjunto proporcionarán los resultados del objetivo general

3.5 Mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado de San Borja con el entrenamiento en comunicación efectiva de los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018

3.6 La labor es Mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado

El taller de comunicación efectiva está dividido en dos en comunicación efectiva y gestión de las emociones, en ambos casos se dictará seis horas divididas en dos horas en tres días. A continuación, los temarios de las dos primeras semanas:

Tabla N° 16

Temario de la Primera semana de Capacitación				
Tema	Fechas	Subtemas	Horas	Competencia
Comunicación efectiva	Primera Día	1.1 El jefe el Líder	1 hora	Capaz de orientar a su grupo y comunicarse efectivamente
		1.2 Liderazgo y comunicación	1 hora	
	Segundo Día	1.3. Comunicación Verbal	1 hora	
		1.4 Comunicación No Verbal	1 hora	
	Tercer Día	1.5 Empatía emocional	1 hora	
		1.6 Empatía Cognitiva	1 hora	
		Total, de horas semanales	6 horas	

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Tabla N° 17

. Temario de la Segunda semana de Capacitación				
Tema	Fechas	Subtemas	Horas	Competencia
Gestión de las Emociones	Primera Día	2.1 Inteligencia emocional	1 hora	Gestionar la emoción con actitud positiva
		2.2 Poder Mental	1 hora	
	Segundo Día	2.3. Energización positiva	1 hora	
		2.4 Actitud mental positiva	1 hora	
	Tercer Día	2.5 Pensamiento lateral	1 hora	
		2.6 Construcción de oportunidades	1 hora	
Total, de horas semanales			6 horas	

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Los temas de taller fueron elegidos por su complementariedad; porque en primer lugar la intención es proporcionar técnicas de comunicación efectiva con un taller de práctica, y el segundo las gestiones de las emociones está relacionado a superar los inconvenientes emocionales cuando una persona pasa de un jefe inerte a un líder proactivo. A continuación, el diagrama de Gantt.

Tabla: N° 18

. Diagrama de Gantt - Talleres de Comunicación Efectiva					
No.	Actividad	Mes de Mayo			
		1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
1	Comunicación Efectiva	■			
2	Gestión de las Emociones		■		

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Este evento es auto financiado; porque es un programa piloto están incluido en el anexo se ha incluido el proyecto.

3.7 Renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja con la capacitación en trabajo en equipo recibida por los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

Para el desarrollo de este objetivo se considera lo siguiente:

Renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja

El recurso es la realización de un taller de trabajo en equipo, el cual comprende dos temas como son trabajo en equipo y organización y gestión del talento humano.

Tabla: N° 19

Temario de la Tercera semana de Capacitación				
Tema	Fechas	Subtemas	Horas	Competencia
Trabajo en Equipo	Primera Día	3.1 Liderazgo y trabajo en equipo	1 hora	Dirigir acertadamente a sus colaboradores
		3.2 Distribución de tareas	1 hora	
	Segundo Día	3.3. Tiempos y Movimiento	1 hora	
		3.4 Sinergia	1 hora	
	Tercer Día	3.5 Entorno colaborativo	1 hora	
		3.6 Responsabilidad y consenso	1 hora	
Total, de horas semanales			6 horas	

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Tabla: N° 20

Temario de la Cuarta semana de Capacitación				
Tema	Fechas	Subtemas	Horas	Competencia
Organización y Gestión del Talento Humano	Primera Día	4.1 La organización	1 hora	Gestionar la emoción con actitud positiva
		4.2 Funciones	1 hora	
	Segundo Día	4.3. Procedimiento	1 hora	
		4.4 Delegación de Funciones	1 hora	
	Tercer Día	4.5 Responsabilidad	1 hora	
		4.6 Promoción	1 hora	
Total, de horas semanales			6 horas	

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Los temas fueron determinados teniendo en consideración las necesidades de formación de los jefes de sección con respecto a los objetivos de desarrollo de la corporación. A continuación, el diagrama de Gantt.

Tabla: N° 21



Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

La inversión sólo será para la impresión de los documentos que se entregarán a las personas que sean capacitadas y dependerá de la cantidad del personal. El presupuesto que se planteará será de la siguiente manera:

3.8 Acrecentará la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja con la implementación del mentoring para los jefes de bases en el a partir segundo cuatrimestre del 2018.

Para el desarrollo del objetivo se considera lo siguiente:

Acrecentará la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja

Se implementará un proyecto de mentoring, para lo cual los autores del presente trabajo han solicitado la participación gratuita de ejecutivos muy capaces, quienes, como parte de su responsabilidad social, trabajaran como mentores de los jefes de sección, para guiarlos y fortalecer sus habilidades y competencias.

Formato de sesión del Mentor

Nombre del Mentor:

Nombre del Aprendiz:

Fecha:

Hora:

Tipo de sesión a pedido de Aprendiz a solicitud de Mentor (señale con X)

Tema desarrollado:

Definición de trabajo o acciones:

.....

.....

.....

.....

Definición de una estrategia:

.....

.....

.....

.....

Definición de una fortaleza a desarrollar:

.....

.....

.....

.....

La sesión puede desarrollarse: presencial; Skype o WhatsApp:

Diagrama de Gantt del Mentoring.

Tabla: N° 22

Diagrama de Gantt - Mentoring					
No.	Actividad	Mes de Junio			
		1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
1	Presentación de los mentores	■			
2	Labor de mentoring	■			
3	Informe de los mentores			■	

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

4 RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados por objetivo.

4.1 RESULTADOS

Primer Objetivo: Mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado de San Borja con el entrenamiento en comunicación efectiva de los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018

Consulta realizada a todos los trabajadores presentes el día 31 de Julio de 2018, entre las 7:30 a 7:00 pm.

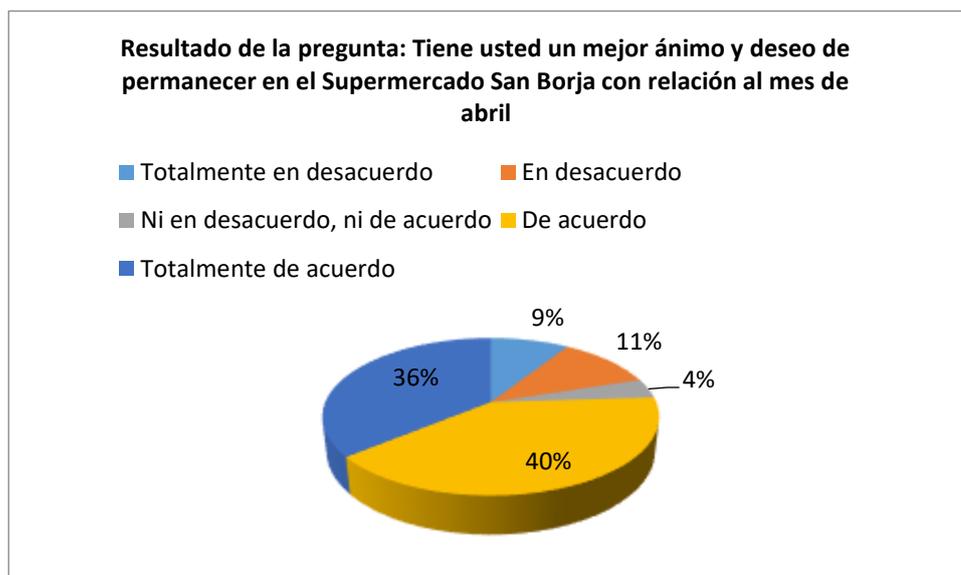
Tabla: N°23.

Tiene usted un mejor ánimo y deseo de permanecer en el Supermercado San Borja con relación al mes de abril

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	9%
En desacuerdo	14	11%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	4%
De acuerdo	53	40%
Totalmente de acuerdo	48	36%
Total	132	100%

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada elaboración propia.

Figura: N° 17



Elaboración Propia

Se logra el objetivo específico uno: Con una respuesta afirmativa del 76%, 4 % en duda; 20 en desacuerdo

Segundo Objetivo: Renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja con la capacitación en trabajo en equipo recibida por los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

Consulta realizada a todos los trabajadores presentes el día 31 de Julio de 2018, entre las 7:30 a 7:00 pm.

Tabla: N° 24.

Trabaja mejor con sus compañeros y ha decidido continuar en el Supermercado de San Borja con relación al mes de abril

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	8%
En desacuerdo	15	11%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	7	5%
De acuerdo	49	37%
Totalmente de acuerdo	50	38%
Total	132	100%

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Se logra el objetivo específico dos: Con una respuesta afirmativa del 76%, 5 % en duda; 19 en desacuerdo.

Consulta realizada a todos los trabajadores presentes el día 31 de Julio de 2018, entre las 7:30 a 7:00 pm.

Tercer Objetivo: Acrecentará la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja con la implementación del mentoring para los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

Figura: N°18



Elaboración Propia

Tabla: N° 25.

Tiene mayor motivación y desea proseguir en el Supermercado de San Borja con relación al mes de abril

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	7%
En desacuerdo	17	13%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	6	5%
De acuerdo	52	39%
Totalmente de acuerdo	48	36%
Total	132	100%

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Figura:N°19



Elaboración Propia

Se logra el objetivo específico tres: Con una respuesta afirmativa del 75%, 5% en duda y 20 % en desacuerdo.

Con este último gráfico se confirma el logro de los tres objetivos específicos, los cuales sirven para alcanzar el objetivo general el cual indica; Implementar el programa de liderazgo, disminuirá la rotación externa en el Supermercado de San Borja a partir segundo cuatrimestre del 2018; para este se hará un corte para conocer a cuánto asciende la rotación el primero de agosto.

Para graficar hemos colocado los resultados de la gerencia zonal y subrayado él logró antes de terminar el cuatrimestre; siendo un resultado positivo.

Tabla: N°26.

Objetivo cumplido con la Capacitación						
Cuatrimestres	T. R. San Borja I		T. R. San Borja II		T. R. San Borja III	
	Proyectado	Final	Proyectado	Final	Proyectado	Final
1 cuatrimestre	16%	24.50%	15%	25.00%	15%	24.90%
2 cuatrimestre	16%	16.68%	16%		16%	
3 cuatrimestre						

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla en la tienda de San Borja en la cual se redujo considerablemente, el indicador de rotación, teniendo en consideración la fecha de medición 1 de agosto; con lo cual el objetivo se ha cumplido, como fue reducir la rotación.

Tabla: N° 27.

Objetivo cumplido con la Capacitación		
Cuatrimestres	T. R. San Borja I	
	Proyectado	Final
1 cuatrimestre	16%	24.50%
2 cuatrimestre	16%	16.68%
3 cuatrimestre		

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía
especializada
Elaboración propia.

**Reducción del 48% aproximadamente de
rotación, pudiendo llegar a fines de agosto
a la meta corporativa.**

4.2 CONCLUSIONES

- Con los programas de capacitación a nuestros colaboradores, automotivación, unificación de equipos y talleres para mejorar el deseo de permanecer en la empresa, se mejorará la retención del talento en el supermercado en San Borja aspectos trascendentes en cada uno de ellos como: automotivación , comunicación efectiva , sentido de equipo , capacidad de resiliencia en todos los procesos de seguimiento, reducción de niveles de rotación y el deseo de permanecer en el supermercado en San Borja .
- Con las capacitaciones en las secciones de abarrotes, bazar, electro, cajas, panadería, carnes y pescados, fiambres se obtendrá jefaturas preparadas para responder a las consultas o dudas de los colaboradores que en el instante de las operaciones se muestran, con el objetivo que el colaborador disfrute de estabilidad laboral y consiga dar un servicio de calidad a los clientes. Esto se resume en la formula colaboradores felices = clientes felices.
- Podremos obtener en los líderes destacados las habilidades blandas necesarias para un mejor control, pero sobre todo un buen ambiente laboral donde el colaborador sienta que su trabajo es reconocido y considerar el abandono laboral como una de sus últimas opciones.
- La creación del programa servirá para que todo colaborador que cuente con el perfil necesario para ascender al cargo inmediato superior pueda desarrollar otras habilidades necesarias para completar su perfil.
- La experiencia y liderazgo de las jefaturas con mayor antigüedad serán usadas para los talleres, ya que es importante que el programa sea llevado por los mismos líderes que puedan transmitir sus experiencias y recomendaciones y que estas sean tomadas por los futuros jefes con el fin de trabajar en una mejora continua a nivel liderazgo.

4.3 RECOMENDACIONES

Posteriormente del desarrollo de las propuestas en el presente trabajo de investigación, se podrá recomendar lo siguiente:

- Auto motivar a los colaboradores generar conciencia en todo momento para que desarrollen una adecuada labor y sobre todo servicio de atención a los clientes.
- Cumplimiento de los talleres con las áreas de sección
- Cumplimiento con las evaluaciones de las jefaturas que permitan medir las habilidades blandas a los jefes de sección.
- Promover a sus líderes que escuchen a su gente de manera constante, maximizando sus voluntades en los niveles más bajos donde a menudo se concentra la mayoría de los colaboradores donde se rompen con más frecuencia el sentido de la equidad y de la justicia.
- Realizar reuniones periódicas con cada colaborador, con la finalidad de buscar nuevas propuestas en la mejora del personal
- Realizar reuniones después de cada campaña, esto ayudará a mejorar los problemas que se presenten en las próximas mediciones de rotación.
- De cara a los líderes de las áreas correspondientes, las recomendaciones están consideradas en la capacitación constante sobre temas relacionados al buen clima laboral y al manejo de objeciones dentro del ambiente de trabajo.

REFERENCIAS

- Gestión de talento humano y rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A. Plaza Veá Breña, (2015) Di paz, M., García, R., y Sánchez, C. Tesis de grado de licenciado en administración. Universidad las Américas, Perú.
- González; M. (2006) La rotación de personal como un elemento labora, Tesis de maestría en Psicología Laboral y Organizacional, Universidad de Nueva León. México.
- Dávila, J. (2013) Capacidades Organizacionales: Dinámicas por Naturaleza. Cuadernos de Administración. Bogotá (Colombia), 26 (47): 11-33, julio-diciembre de 2013. Recuperado: <file:///C:/Users/richa/Downloads/7091-Texto%20del%20art%C3%ADculo-27094-2-10-20131219.pdf>
- Díaz, R. (2014) Coaching con PNL. Editorial Macro. Perú.
- Díaz, R. (2013) Actitud Mental Positiva Para el Desarrollo Empresarial. Editorial Macro. Perú.
- Garcés, L., (2013), "Teorías tradicionales de la Administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica". Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana Escuela de Ciencias Estratégicas Negocios Internacionales Medellín – Colombia.
- Huilcapi-Masacon, M.; Jácome-Lara, G., y Castro-López, G. (2017) ,"Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial". Dom. Cien., ISSN: 2477-8818. Vol. 3, núm. 2, marzo, 2017, pp. 311-333. Recuperado: [file:///C:/Users/richa/Downloads/Dialnet-Motivacion-5889721%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/richa/Downloads/Dialnet-Motivacion-5889721%20(1).pdf)
- Martín, M. R.; (2015), "Influencia de la Estabilidad Laboral en el Desempeño del Trabajador de Enfermería. Estudio en el Hospital Nacional de Chimaltenango, Guatemala. Enero-Mayo 2015". Tesis de grado en enfermería. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Moreno, L. (2009) Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista CULCyT//Mayo-junio, 2009, Año 6, No 32. Recuperado: <file:///C:/Users/richa/Downloads/Dialnet-ComunicacionEfectivaParaElLogroDeUnaVisionComparti-3238707.pdf>
- Ríos, C. A., Rubiano, V. A., Chinchilla, D. A. (2014) Liderazgo y Cultura Organizacional, Trabajo de grado, Universidad del Rosario. Recuperado: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf>
- Toro, Y. (2015) La Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales, Trabajo de Grado de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Anexo I:

PROGRAMA PILOTO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO El líder Sanborjino

PRESENTACIÓN

Con el objetivo de desarrollar habilidades de liderazgo propones un programa piloto de capacitación denominado “el líder Sanborjino”, exclusivamente dirigido a los jefes de base o grupos de la tienda de San Borja, el cual se desarrollará fuera de las horas de servicio y tendrá como expositores a invitados tanto de la corporación como externos, quienes tratarán diversos temas relacionados al empoderamiento personal y la capacidad para convertirse en guía y orientador.

Se ha planificado la organización de este programa en consideración al diagnóstico sobre la causa de la rotación externa de personal, la cual tiene como una de sus causas las carencias en cuanto a competencias de liderazgo de los jefes de base de la tienda de San Borja.

Este programa piloto propone capacitar a los jefes de bases en temas y procedimiento de liderazgo, mediante el método de coaching grupal y posteriormente hacer una labor de mentoring, para asegurar la interiorización de los temas y la superación de dificultades.

Este evento será autofinanciado; por lo cual no generará costo, incluso los certificados estarán autofinanciados con una de las empresas proveedoras.

I. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

El programa piloto “el líder Sanborjino”, se realizará exclusivamente en la tienda de San Borja, y tiene dos actividades:

1. El taller de capacitación que tiene una duración de 24 horas (6 horas, 4 semanales)
2. Un mentoring (un mes)

La primera es una actividad de capacitación y aprendizaje con actividades de interiorización de los conceptos. La segunda es una actividad es un mentoring, en el cual se les asignarán a ejecutivos de la corporación, para orientarlos en el proceso de integración en las actividades.

II. JUSTIFICACIÓN

Por la visión de la empresa: “ser la primera opción de compra de todos los peruanos”, para ser la primera opción de comprar, la organización también debe ser la primera en capacidad de competitividad y calidad del servicio y obviamente el servicio depende directamente del personal en tal sentido este programa tiene como objetivo fortalecer a los jefes de base con la finalidad de construir la visión.

Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida. Las experiencias solo pueden realizarse cuando el personal que organiza esas experiencias trabaja en equipo y brinda un esfuerzo creativo e innovador, para ello se necesita de un líder capaz de coordinar y armonizar las competencias de los colaboradores.

La política de precio más bajo que tiene la empresa es solamente sustentable con el apalancamiento del servicio y este está relacionado directamente con la memoria muscular para las labores manuales, por la rapidez de la coordinación entre los miembros del equipo y la sinergia entre el personal, promovida por el liderazgo en el nivel base de las tiendas, todo esto va generar un excelente servicio, personal totalmente identificado con la organización, eliminación de sobre costos y reduciendo la rotación externa.

Otra de las justificaciones es el objetivo de venta, para lo cual se requiere un personal muy dinámico, pues las actividades de promoción; generan constantemente, el incremento del demandante y el movimiento de los pasadizos; para cumplir la promesa de venta, promovida por los spots publicitarios

Otro objetivo de la compañía es contar con personal capacitado, en temas de calidad y manipulación, las metas anuales son altas y bordean generalmente el 80% es aquí donde se genera la necesidad de contribuir para el logro de la meta a través de líderes quienes sean motivadores y facilitadores de la interiorización de la calidad.

III. ALCANCE

El presente programa solo participa los colaboradores del supermercado de San Borja con un promedio de 25, personales entre jefes y personal invitado. Se ha tomado la decisión de contar con

invitados, para garantizar la continuidad; pues una eventualidad de fuga de talentos, habría más personal de recambio.

IV. FINES DEL PROGRAMA

Es el propósito final mantener el desarrollo y crecimiento de la organización a través de este programa el cual motive la consolidación de la visión y misión de la organización en el comportamiento de los jefes del nivel base.

Elevar la capacidad de liderazgo de los jefes del nivel base y, con ello incrementar la competitividad de la corporación, teniendo en consideración los indicadores de productividad y rendimiento de la empresa.

- Empoderar al jefe de nivel base y, con ello, mejorar el rendimiento personal y colectivo del personal a su cargo.
- Generar conductas proactivas y mejorar el clima de trabajo a partir de una mejor comunicación efectiva.
- Potenciar las habilidades de todo el personal y muy especialmente la de los jefes de base; para que sientan como la corporación les ofrece la oportunidad para su desarrollo como individuos y profesionales.
- Alcanzar y superar la competitividad de la tienda de San Borja, pero bajo condiciones de realización personal y un excelente clima laboral.
- Mejorar las expectativas de los clientes al ser atendidos por un personal comprometido con la filosofía de su empresa y altamente sensibilizado con los principios de una mejorar permanente.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

4.1 Objetivo General

Implementar el programa de liderazgo aumentará la retención del talento humano en el Supermercado de San Borja a partir segundo cuatrimestre del 2018

4.2 Objetivos Específicos

- Entrenar en comunicación efectiva a los jefes de bases para mejorar el ánimo de los colaboradores y su deseo de permanecer en el Supermercado de San Borja a partir segundo cuatrimestre del 2018
- Capacitar en trabajo en equipo a los jefes de bases para renovar el rendimiento colectivo de los colaboradores y su decisión de continuar en el Supermercado de San Borja con los jefes de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

- Implementar el mentoring para los jefes de base y de esta manera incrementar la motivación general de los colaboradores y su aspiración por proseguir en el Supermercado de San Borja con la de bases a partir segundo cuatrimestre del 2018.

VI. METAS

Capacitar al 100% de los actuales jefes de base y aun número igual de invitados, con potencial para iniciarse como jefes.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias para emplear son.

- Casuística relacionada directamente al sector retail.
- Desarrollo de trabajos prácticos de manera grupal
- Dinámicas
- Cambios de Roles
- Mayéutica

VIII. Desarrollo de la primera actividad: Comunicación efectiva

Para responder a las necesidades de asertividad en la comunicación organizacional de los jefes del área operativa se propone realizar talleres que involucren al personal hacia la mejora de este aspecto en la empresa. Cada actividad debe contar con tres momentos los cuales son:

Sensibilización y motivación: donde la persona que dirige la sesión debe involucrar a los participantes para que se impliquen en el tema a desarrollar.

Reflexión: en esta fase, se construyen los conceptos presentados a partir de comparación y reflexión de las temáticas que el taller expone.

Integración y cierre: con el fin de asumir una postura distinta frente a los procesos comunicativos en la organización, cada participante integra la información que se ofrece con sus experiencias laborales cotidianas y se da cierre a la actividad.

La gestión de estos recursos debe ser realizada por la gerencia de recursos humanos, revisada y aprobada desde la dirección como parte del plan estratégico anual, ésta incluye la información de los gastos asociados al profesional facilitador; las horas hombre pagadas al personal operativo; gastos de alquiler de sala donde se harán los talleres; gastos de papelería para actividades en el curso; fotocopias de material necesario para la actividad; refrigerios; y un 10% adicional para otros gastos y/o imprevistos. Así mismo, para el desarrollo de las actividades, se propone el siguiente cronograma (figura 20)

Figura N° 20

<i>Cronograma de talleres de comunicación asertiva</i>				
Cronograma de Talleres de comunicación asertiva				
Item	Taller	Objetivo	Responsable	Fecha
1	Autoafirmación	Brindar herramientas para que los empleados identifiquen y expresen claramente sus necesidades dentro de la organización, para que establezcan las prioridades que tienen para sí mismos, para la misma organización y para con quienes trabajan.	Dirección	Octubre 01
2	La comunicación en el entorno laboral	Ofrecer información acerca de la comunicación laboral para que los colaboradores identifiquen el proceso dentro de la empresa e intercambien mensajes de forma asertiva con los diferentes emisores de la organización.	Dirección	Octubre 15
3	Comunicación verbal y no verbal	Ofrecer herramientas para identificar los diferentes tipos de comunicación dentro y fuera del entorno laboral.	Dirección	Noviembre 1
4	El contexto de la comunicación	Identificar el contexto de la comunicación como uno de los elementos más importantes del proceso de transmisión y recepción de información.	Dirección	Noviembre 15
5	El miedo de ser asertivo	Identificar técnicas para autocontrol a través de la autoconciencia, del conocimiento de los comportamientos pasivos y agresivos compartidos con otras personas en el ámbito laboral.	Dirección	Diciembre 1
6	Asertividad	Desarrollar habilidades de comunicación asertiva dentro del entorno laboral en el área	Dirección	Diciembre 15

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

IX. Desarrollo de la segunda actividad: Taller de Capacitación

8.1 Tipo de Taller Capacitación

Capacitación para el desarrollo de la carrera: Estas es para preparar a los jefes de base para asumir correctamente el liderazgo y puedan contribuir acertadamente al desarrollo personal y de la organización, generando la sinergia entre los intereses de la empresa y de los colaboradores.

Asimismo, esta capacitación tiene por objeto elevar la productividad de los colaboradores y reducir la rotación externa, el cual no es considerado un problema organizacional; porque los ingresos, cubrir algunas falencias, las cuales no tienen mayor significación en el margen de utilidad.

Capacitación Preventiva: Para continuar la trayectoria de crecimiento de la corporación es necesario actuar proactivamente, para generar el personal comprometido y con habilidad suficientes para asumir responsabilidades de liderazgo en una organización en constante crecimiento y expansión territorial.

8.2 Nivel de Capacitación

Es formativo, porque es la primera capacitación que se brindará a los jefes de base respecto a las competencias de liderazgo, como son gestión de emociones, trabajo en equipo, comunicación en equipo y Organización y gestión del talento humano; todos estos temas han sido elegidos teniendo en consideración el objetivo general y los objetivos específicos del presente programa.

8.3 TEMARIO DE CAPACITACIÓN

1. Comunicación Efectiva: 1.1 El jefe el Líder; 1.2 Liderazgo y comunicación; 1.3. Comunicación Verbal; 1.4 Comunicación No Verbal; 1.5 Empatía emocional; 1.6 Empatía Cognitiva.
2. Gestión de las Emociones: Trabajo en equipo: 2.1 Inteligencia emocional; 2.2 Poder Mental; 2.3. Energización positiva; 2.4 Actitud mental positiva; 2.5 Pensamiento lateral; 2.6 Construcción de oportunidades.
3. Trabajo en Equipo: 3.1 Liderazgo y trabajo en equipo; 3.2 Distribución de tareas; 3.3. Tiempos y Movimiento; 3.4 Sinergia; 3.5 Entorno colaborativo; 3.6 Responsabilidad y consenso.
4. Organización y gestión del talento humano: 4.1 La organización; 4.2 Funciones; 4.3. Procedimiento; 4.4 Delegación de Funciones; 4.5 Responsabilidad; 4.6 Promoción.

X. Desarrollo de la tercera actividad: Mentoring

8.1 Mentoring: Como parte del programa se desarrollará una actividad de mentoring, por un mes, los mentores serán el personal jerárquico de la tienda, así como otros voluntarios gestionados entre los jefes de las diferentes tiendas de Lima.

IX. REQUERIMIENTOS

Requerimientos para el Taller de capacitación "Líder Sanborjino"			
Descripción	Unidad	Total	Auspiciador
Honorarios de Facilitadores	1	4	Varios
Honorarios de Mentores	1	4	Personal de la Corporación
Auditorio	1	1	Tienda retail de San Borja
Laptop	1	1	
Proyector	1	1	
Fólderes	12	2	
Separatas anilladas	12	2	
Lapiceros	12	2	
Papel A4	1/2 millar	1	
Refrigerios	30	4	
Imprevistos			Gerencia de Tienda

Fuente: Propi Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

X. FINANCIAMIENTO

Los costos serán financiados con el apoyo de profesionales amigos, como ex profesores de la Universidad

XI. CRONOGRAMA

Programa de Liderazgo "Líder Sanborjino"

Actividades	Semana							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Taller de Capacitación								
Mentoring								

Fuente: Desarrollada a partir de bibliografía especializada
Elaboración propia.

Anexo II

Determinación de la Muestra:

Margen: 5%

Nivel de Confianza: 95%

Población: 200

Tamaño de muestra: 132

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica
deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica
deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Anexo III: Formato de la Encuesta

Supermercado de San Borja

Esta encuesta sirve para mejorar el desarrollo personal de los colaboradores del Supermercado de San Borja. Agradeceremos marcar del 5 a 1 de acuerdo con su propia experiencia:

Primero Pregunta:

Tiene usted un mejor ánimo y deseo de permanecer en el Supermercado San Borja con relación al mes de abril.

- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 3) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

Segunda Pregunta:

Trabaja mejor con sus compañeros y ha decidido continuar en el Supermercado de San Borja con relación al mes de abril

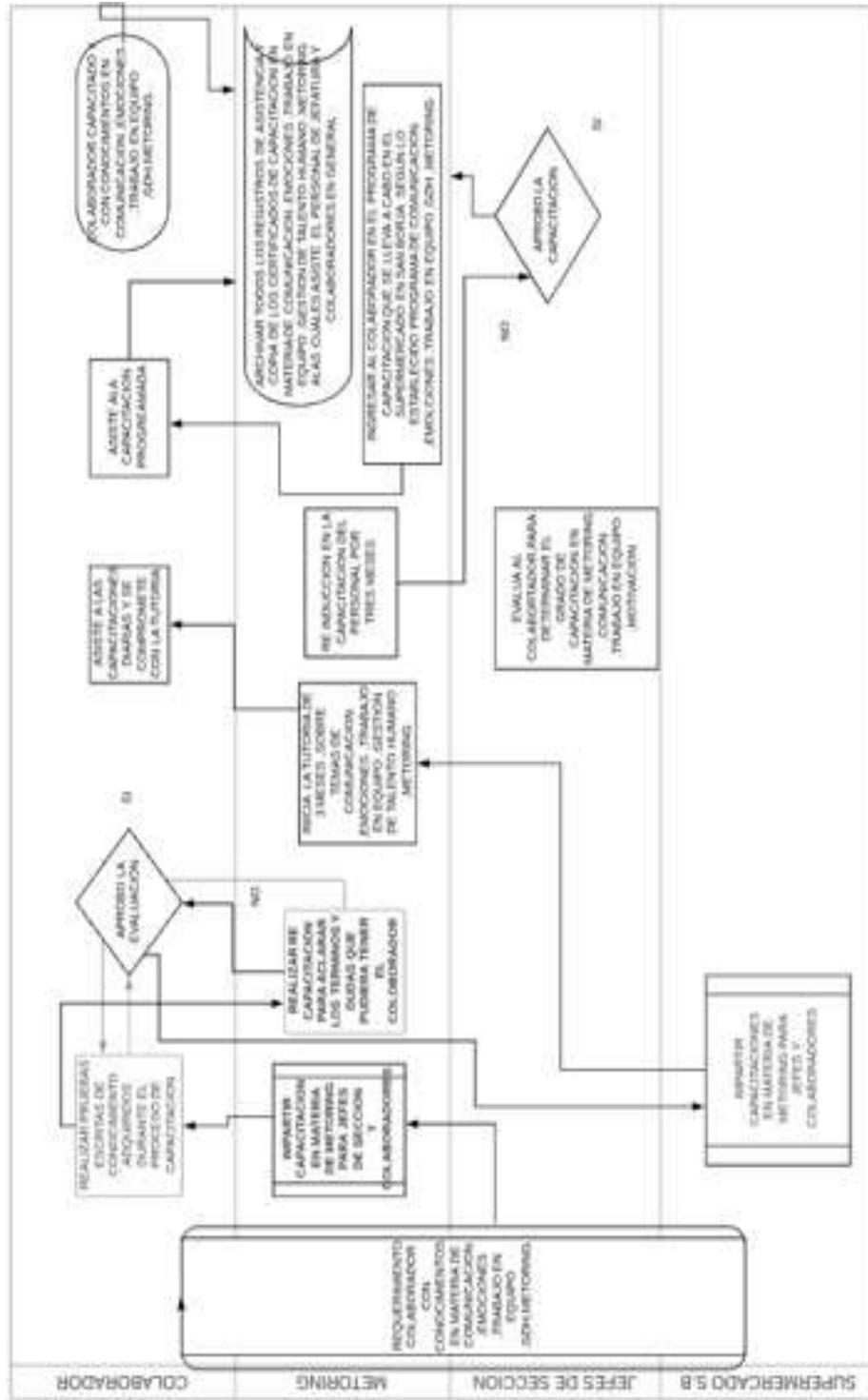
- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 3) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

Tercera Pregunta:

Tiene mayor motivación y desea proseguir en el Supermercado de San Borja con relación al mes de abril

- 5) Totalmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 3) Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
- 2) En desacuerdo
- 1) Totalmente en desacuerdo

Anexo IV: Flujoograma del Proceso de capacitación



Fuente: Cronograma de capacitación planteado por los autores
Elaboración propia

Anexo V:

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR El motivo principal para incrementar la retención del talento

El propósito de este cuestionario es determinar cuál es el problema para incrementar la retención del talento humano en el Supermercado de San Borja.

NN.	Pregunta	Totalmente	Mucho	Regular	Poco	Nada
01	La flexibilidad laboral que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
2	La rotación Interna que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
3	Factor remunerativo que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
4	La organización que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
5	La estabilidad ofrecida por la corporación que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
6	El clima laboral que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
7	El Liderazgo de los jefes de sección de la tienda que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					
8	Las capacitaciones brindadas por la corporación que implicancia tiene en su permanencia en el Supermercado San Borja.					