

**CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA EN
EL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO DE LA CIUDAD DE PASTO**

**YOLANDA GOMEZ DELGADO
MARTHA DEL SOCORRO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES –VIPRI -
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
San Juan de Pasto, 2005**

**CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA EN
EL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO DE LA CIUDAD DE PASTO**

**YOLANDA GOMEZ DELGADO
MARTHA DEL SOCORRO ORTIZ**

Asesor: Dr. ARMANDO PATIÑO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES –VIPRI-
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
San Juan de Pasto, 2005**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanado por el Honorable Consejo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

El trabajo de investigación denominado "Cliente interno y externo, dos caras de una misma moneda en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto", en cumplimiento parcial de los requisitos para optar el título de Especialista en Alta Gerencia es muy bueno; por lo cual es aprobado por los jurados asignados.

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, 7 de marzo de 2005

AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias a Dios por brindarnos la sabiduría necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

Gracias a la familia Gómez Delgado por la hospitalidad y apoyo ofrecido para el desarrollo del proyecto de investigación.

Gracias a los clientes internos y externos del Autoservicio Abraham Delgado por la colaboración prestada para el desarrollo de la presente investigación.

Gracias a la Universidad de Nariño, a sus profesores en especial a los Doctores Carlos Arturo Ramírez y Víctor Bucheli.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a ERNESTO JOSE, mi hijo para que siga el ejemplo de capacitación y superación a lo largo de toda su vida.

Le dedico el presente trabajo a mi Madre, la señora DORA ALICIA ORTIZ, por su apoyo y comprensión inigualables.

CONTENIDO

Pàg.

LISTA DE CUADROS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE ANEXOS	
GLOSARIO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	17
1. HISTORIA Y CARACTERIZACION DE LA EMPRESA	
1.1 HISTORIA	18
1.2 CARACTERIZACION	19
1.3 MISIÓN	20
1.4 VISIÓN	20
1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	20
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1 SITUACION ACTUAL	21
2.2. ANALISIS DE CAUSAS	23
2.3 PRONOSTICO	24
3. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
3.1 FORMULACION DEL PROBELMA DE INVESTIGACION	25
3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	25
4. OBJETIVOS	
4.1 OBJETIVOS GENERALES	26
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	26
5. JUSTIFICACION	27
5.1 DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL	28
6. MARCO DE REFERENCIA	
6.1 MARCO TEORICO	29
6.2 MARCO CONCEPTUAL	34
7. HIPOTESIS	38
8. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	
8.1 TIPO DE ESTUDIO	39
8.2 METODO DE INVESTIGACION	39
8.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	39
8.4 FUENTES DE INFORMACION	40
8.5 DEFINICION DE LA POBLACION OBJETO	40
8.6 VARIABLES A IDENTIFICAR	41

8.7 NECESIDADES DE INFORMACION	43
9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.	
9.1 ANALISIS ENCUESTAS CLIENTE INTERNO - DIAGNOSTICO GRADO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL	60
9.2 ANALISIS ENCUESTAS CLIENTE EXTERNO - PERCEPCION CLIENTE EXTERNO SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN PRESTADA EN EL AUTOSERVICIO.	69
9.3 ANALISIS INFLUENCIA QUE EJERCE LA MOTIVACION ORGANIZACIONAL DEL CLIENTE INTERNO SOBRE LA ATENCIÓN PRESTADA AL CLIENTE EXTERNO	71
10. PLAN DE MEJORAMIENTO	
10.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	75
10.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	77
10.3 ACTIVIDADES	79
10.4 PLAN DE CAPACITACION PARA EL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO DE LA CIUDAD DE PASTO LTDA (MARZO 2005 - FEBRERO 2006).	82
10.4.1 Justificación	82
10.4.2 Objetivo	82
10.4.3 Descripción del plan	82
10.5 POLITICA DE INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS	83
10.5.1 Componentes de la política	83
10.6 POLITICA DE COMPENSACION SALARIA	84
10.6.1 Componentes de la política	84
10.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL	85
10.7.1 Importancia del control	85
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pàg.
Cuadro 1. Correlación de variables	42
Cuadro 2. Necesidades de Información	43
Cuadro 3. Resumen del Grado de Motivación organizacional	66
Cuadro 4. Grado de Motivación organizacional de los jefes de sección	67
Cuadro 5. Percepción del diente externo sobre la calidad de atención	69
Cuadro 6. Calificación de los funcionarios sobre la atención prestada.	70
Cuadro 7. Grado de influencia de cada variable motivacional sobre la Calidad de atención prestada al diente externo (Percepción diente Interno).	71
Cuadro 8. Grado de influencia de cada variable motivacional sobre la Calidad de atención recibida al diente externo (Percepción diente Externo).	72
Cuadro 9. Análisis causa – efecto	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Motivación organizacional	60
Figura 2. Capacitación requerida	61
Figura 3. Política de ascenso	62
Figura 4. Estabilidad laboral	62
Figura 5. Capacitación ofrecida	63
Figura 6. Equidad salarial	63
Figura 7. Evaluación de desempeño	64
Figura 8. Incentivos y/o reconocimientos	64
Figura 9. Discusiones	65
Figura 10. Herramientas e instrumentos de trabajo	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta cliente interno del Autoservicio Abraham Delgado	92
Anexo B. Encuesta cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado	97
Anexo C. Formato diario de campo	100
Anexo D. Componentes del plan de capacitación	101
Anexo E.. Componentes de la política de incentivos y/o reconocimientos	103

GLOSARIO

- ATENCIÓN: Demostración de cortesía, satisfacer un deseo o mandato, aplicar el entendimiento a algo, cuidar de una persona o cosa.
- AMABILIDAD: Comportamiento de las personas a la hora de atender a los compradores o clientes de determinada organización; dicho comportamiento va ligado con la atención y cordialidad al hacer el contacto interpersonal.
- ASESORIA EN COMPRAS: Es la orientación y/o consejo que se ofrece al cliente o comprador de los productos y/o servicios ofertados por la empresa.
- CALIDAD DE ATENCIÓN: Es la satisfacción que perciben los clientes internos a la hora de adquirir un bien o servicio.
- CAPACITACIÓN: Es instruir a las personas en un tema de conocimiento específico, que les permita desarrollar sus labores con excelente calidad.
- CLIENTE INTERNO: Hace referencia a los colaboradores de la organización, quienes trabajan en pro de un objetivo común.
- CLIENTE EXTERNO: Es la persona o grupo de personas que hacen uso de un producto o servicio con el fin de satisfacer necesidades específicas.
- COMPENSACIONES: También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.
- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Una definición de la comunicación organizacional efectiva es aquella en la que convergen, de modo organizado, todos los esfuerzos tendientes a percibir, razonar, medir, valorar, tanto a los compañeros de trabajo como a nuestros clientes; para obtener un provecho recíproco. De ahí la importancia de aquellos responsables de la administración de la organización para integrar los objetivos, tanto de los empleados como de los directivos. Para ello, **cada miembro se hará responsable de sus propias contribuciones al esfuerzo común.**

- **CONFLICTO INTER-PERSONAL:** Es una lucha entre varias partes, individuos y un grupo, o grupos dentro de una institución u organización, O entre dos organizaciones o grupos grandes, o diversas entidades dentro de una institución.

- **EMPOWERMET:** Es fijar objetivos de adificación con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer de dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

- **FRUSTRACION:** es aquella situación que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

1. Desorganización del comportamiento
2. Agresividad
3. Reacciones emocionales
4. Alineación y opofía.

- **GERENCIA DEL TALENTO HUMANO:** Conjunto de procesos necesarios para la determinación y cubrimiento de las vacantes de la empresa que conllevan a la satisfacción integral de cada uno de los actores principales de la organización: colaboradores, cliente externo y socios.

- **HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO:** Son los elementos y equipos necesarios para el desarrollo óptimo de determinado trabajo o labor. Ejemplo: Computadores, escritorios, cajas, etc.

- **INCENTIVOS:** Acciones que toman las compañías para mejorar sus resultados. Consiste en premiar, generalmente mediante remuneración económica o mediante el efecto de reconocimiento; premiando una acción o servicio.

- INFORMACION: Dar a conocer las características de los productos, servicios y puntos de exhibición.
- LOGRO: Conseguir lo que se pretende. Ganancia, lucro, éxito.
- MERCADEO: Es el proceso por el cual se investigan las necesidades y deseos del cliente y se formulan estrategias para satisfacerlas.
- MOMENTOS DE VERDAD: Instante en que el cliente entra en contacto con el producto, servicio o negocio.
- MOTIVACION: La palabra motivación viene de motivo y esta a su vez viene de la raíz moveré, que quiere decir motor.

Como el motivo de la vida de los seres humanos es diferente en cada uno, es difícil alcanzar un grado de motivación igual en todos los niveles. La motivación podríamos decir es el grado de interés y entusiasmo que le pone a las cosas y a la vida misma; por eso aquí cabe la frase que dice: "El que no sabe para donde va, puede llegar a donde no quiere".

Aprender a motivarse es aprender a sacar provecho de las dificultades y alcanzar ese grado de optimismo y de valor llamado entusiasmo. Hay personas a las que solo la motiva el dinero, viven por el y para el, llegando a convertirse en esclavos absolutos de este, cuando en realidad el dinero es un medio para conseguir un fin.

- MOTIVACION, es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.
- MOTIVACION, son Los factores que ocasionan, condizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- MOTIVACION, es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

RESUMEN

Debido a la importancia que en los últimos decadas ha tomado la motivación organizacional de los colaboradores para las empresas, por estar directamente relacionada con los resultados de crecimiento financiero y social; es importante conocer el grado de motivación organizacional que tienen los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado y en que variable se debe enfatizar para optimizar la productividad y bienestar de cada uno de Estos.

Uno de los puntos álgidos de la estrategia de servicio al cliente es la excelente atención prestada en las organizaciones, de esta depende en gran porcentaje el desarrollo de la empresa en varios aspectos tales como el económico, social, político y de marketing; es por ello que influye notablemente la buena imagen que proyecten los clientes internos frente a los clientes externos al ofrecer y vender un bien y/o servicio.

Con el desarrollo de la investigación se observa que el grado de motivación organizacional de los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto, es bajo debido a la desmotivación que ellos presentan en las variables de capacitación e inducción, compensación, estabilidad laboral y evaluación de desempeño.

Lo anteriormente expuesto influye negativamente sobre la calidad de atención prestada al cliente externo, afectando las variables de amabilidad, agilidad, información y asesoría; hecho, que repercute desfavorablemente sobre los estados financieros reflejado en la disminución del volumen de ventas y, por ende reduciendo el número de clientes fidelizados.

Para contrarrestar el bajo grado de motivación organizacional de los clientes internos y su incidencia negativa en la calidad de atención prestada al cliente externo, el Autoservicio debe generar espacios de participación, fomentando el trabajo en equipo, coayuvando a desarrollar una estructura de liderazgo efectiva que permita estimular el pensamiento creativo en cada colaborador; a través de la ejecución de un plan de mejoramiento que contenga las variables de motivación organizacional.

ABSTRACT

Due to the importance that in the last decades has taken the organizational motivation from the collaborators for the companies, to be directly related to the results of financial and social growth; it is important to know the degree organizational motivation which they have the internal clients of Thin the Abraham Supermarket and in which variable one is due to emphasize to optimize the productivity and well-being of each one of These.

One of the rigid points of the strategy on watch to the client is the excellent attention lent in the organizations, on this depends in great percentage the development on the company in several aspects such as economic, social, the political one and of marketing; it is for that reason that influences the good image remarkably that projects the internal clients front to the external clients when offering and to sell a good and/or service.

With the development of the investigation it is observed that the degree of organizational motivation of the internal clients of Thin the Abraham Supermarket of the City of Grass, is low due to the demotivation that they present/display in the variables of qualification and induction, compensation, labor stability and evaluation of performance.

Previously exposed it negatively influences the quality of lent attention the external client, affecting the variables of credibility, agility, information and consultant's office; fact, that it repels unfavorably on the financial statements reflected in the diminution of the volume of sales and, therefore reducing the number of fidelizados clients.

In order to resist the low degree of organizational motivation of the internal clients and its negative incidence in the quality of attention lent to the external client, the Supermarket must generate participation spaces, fomenting the work in equipment, coayuvando to develop an effective structure of leadership that allows to stimulate the creative thought in each collaborator; through the execution of an improvement plan that contains the variables of organizational motivation.

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta que el grado de motivación organizacional en las últimas décadas ha cobrado gran importancia para optimizar el desarrollo productivo, económico y social de las empresas, se hace necesario estudiar el comportamiento de este proceso en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto; mediante acciones que conlleven a determinar su influencia en la calidad de la atención prestada al cliente externo.

Es por ello que en este trabajo a partir del análisis del diagnóstico motivacional del cliente interno, se formula un Plan de mejoramiento del Grado de motivación organizacional para la empresa AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA, para el periodo comprendido entre el año 2005 – 2006; del que se desprenden la formulación de recomendaciones y/o sugerencias para posicionarse en la mente de los clientes externos en un mundo comercial cada vez mas competitivo.

1. HISTORIA Y CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

1.1 HISTORIA:

La Distribuidora Comercial Abraham Delgado fue fundada en Pasto, 2 de noviembre de 1940, por el señor ABRAHAM DELGADO GOMEZ, con el nombre de GRANERO ABRAHAM DELGADO, cuyo capital de inicio era de \$5.000 M/Cte.

Inició sus labores en la casa de habitación ubicada en la calle 19 No. 19 -36 con la compraventa en cantidades mínimas y al detal de arroz, azúcar, panela, huevos y otros productos de primera necesidad.

Debido al sitio estratégico en el que se encontraba, y por la cercanía a la plaza principal de mercado que en ese entonces ocupaba lo que hoy es el complejo bancario, en 1.945 se hizo posible su desarrollo, incrementando así su capital de trabajo para surtir su granero, comprar estanterías y mejorar el servicio a sus clientes. Las ventas se efectuaban de contado, no existían los créditos.

En 1.961 mediante la escritura pública No. 1187 se adquirió la casa de habitación de dos plantas ubicada en la calle 20 No. 21 B – 57, en la cual fue acondicionada su primera planta para el granero que hoy es la Distribuidora Comercial Abraham Delgado.

Al llegar a la década de los 70 y por obligación de las entidades fiscalizadoras, se tiene que legalizar el negocio y se inscribe con el nombre de ABRAHAM DELGADO E HIJOS, conformándose como persona natural, con su esposa y sus doce hijos los que participan del trabajo y cuatro empleados.

Es entonces cuando la empresa adquiere un gran vínculo con los proveedores que viene a ser directamente los fabricantes, razón, esta, que beneficia el desenvolvimiento de su actividad comercial en este medio local.

Hacia los años 78, el negocio ya contaba con un capital inscrito de \$350.000. Su estructura fue desarrollándose hasta el punto de estudiar a todos los clientes que venían con el negocio para ofrecerles el servicio de crédito. Esta decisión favoreció notablemente la realización del negocio ya que las ventas se incrementaron hasta llegar a un tope de \$130.000, mensual promedio, y a la vez esta política sirvió como gancho para incrementar la clientela.

Debido a su crecimiento y desarrollo se constituye como sociedad en febrero 11 de 1.983, mediante escritura pública 363 de la notaría segunda de Pasto y se denomina Distribuidora Comercial Abraham Delgado S. en S. C., identificada con NIT expedido por la Administración de Impuestos Nacionales No. 891.201.919-9.

En julio de 1.984, con el objeto de adquirir mayor demanda en el mercado y atender a compradores minoristas; se abre el Autoservicio Abraham Delgado ubicado en la calle 16 No. 23 – 57, de la ciudad de Pasto.

Actualmente, el Autoservicio Abraham Delgado esta en un proceso de expansión con el fin de asegurar su crecimiento, ha ampliado su planta física, aumentando su portafolio de productos entre los que se encuentran: artículos básicos de la canasta familiar, verduras, papelería, tarjetería, perfumería, desechables, artículos de aseo, juguetería, cristalería, aluminios, plásticos y demás.

El 5 de enero de 1.994, el señor Abraham Delgado gestor de esta gran empresa reconocida a nivel departamental, fallece; dejando materializada su labor bajo una razón social de gran renombre en la ciudad de Pasto y municipios aledaños.

En este momento el Autoservicio Abraham Delgado cuenta con 26 empleados de planta y 9 provisiones distribuidos en diferentes niveles jerárquicos y apoyados por un órgano de control; entre los cuales se encuentra un nivel directivo representado por la gerente de la organización; un nivel profesional representado por el contador, jefe de compras y ventas, ingeniero de sistemas y el revisor fiscal; un nivel operativo representado por el auxiliar contable, personal de bodega, Kardex, cajeros, mercaderistas, empaquetadores, paquetero y aseo.

1.2 CARACTERIZACION:

Fecha de creación de la empresa:	1.984
Escritura 369 de constitución:	11 02 83 notaría 2ª de Pasto
NIT:	800.014.872-9
No. De trabajadores:	26
Dirección de la empresa:	Calle 16 No. 23 – 57
Teléfonos:	7230458 – 7238549
Fax:	7235505
Representante Legal:	Alberto Delgado David

1.3 MISION

Suministrar, productos de la canasta familiar, de primera necesidad y del hogar de excelente calidad, a través de un inmejorable servicio, comodidad y precios bajos, satisfaciendo así los requerimientos de nuestros clientes tanto internos como externos y de sus familias, aportando al desarrollo sostenible de la organización y del Departamento de Nariño.

1.4 VISION

Autoservicio Abraham Delgado Ltda. Lidera el mercado de productos de la canasta familiar, de primera necesidad y del hogar, en el Departamento de Nariño, basando su liderazgo en los principios de calidad, comodidad, variedad y precios bajos.

1.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

El Autoservicio Abraham Delgado Ltda., basa su funcionamiento en la ética y honestidad, aplicadas a todas sus funciones básicas de mercadeo, recursos humanos, administración y finanzas; con el fin de satisfacer necesidades de los clientes internos como externos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 SITUACION ACTUAL

El AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO, presenta varios problemas relacionados con el marketing Mix, entre los cuales se puede enumerar: Precios altos, incomodidad en el parqueadero, falta de promociones, incomodidad logística y mala atención al cliente externo. De otra parte se encuentra que los clientes internos presentan desmotivación organizacional; aspectos que influyen en el adecuado funcionamiento del AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO.

Sin embargo, cabe resaltar que sobre los cuatro ítems del marketing mix, existen estudios de la Universidad de Nariño actualizados que proponen soluciones a dichos problemas; es por ello que el tema de investigación se direcciona al estudio del grado de motivación organizacional del cliente interno y la influencia ejercida sobre la atención al cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado.

La desmotivación organizacional obedece a factores como el desconocimiento del personal directivo acerca de la importancia que tiene el grado de motivación organizacional en el cliente interno y por ende la repercusión que este tendrá en la productividad de los colaboradores.

De otra parte la mala atención se deriva de la falta de asesoría eficaz y oportuna al hora de realizar compras, el escaso conocimiento que tienen de los productos y de su ubicación los trabajadores del Autoservicio y por las extensas filas al hora de pagar pese a la buena cantidad de puntos de pago existentes en la empresa.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal,

aplicados tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

A partir del desconocimiento por parte de los directivos de los procedimientos apropiados para abordar los procesos de servicio al cliente interno y motivación del mismo, se desvirtúa el rol de la alta gerencia en cuanto a la dedicación que requieren estas actividades, lo que se convierte en una debilidad mayor que tiene dedicación en la búsqueda de un óptimo funcionamiento de la organización.

2.2 ANALISIS DE CAUSAS

Según el análisis preliminar realizado las causas que originan el problema objeto de estudio son:

- Carencia de manual de procesos y funciones; esto conlleva a la no identificación de las funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores.
- Desconocimiento y no aplicación de los procesos necesarios para la selección adecuada del personal como es: Redutamiento y Selección, Compensación (fijación de salarios), Evaluación de Desempeño y Capacitación e inducción.
- Falta de comunicación entre bodega y el área administrativa; por lo cual administración toma decisiones referentes a la compra de nuevos productos, pago de facturas y averías, sin tener en cuenta el estado real del inventario de bodega.
- Carencia de capacitación y actualización del personal en las nuevas tendencias de marketing, desarrollo humano y atención al cliente.
- El robo continuo presentado por los clientes internos a través de dianas entre los colaboradores.
- Políticas motivacionales que no van de acuerdo con la época actual, las cuales generan un atraso a nivel de credimiento administrativo y financiero.
- No existe plan de mercadeo socializado que les permita conocer las nuevas tendencias de atención al cliente externo.
- No se tiene en cuenta las expectativas relacionadas con el desarrollo personal de los colaboradores.
- Existe poca motivación para vincular al personal a la toma de decisiones y para tener iniciativas y autonomía para hacer más interesante su cargo.
- Continuas quejas y reclamos de los clientes externos por la mala atención ofrecida por parte de los clientes internos.

2.3 PRONOSTICO

Si las directivas del AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA, no toman los correctivos a tiempo y atacan las causas del problema se vera inmerso en los siguientes resultados negativos: Pérdida de clientes, disminución en el nivel de ventas, desinformación al cliente, desarticulación en el punto de pago, malestar con los clientes.

Además, los clientes internos continuarán desmotivados organizacionalmente por falta de incentivos y reconocimientos, escasa capacitación, y por encontrar las relaciones interpersonales deterioradas.

Es por ello que con la investigación se pretende conocer las causas para proponer un plan de mejoramiento estratégico que ofrezca alternativas de solución hacia la problemática del área de Talento Humano y específicamente del grado de motivación organizacional, elevando la predisposición de los colaboradores sobre la atención oportuna y eficaz al cliente externo.

CONTROL AL PRONÓSTICO

El control al pronóstico se hará a través de la implementación de herramientas y sugerencias, enfatizando en el área de motivación organizacional del talento humano; con una adecuada participación de la Gerencia del Autoservicio Abraham Delgado y de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y retroalimentada.

3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Que influencia ejerce la motivación por condiciones organizacionales del diente interno en la calidad de la atención prestada al diente externo en el autoservicio Abraham Delgado de la ciudad de Pasto?

3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- ¿El AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO, tiene un plan de Motivación organizacional hacia el Talento Humano (compensación, incentivos y reconocimientos, instrumentos de trabajo adecuados, evaluación de desempeño y capacitación)?.

- ¿Que opinión tienen los clientes externos de la atención recibida en el Autoservicio Abraham Delgado?.

- ¿Cuál es la incidencia que ejerce la motivación organizacional del diente interno sobre la atención prestada al diente externo?.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el grado de motivación organizacional del diente interno y su influencia en la calidad de la atención prestada al diente externo en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto, con el fin de diseñar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de dichos dientes.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Redizar un diagnóstico que permita el análisis de la situación actual del grado de motivación organizacional del diente interno del Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.

- Conocer la percepción que tienen los dientes externos sobre la calidad de atención prestada en el Autoservicio Abraham Delgado.

- Determinar la influencia que ejerce el grado de motivación organizacional del diente interno sobre la atención prestada al diente externo en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.

- Formular recomendaciones y sugerencias que permitan mejorar el grado de motivación organizacional para el diente interno del Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.

5. JUSTIFICACION

Partiendo de la observación directa y de las entrevistas realizadas en los meses de octubre de 2004 a enero de 2005, al diente interno del Autoservicio Abraham Delgado de la ciudad de Pasto, sobre los diferentes componentes del Marketing Mix asociados con el servicio al diente interno, se evidenció como principal falencia el grado de desmotivación organizacional.

Por esta razón, la investigación será dirigida al diagnóstico del grado de motivación organizacional existente en la empresa y su influencia en la calidad de la atención al Cliente Externo.

Tomando como base la importancia que en la última década ha tomado la motivación organizacional en la actividad económica de la empresa; lo cual obliga a estudiar las teorías sobre conducta en las organizaciones planteadas por David Nadler y Edward Lawler, los cuales formularon cuatro hipótesis sobre estas, basadas en el enfoque de las expectativas:

La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.

Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstas son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Por lo anteriormente expuesto, obliga a los gerentes modernos a diseñar estrategias que permitan optimizar el grado de motivación dentro de la organización, reflejándose

esta, en la atención oportuna y certera a los actores externos de la empresa; posicionándose en la mente de dichos actores (Consumidores, clientes y proveedores) con servicios de excelente calidad.

Es por ello que este estudio pretende dar herramientas al AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO, para mejorar su posición competitiva a través de la optimización en el grado de motivación organizacional ofrecida al cliente interno, partiendo de un proceso creativo y un ambiente laboral relajado, en el cual todos y cada uno de los colaboradores aporten con ideas en la toma de decisiones y estas se reflejen en una excelente atención al cliente externo.

5.1 DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL

La investigación se desarrolló en la Ciudad de San Juan de Pasto, en el periodo comprendido entre octubre de 2004 y febrero de 2005, y dio como resultado una serie de recomendaciones que permitirán optimizar el grado de motivación organizacional al cliente interno, repercutiendo positivamente en la atención al cliente externo.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEORICO

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (1)

"Los factores que ocasionan, condizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." (2)

"La motivación es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (3)

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

(1) Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

(2) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

(3) Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en cinco niveles, así: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producción los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidos y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

De otra parte, Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

* **Teoría de las Necesidades:** se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico: Necesidades primarias y necesidades secundarias.

Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a fines de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En su teoría, Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

Existenciales (las mencionadas por Maslow)

De relación (relaciones interpersonales)

De crecimiento (creatividad personal)

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos: la necesidad del Logro, la necesidad del Poder, la necesidad de Afiliación.

* **Teoría de la Equidad:** El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la proporción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

* **Teoría de la expectativa:** En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

- Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

- Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

* **Teoría del Reforzamiento:** Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida." (4)

* **Teoría de las Metas:** Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ajuste a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

* **La teoría de los dos factores, de Herzberg:** Basa su teoría en el trabajo del individuo, para el la motivación de un individuo depende de dos factores:

- FACTORES HIGIENICOS: son las condiciones que rodea a una persona cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, la comunicación con los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

(4) Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R.. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

- FACTORES MOTIVACIONALES: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. El término MOTIVACION engloba sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío.

* **POLITICA DE ATENCION AL CLIENTE:** Según el Doctor ERNESTO SOLARTE ESPARZA, dentro de la estrategia de negocios de servicio al cliente, uno de los aspectos de mayor importancia es el punto de contacto o punto crítico, determinado por la excelente atención al cliente externo; afirmando que de este depende en gran parte la imagen que este percibe de la empresa y por ende la fidelización de los clientes.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

- ATENCIÓN AL CLIENTE: Demostración de cortesía, satisfacer un deseo o mandato, aplicar el entendimiento a algo, cuidar de una persona o cosa.
- AMABILIDAD: Comportamiento de las personas a la hora de atender a los compradores o clientes de determinada organización; dicho comportamiento va ligado con la atención y cordialidad al hacer el contacto interpersonal.
- ASESORIA EN COMPRAS: Es la orientación y/o consejo que se ofrece al cliente o comprador de los productos y/o servicios ofertados por la empresa.
- CALIDAD DE ATENCIÓN: Es la satisfacción que perciben los clientes internos a la hora de adquirir un bien o servicio.
- CAPACITACIÓN: Es instruir a las personas en un tema de conocimiento específico, que les permita desarrollar sus labores con excelente calidad.
- CLIENTE INTERNO: Hace referencia a los colaboradores de la organización, quienes trabajan en pro de un objetivo común.
- CLIENTE EXTERNO: Es la persona o grupo de personas que hacen uso de un producto o servicio con el fin de satisfacer necesidades específicas.
- COMPENSACIONES: También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.
- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Una definición de la comunicación organizacional efectiva es aquella en la que convergen, de modo organizado, todos los esfuerzos tendientes a percibir, razonar, medir, valorar, tanto a los compañeros de trabajo como a nuestros clientes; para obtener un provecho recíproco. De ahí la importancia de aquellos responsables de la administración de la organización para integrar los objetivos, tanto de los empleados como de los directivos. Para ello, **cada miembro se hará responsable de sus propias contribuciones al esfuerzo común.**

- CONFLICTO INTER-PERSONAL: Es una lucha entre varias partes, individuos y un grupo, o grupos dentro de una institución u organización, O entre dos organizaciones o grupos grandes, o diversas entidades dentro de una institución.

- EMPOWERMET: Es fijar objetivos de adificación con las responsabilidades personales correspondientes. Prover de dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

- FRUSTRACION: es aquella situación que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

5. Desorganización del comportamiento

6. Agresividad

7. Reacciones emocionales

8. Alineación y apatía.

- GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: Conjunto de procesos necesarios para la determinación y cubrimiento de las vacantes de la empresa que conllevan a la satisfacción integral de cada uno de los actores principales de la organización: colaboradores, cliente externo y socios.

- HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO: Son los elementos y equipos necesarios para el desarrollo óptimo de determinado trabajo o labor. Ejemplo: Computadores, escritorios, cajas, etc.

- INCENTIVOS: Acciones que toman las compañías para mejorar sus resultados. Consiste en premiar, generalmente mediante remuneración económica o mediante el efecto de reconocimiento; premiando una acción o servicio.

- INFORMACION: Dar a conocer las características de los productos, servicios y puntos de exhibición.
- LOGRO: Conseguir lo que se pretende. Ganancia, lucro, éxito.
- MERCADEO: Es el proceso por el cual se investigan las necesidades y deseos del cliente y se formulan estrategias para satisfacerlas.
- MOMENTOS DE VERDAD: Instante en que el cliente entra en contacto con el producto, servicio o negocio.
- MOTIVACION: La palabra motivación viene de motivo y esta a su vez viene de la raíz moveré, que quiere decir motor.

Como el motivo de la vida de los seres humanos es diferente en cada uno, es difícil alcanzar un grado de motivación igual en todos los niveles. La motivación podríamos decir es el grado de interés y entusiasmo que le pone a las cosas y a la vida misma; por eso aquí cabe la frase que dice: "El que no sabe para donde va, puede llegar a donde no quiere".

Aprender a motivarse es aprender a sacar provecho de las dificultades y alcanzar ese grado de optimismo y de valor llamado entusiasmo. Hay personas a las que solo la motiva el dinero, viven por el y para el, llegando a convertirse en esclavos absolutos de este, cuando en realidad el dinero es un medio para conseguir un fin.

- MOTIVACION, es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.
- MOTIVACION, son Los factores que ocasionan, condizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- MOTIVACION, es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- RESPONSABILIDAD: Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas asignadas a su cargo.
- SATISFACER: Complacer o aquietar un deseo, apetito. Es pagar, abonar o dar
- RELACIONES INTERPERSONALES: Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. (Georgina Ehlermann)

- SATISFECHO, CHA: Viene del adjetivo contento, complacido, que ha calmado alguna necesidad o deseo; situación en la que un consumidor queda satisfecho con un producto o servicio.

- SERVICIO AL CLIENTE: Es la actividad por la cual toda la organización debe pensar, sentir y actuar en función del cliente valiéndose de tiempo, recursos, planificación, imaginación y compromiso gerencial.

-TRABAJO EN EQUIPO: Es la habilidad para participar activamente de una meta en común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio.

Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

- ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Es demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad de "Atención al Cliente", que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.

Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua. Tener claro que se deben mejorar las expectativas del cliente.

7. HIPOTESIS

- El desconocimiento por parte de los directivos de las nuevas tendencias de motivación organizacional al Cliente Interno generan obstáculos en la calidad de atención al cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.
- El cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado, recibe mala atención por la desmotivación organizacional del cliente interno.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACION

8.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el tipo de estudio EXPLICATIVO, el cual permite conocer el grado de motivación organizacional del diente interno y la influencia que ejerce sobre la calidad de atención prestada al diente externo; confirmando o descartando las hipótesis formuladas para la investigación; además tiene inmersa la Descripción con la cual se puede establecer las características y hechos que serán objeto de análisis; además identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran laborando en el Autoservicio Abraham Delgado Ltda. (Motivación frente al trabajo, autonomía, comunicación, etc).

Accederá a la identificación de la conducta del diente interno frente al diente externo. Además permitirá los análisis de comportamiento concretos, descubrirá la asociación de variables de investigación orientadas hacia un propósito y un resultado; y la formulación de recomendaciones para solucionar las debilidades detectadas.

8.2 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación a utilizar será el ANALÍTICO, en el cual se iniciará por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la reacción causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

8.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El procedimiento metodológico a seguir:

- Determinación de la población objeto de estudio y diseño de la muestra.
- Recolección de información mediante la observación directa, las entrevistas y encuestas.

- Para la aplicación de las encuestas se tendrá en cuenta la base de datos de los clientes fidelizados y matriculados del Autoservicio Abraham Delgado; identificando el número de compradores de cada día de la semana. Posteriormente se aplicarán los días lunes, miércoles y sábado, prevaleciendo el porcentaje de compradores y así el número de encuestas a realizar. Dichas encuestas se harán durante tres semanas para alcanzar el grado de representatividad requerido en la muestra.
- Descripción del problema teniendo en cuenta la información recolectada.
- Interpretación y análisis de los resultados obtenidos.
- Formulación de sugerencias y recomendaciones.

8.4 FUENTES DE INFORMACION

8.4.1 Primarias: Permitirán obtener información oral y escrita, recopilada a través de entrevistas, encuestas, observación directa (diario de campo) y sesiones de grupo realizadas a los directivos, clientes internos y a los clientes externos de la organización.

8.4.2. Secundarias: permitirá obtener información a través de escritos, estudios realizados y documentos del Autoservicio Abraham Delgado (Estados financieros, estructura organizativa, Estudios de la Universidad de Nariño, entre otros).

8.5 DEFINICION DE LA POBLACION OBJETO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En la presente investigación se establece como población principal los 26 clientes internos de planta, que tienen contacto directo con los clientes externos del Autoservicio Abraham Delgado LTDA.

De igual manera la población externa a tenerse en cuenta son los clientes matriculados en la base de datos del Autoservicio Abraham Delgado LTDA., que según la información suministrada es de 3.816 clientes fidelizados:

CALCULO MUESTRAL DE UNA POBLACION FINITA

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

CONDICIONES	DATOS			
Nivel de confianza: 90%	N	3.816	p	0.5
Error muestral permitido: e= 10% .	N -1	3.815	q	0.5
Probabilidad de éxito: p = 0.5	Z	1.645	p* q	0.25
Probabilidad de fracaso: q = 0.5	Z^ 2	2.7060	e%	10
Puntuación Estándar para Z = 90% = 1.645			e^ 2	0.01
$n = \frac{N(1.645)^2 (0.5 * 0.5)}{(N-1)(10\%)^2 + (1.645)^2(0.5 * 0.5)}$			66.49	66

8.6 VARIABLES A IDENTIFICAR

Con el desarrollo de la investigación se pretende identificar el estado actual de las siguientes variables en el Autoservicio Abraham Delgado Ltda. De la Ciudad de Pasto y como generar las estrategias para solucionar o mejorar el comportamiento de las mismas.

* VARIABLES A IDENTIFICAR EN EL CLIENTE INTERNO

- Motivación organizacional hacia el cliente interno y su incidencia en la atención al cliente externo
- Relaciones interpersonales dentro de la organización y su incidencia en la atención hacia el cliente externo
- El empoderamiento de los clientes internos y la influencia en la atención al cliente externo.
- Determinar el estado de: Inducción, compensaciones, Evaluación de Desempeño, Incentivos – Reconocimientos y Capacitación, y la incidencia que estos factores motivacionales tienen sobre la atención al cliente externo
- Determinar si existen las herramientas e instrumentos necesarios para el desarrollo del trabajo.
- Establecer el nivel de conflictos en los clientes internos del autoservicio Abraham Delgado. Como afecta al cliente interno y su incidencia en el cliente externo.

- Estado de la comunicación retroalimentada (cliente interno – directivos y viceversa).

* VARIABLES A IDENTIFICAR EN EL CLIENTE EXTERNO

- Calidad en la atención al cliente externo y su correlación con el grado de motivación organizacional del cliente interno.
- Amabilidad percibida por el cliente externo y su correlación con el grado motivacional a nivel de la organización por parte del cliente interno
- Calidad de asesoría ofrecida al cliente externo y su correlación con el nivel de motivación organizacional del cliente interno
- Calidad de información recibida por el cliente externo y su correlación con el nivel de motivación organizacional del cliente interno.
- Agilidad en la atención recibida por el cliente externo y su correlación con el grado de motivación organizacional del cliente interno.

* **CUADRO 1 Correlación de variables**

En el siguiente cuadro se describe la correlación existente entre las variables motivacionales del cliente interno con las variables de la atención prestada al cliente externo.

VARIABLE MOTIVACIONAL CLIENTE INTERNO	VARIABLE INFLUENCIADA EN EL CLIENTE EXTERNO
Relaciones interpersonales	Amabilidad
Empowerment	Agilidad
Inducción y capacitación	asesoría, calidad de información, agilidad
Compensaciones	Amabilidad y asesoría
Evaluación	Asesoría
Reconocimientos e incentivos	Amabilidad
Herramientas y logística	Agilidad en la atención, agilidad de información, calidad de asesoría
Nivel de conflictos	Amabilidad.

8.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN: INTERROGANTES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este cuadro se describe las necesidades de información requeridas para el desarrollo de la investigación y elaboración de encuestas.

* CUADRO 2 Necesidades de información

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA DE MEDIDA
	RELACIONES INTERPERSONALES	Comunicación compañeros	Entre ¿Como es su relación con sus compañeros de trabajo? ¿En que tema le gustaría que se capacite para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo? Señale su grado de motivación causado por las relaciones con sus compañeros.	Buenas, regulares, malas. Autoestima, liderazgo, desarrollo humano, relaciones interpersonales, otra cual. Extremadamente motivado, Muy motivado, Poco motivado, nada motivado.

		<p>Comunicación con los jefes.</p>	<p>¿Considera que sus relaciones con su jefe son?</p> <p>¿Su jefe inmediato dialoga con usted?</p> <p>¿Al desempeñar una labor en forma inadecuada, el llamado de atención es?</p> <p>Señale su grado de motivación causado por las relaciones con su (s) jefe(s).</p>	<p>Buenas, Regulares, malas.</p> <p>Siempre, frecuentemente, esporádicamente, nunca.</p> <p>Publica – grotesca, publica – cordial, memorando – grotesco, memorando – cordial.</p> <p>Extremadamente motivado, Muy motivado, Poco motivado, nada motivado.</p>
--	--	------------------------------------	--	---

		Conflicto	<p>¿Existe una política trazada para el manejo de conflictos en su empresa?</p> <p>¿Discuten continuamente en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que las intrigas y las envidias presentadas en la empresa, repercuten negativamente en la atención a los clientes?</p> <p>Después de una discusión ¿cómo observa la atención prestada al cliente externo, por parte de los involucrados en el conflicto?</p>	<p>Si, No.</p> <p>Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.</p> <p>Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.</p> <p>Atienden amablemente, atienden en forma descortés, desatienden al cliente, ninguna de las anteriores.</p>
--	--	-----------	--	---

		Trabajo en Equipo.	<p>¿En su empresa el trabajo se desarrolla?</p> <p>Señale su grado de motivación causado por las condiciones de trabajo expuestas en el punto anterior.</p>	<p>Individual, en equipo.</p> <p>Extremadamente motivado, Muy motivado, Poco motivado, nada motivado.</p>
	EMPOWERMENT	Estabilidad laboral	<p>¿Considero que la empresa me brinda estabilidad laboral?</p> <p>¿La empresa tiene definida la política de ascensos?</p> <p>Señale su grado de motivación causado por las condiciones de estabilidad laboral y políticas de ascenso.</p>	<p>Si, No.</p> <p>Si, No.</p> <p>Extremadamente motivado, Muy motivado, Poco motivado, nada motivado.</p>

			<p>La logística en infraestructura del A.A.D. es adecuada para el desarrollo de su trabajo?</p> <p>¿Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus labores?</p> <p>Señale su grado de motivación causado por los instrumentos y la logística brindada por la empresa.</p>	<p>Si - No.</p> <p>Si -- No.</p> <p>Extremadamente motivado, motivado, motivado, motivado.</p> <p>Muy Poco nada</p>
--	--	--	---	---

		Toma de decisiones conjuntas.	¿Usted participa en la elaboración de las metas trazadas en la empresa? ¿Conoce el manual de funciones?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre. Si, No.
		Autonomía.	¿Le permiten presentar sugerencias para mejorar el servicio?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.
			¿La reunión semanal que se realiza le permite?	Mejorar la atención al cliente, escuchar sugerencias, escuchar regaños públicos, escuchar chismes y comentarios, recibir recomendaciones, Ofrecer recomendaciones, Perder el tiempo.

			La participación en la empresa que grado de motivación le produce.	Extremadamente motivado, motivado, motivado, motivado. Muy Poco nada
	INDUCCION CAPACITACION	Y Conocimiento	¿El Autoservicio Abraham Delgado le brinda capacitación? ¿La capacitación que recibe en la empresa es?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre Buena, regular, mda,
			¿En que temas le gustaría capacitarse para mejorar su relación con los clientes externos?	Servicio al cliente, técnicas de venta, mercadeo, relaciones humanas, conocimiento de producto, otro cud.

		Inducción	<p>¿Al ingresar a la empresa la inducción que usted recibió fue?</p> <p>Señale su grado de motivación causado por las condiciones de inducción y capacitación recibidas.</p>	<p>Completa, incompleta</p> <p>Extremadamente motivado, motivado, motivado, motivado.</p> <p>Muy Poco nada</p>
	COMPENSACIONES	Equidad Salarial.	<p>¿Usted considera que la asignación del salario para su cargo es?</p> <p>Señale su grado de motivación causado por las condiciones salariales.</p>	<p>Equitativa, inequitativa, acorde con su cargo.</p> <p>Extremadamente motivado, motivado, motivado, motivado.</p> <p>Muy Poco nada</p>
EVALUACION DESEMPEÑO	DE	Cumplimiento de metas.	¿La evaluación de desempeño es?	Objetiva, Subjetiva

		Formato de evaluación de desempeño	¿Existe un formato prediseñado para la evaluación de desempeño?	Si, No.
			¿Mensualmente la gerencia informa de manera pública los logros alcanzados por la empresa?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.
			Señale su grado de motivación causado por las condiciones de evaluación de desempeño en la empresa.	Extremadamente motivado, Muy motivado, Poco motivado, nada motivado.

	INCENTIVOS RECONOCIMIENTOS	Y Premios	<p>Qué tipo de bonificaciones, incentivos y/o reconocimientos por su desempeño laboral le ofrece la empresa?</p> <p>¿Usted considera que los reconocimientos en la empresa son?</p>	<p>Carta de felicitación, declaración oral pública, mención del empleado del mes, fotografía en cartelera, tiempo libre, dinero, mercado, ninguna de las anteriores.</p> <p>Equitativos, inequitativos.</p>
			<p>Señale su grado de motivación ocasionado por los incentivos.</p>	<p>Extremadamente motivado, Muy motivado, Poco motivado, nada motivado.</p>
		Motivación	<p>¿Se encuentra usted motivado en la empresa?</p>	<p>Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.</p>
	NIVEL DE CONFLICTOS	Aceptación Del grupo.	<p>¿Siento que soy aceptado por el grupo?</p>	<p>Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre</p>

		Solución de problemas.	¿Ofrezco alternativas para solucionar los problemas?.	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre
- Conocer la percepción que tienen los clientes externos sobre la calidad de atención prestada en el Autoservicio Abraham Delgado.	AMABILIDAD – AGILIDAD	Respuesta a interrogantes – Efectividad de respuesta.	¿Cuando usted requiere un bien o servicio en el Autoservicio Abraham Delgado?:	Recibe asesoría inmediata - No le prestan atención.
		Tono de voz	¿Cuándo usted solicita información sobre un producto o servicio el tono de voz del empleado es?	Amable, Grosero.
	INFORMACION	Conocimiento	¿Considera que los empleados del Autoservicio Abraham Delgado conocen los productos ofrecidos?	Si, No.
			Señale el grado de influencia que ejerce la capacitación de los empleados sobre la atención que usted recibe en el A.A.D.?	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente.
			¿Considera usted que los empleados del Autoservicio Abraham Delgado se encuentran capacitados para atender al público?	Nunca, esporádica-mente, Frecuentemente siempre.

	<p>ATENCIÓN</p>	<p>Cordialidad</p>	<p>¿Cuál es su percepción respecto a la atención recibida en el Autoservicio Abraham Delgado?:</p> <p>La atención recibida en el Autoservicio Abraham Delgado es?</p> <p>¿Qué le desagrada del Autoservicio Abraham Delgado?</p> <p>¿De donde considera usted que se deriva la mala atención prestada por parte de los empleados?</p> <p>Califique la atención recibida (diferentes cargos)</p>	<p>Amabilidad de los vendedores, agilidad en el servicio, asesoría en las compras, Ninguna de las anteriores.</p> <p>Buena, Mala</p> <p>Mal genio de los empleados, filas a la hora de pagar, mala atención, Los empleados denotan desmotivación, ninguna de las anteriores.</p> <p>Desmotivación hacia el trabajo, por su mal carácter, por no conocer los productos, por las discusiones entre compañeros, cargas de trabajo, ninguna de las anteriores.</p> <p>Excelente, bueno, regular, malo.</p>
--	-----------------	--------------------	---	--

		Ambiente	<p>¿Ha presenciado discusiones entre los empleados del Autoservicio Abraham Delgado?</p> <p>Señale el grado de influencia que ejercen las discusiones sobre la calidad en la atención recibida en el A.A.D.</p> <p>¿Usted considera que en el Autoservicio Abraham Delgado se realiza un trabajo?</p> <p>Señale el grado de influencia en la calidad de la atención recibida, causado por las condiciones de trabajo expuestas en el punto anterior.</p>	<p>Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.</p> <p>Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente.</p> <p>En equipo, individual.</p> <p>Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente.</p>

Determinar la influencia que tiene la motivación organizacional del diente interno sobre la atención prestada al diente externo en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.	RELACIONES INTERPERSONALES	Comunicación Empleado - diente	¿Ha observado que sus compañeros atienden mal al diente externo?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.
		Comunicación con los jefes.	¿Si la comunicación con su jefe es nula, se afecta la atención al diente externo?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.
		Comunicación entre compañeros.	¿Si la comunicación con sus compañeros se ve deteriorada, se afecta la atención al diente externo?	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.
		Trabajo en Equipo.	Señale el grado de influencia que ejerce sobre la atención al diente externo, la respuesta marcada en el punto anterior.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente.
	EMPOWERMENT	Sentido de pertenencia.	¿El sentido de pertenencia influye sobre la calidad de atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente

		Toma de decisiones conjuntas.	¿La autonomía al desarrollar su trabajo, le permite optimizar la atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN		Actualización	¿El capacitarse continuamente, le ayuda a prestar una mejor atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
		Conocimiento	¿El conocer los productos y su ubicación, le permite asesorar al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
COMPENSACIONES		Pago oportuno	¿El pago oportuno, le motiva a atender mejor al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	DE	Utilización plena de habilidades personales.	¿El ser evaluado contribuye a mejorar su atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente

	INCENTIVOS RECONOCIMIENTOS	Y Reconocimiento	¿El reconocimiento del trabajo bien realizado, influye sobre la su atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
	NIVEL DE CONFLICTOS	Aceptación Del grupo.	¿El sentirse aceptado por el grupo de trabajo, le facilita la optima atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
		Solución de problemas.	¿Considera usted, que las intrigas y envidias presentadas en la empresa repercuten negativamente en su atención al diente?.	Nunca, esporádicamente, Frecuentemente, siempre.
	AMABILIDAD	Lenguaje gestual	¿En que medida influye El lenguaje gestual sobre su atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente

	HERRAMIENTAS INTRUMENTOS	E	Equipos	¿De que manera incide el contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo, sobre su atención al diente externo?.	Extremadamente influyente. - Muy influyente - Poco influyente - Nada influyente
--	-----------------------------	---	---------	---	---

9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

9.1 ANALISIS ENCUESTAS CLIENTE INTERNO - DIAGNOSTICO GRADO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL

Debido a la importancia que en las últimas décadas ha tomado la motivación organizacional de los colaboradores para las empresas, por estar directamente relacionada con los resultados de crecimiento financiero y social; es importante conocer el grado de motivación organizacional que tienen los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado y en que variable se debe enfatizar para optimizar la productividad y bienestar de cada uno de Estos.

* **MOTIVACION:** El 60% de los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado se encuentran motivados frecuentemente en la empresa y el 28% siempre están motivados.

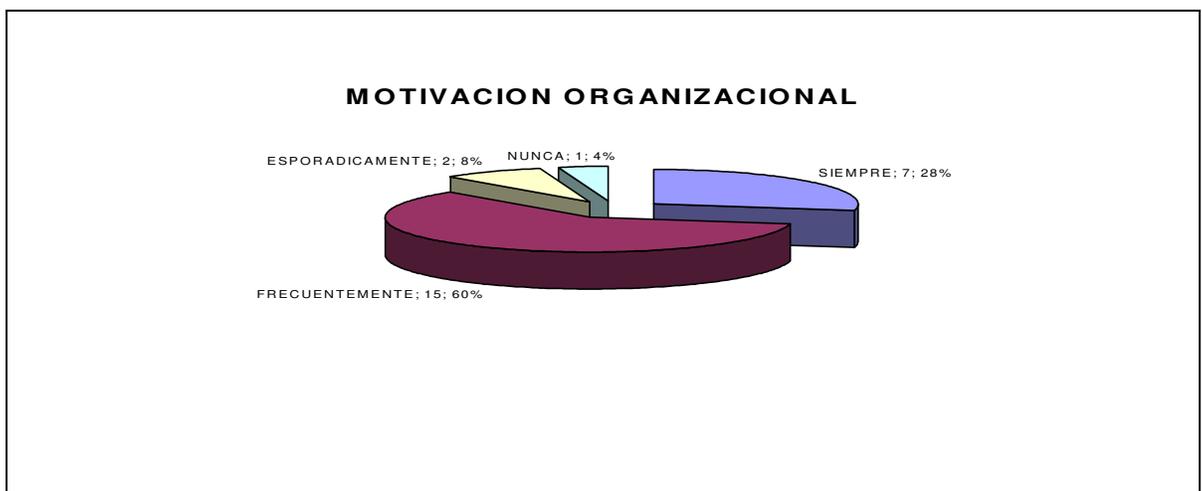


Figura 1

* **RELACIONES INTERPERSONALES:** En el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto, las relaciones interpersonales son buenas (83%) debido a las buenas relaciones entre compañeros (92%) y jefes (73%); caracterizada por una frecuente y fluida comunicación entre las partes.

Cabe resaltar que los colaboradores están interesados en recibir capacitación en temas como Desarrollo Humano (38%), Relaciones Interpersonales (31%) y Autoestima (23%), principalmente para mantener y mejorar sus relaciones.

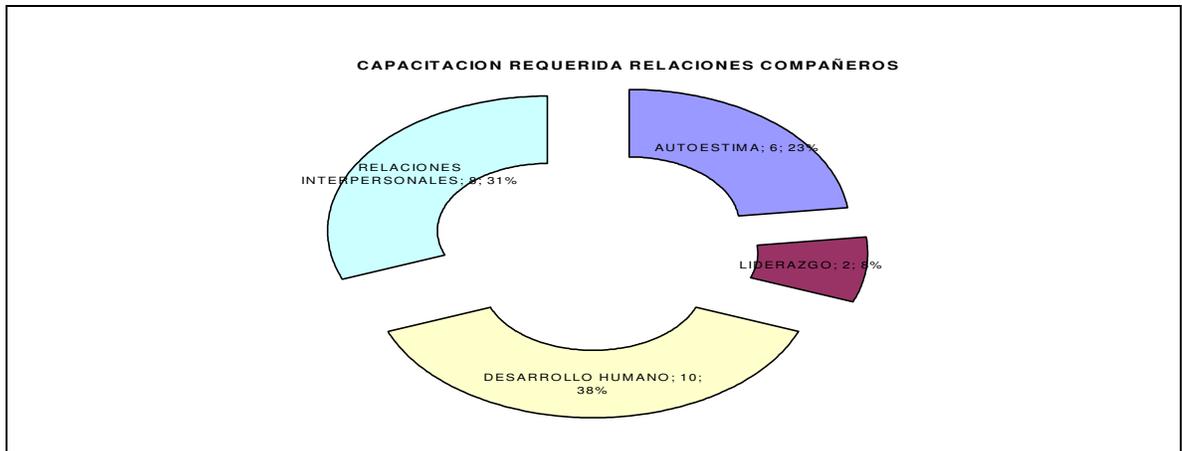


Figura 2

Por otra parte el trabajo se desarrolla en equipo (67%), en forma cordial, presentándose esporádicamente (54%) discusiones y conflictos entre ellos.

El grado de motivación organizacional generado por esta variable es del 83% entre los dientes internos.

* **EMPOWERMENT:** A pesar de que en su gran mayoría los dientes internos consideran que no existe una política de ascenso (54%), que esporádicamente (42%) participan en la elaboración de metas y que no conocen (69%) el manual de funciones, se encuentran muy y extremadamente motivados (49% y 8% respectivamente) en la empresa con su nivel de participación.

Es importante destacar que las reuniones semanales les permite a los dientes internos mejorar la calidad de la atención prestada a los dientes externos (50%); por que se escuchan sugerencias y recomendaciones para corregir las falencias presentadas durante la semana. Además, los dientes internos frecuentemente presentan sugerencias tendientes a optimizar dicha atención.

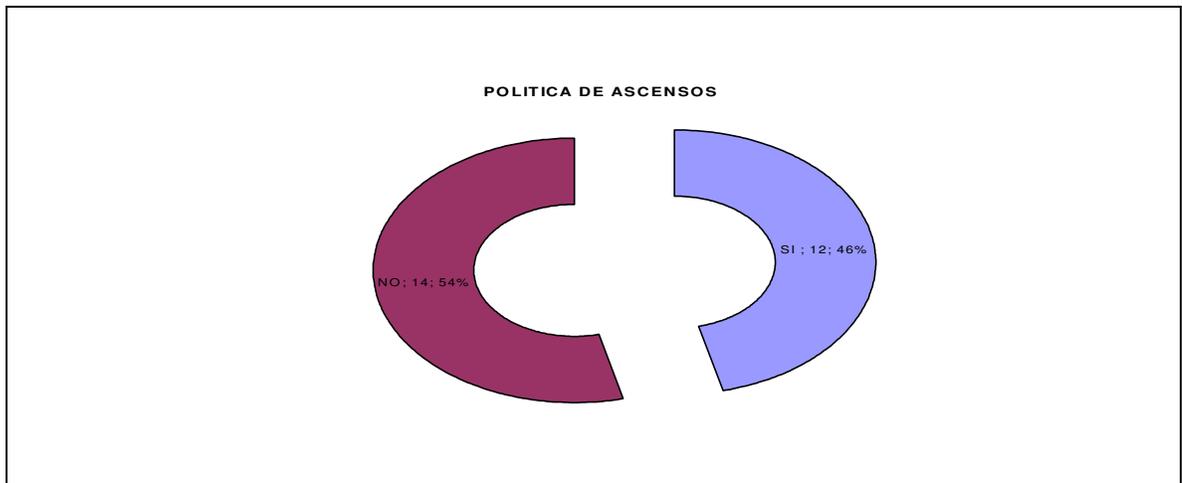


Figura 3

* **ESTABILIDAD LABORAL:** El 60% de los clientes internos correspondiente a 15 colaboradores no se sienten seguros con la continuidad laboral en la empresa; generando un grado de desmotivación organizacional del 52%.

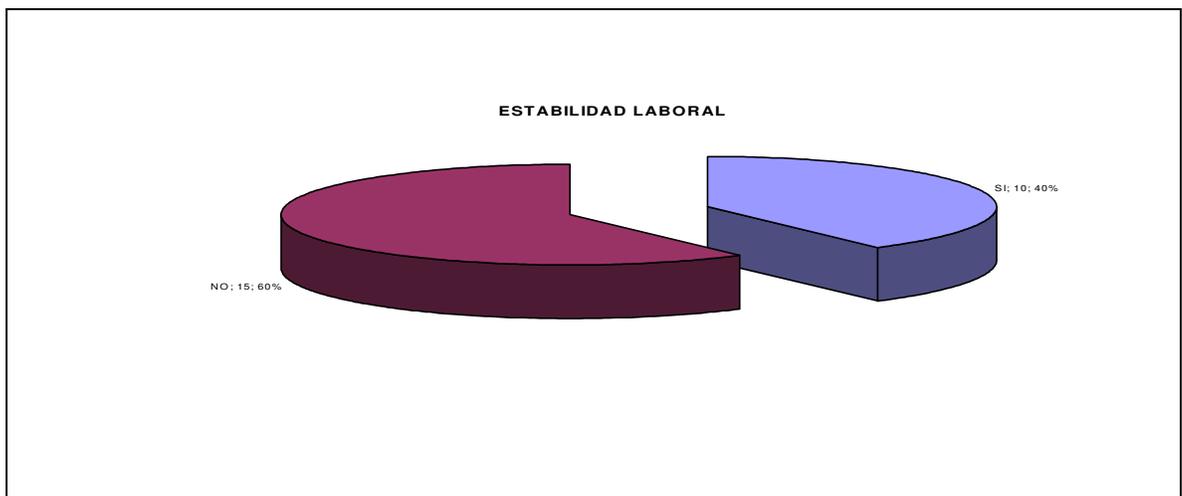


Figura 4

* **INDUCCION Y CAPACITACION:** El autoservicio Abraham Delgado no ofrece capacitación continua (77%) a los colaboradores; cuando se ofrece capacitación ésta es de regular calidad (54%); además, el proceso de inducción recibido al ingresar a la empresa es incompleto (58%). Determinándose que los clientes internos se encuentran poco motivados (61%) y nada motivados (8%), en esta variable.

Cabe resaltar que a los empleados les interesa capacitarse y mejorar la atención al cliente externo en temas como: servicio al cliente (31%), técnicas de venta (23%) conocimiento de producto (23%) y mercadeo (15%).

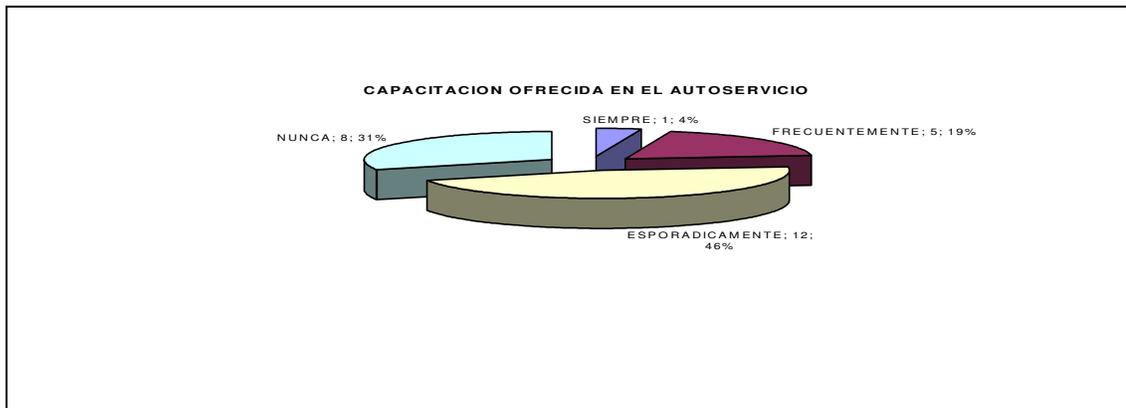


Figura 5

* **COMPENSACIONES:** La asignación salarial en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto para el 65% de los clientes internos es acorde con su cargo; mientras que para el 31% es inequitativo; sin embargo, el grado de motivación organizacional es poco (56%) y nada (4%) motivados con esta variable.

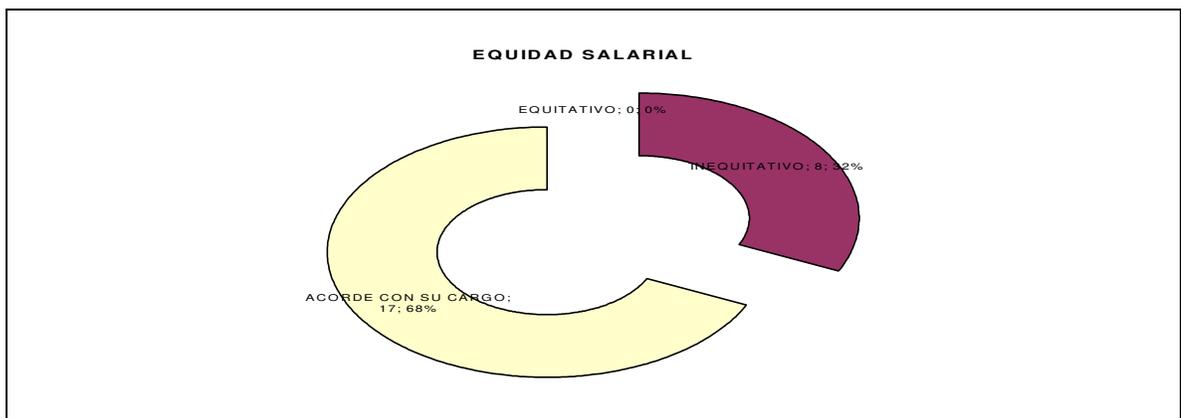


Figura 6

Además, para el 92% de los colaboradores el recibir el pago a tiempo SI los motiva para atender mejor al cliente externo.

* **EVALUACION DE DESEMPEÑO:** En el Autoservicio Abraham Delgado NO existe un formato de evaluación de desempeño prediseñado (85%), sin embargo

esta se desarrolla en forma objetiva (73%); además, la gerencia no informa públicamente sobre los logros alcanzados (73%).

Los funcionarios se encuentran desmotivados con esta variable así: poco motivados (62%) y nada motivados (4%).

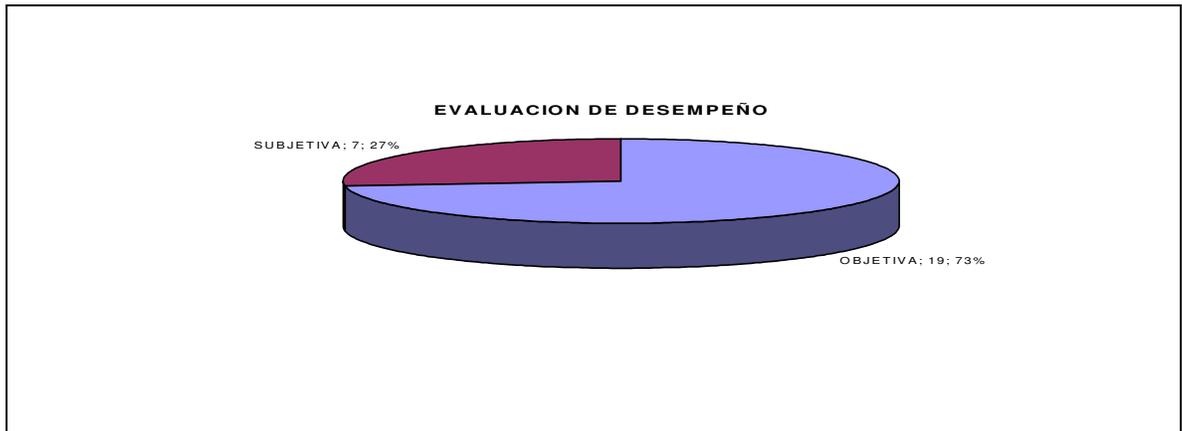


Figura 7

* **INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS:** El grado de motivación organizacional causado por el tipo de bonificación, incentivo y/o reconocimiento es poco (41%) y nada (12%) para los clientes internos de la empresa.

El tipo de bonificación, reconocimiento y/o incentivo que predomina en la empresa es la mención del empleado del mes (52%); considerado que es equitativo el 46% e inequitativo el 42%, correspondiente a 11 personas.

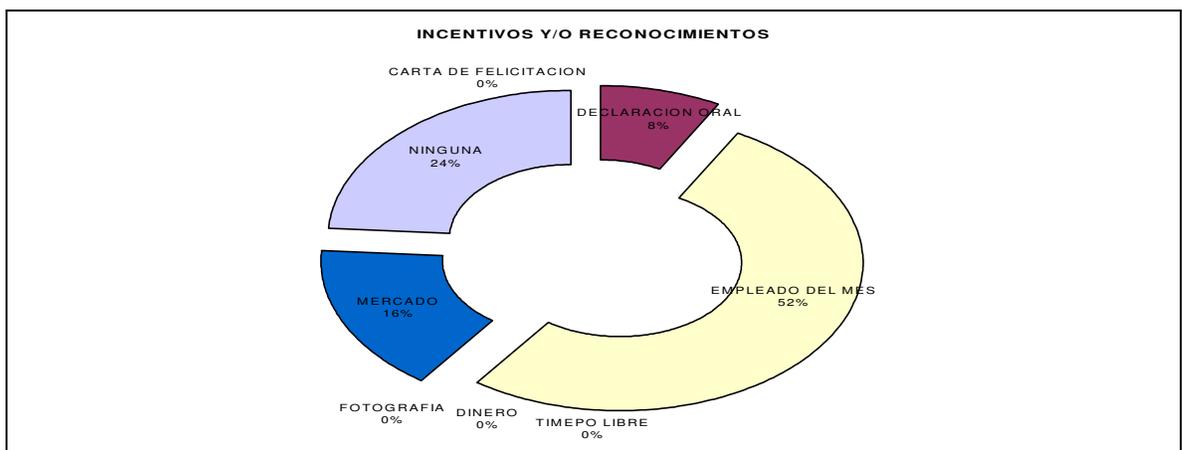


Figura 8

* **NIVEL DE CONFLICTOS:** En el Autoservicio Abraham Delgado NO existe una política trazada para el manejo de conflictos (58%); además, las discusiones se presentan esporádicamente (54%).

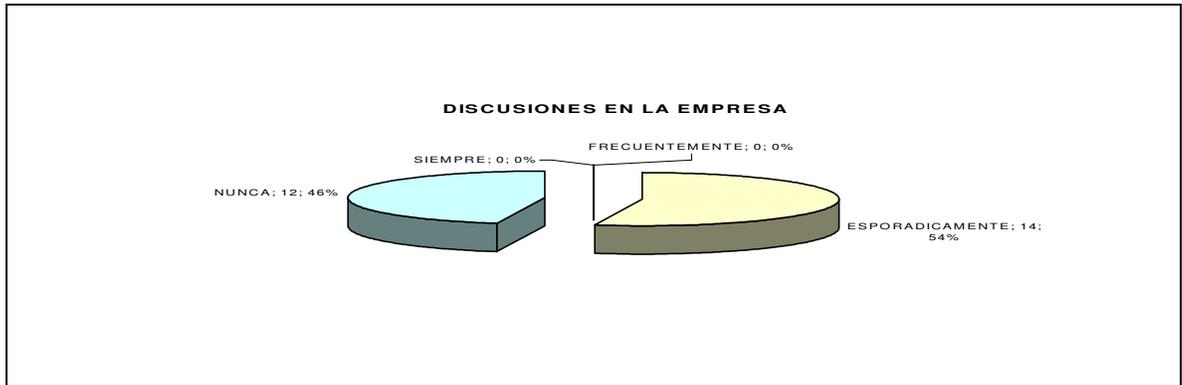


Figura 9

Los colaboradores del Autoservicio Abraham Delgado sienten que siempre son aceptados por el grupo de trabajo (77%) y con frecuencia ofrecen alternativas para solucionar los problemas inherentes al desarrollo de sus funciones (50%).

Las intrigas para el 62% de los colaboradores de la empresa no repercuten negativamente sobre la calidad de atención prestada al cliente externo.

El grado de motivación organizacional por los conflictos presentados en la empresa es extremadamente motivante (64%); debido a que esporádicamente y nunca se presentan conflictos en la empresa.

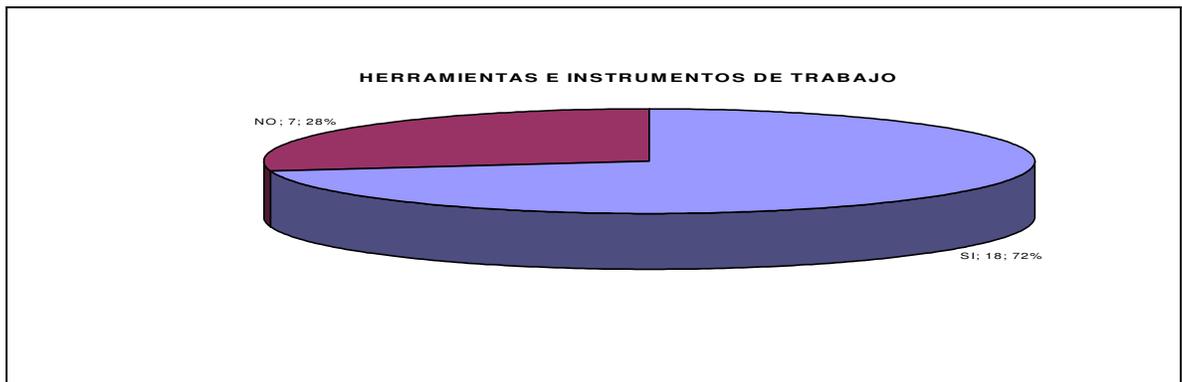


Figura 10

* **LOGISTICA, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO:** El grado de motivación organizacional en el Autoservicio Abraham Delgado, causado por esta variable oscila entre muy motivados (50%) y poco motivados el (50%); a pesar de que se afirma que la logística e infraestructura es agradable para el desarrollo de su trabajo (85%) y que si cuentan con las herramientas y equipos necesarios (69%) para el desarrollo de este.

CUADRO 3 Resumen del grado de motivación organizacional de cada variable de los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado

En el siguiente cuadro se describe el grado de motivación organizacional por cada variable que lo constituye.

VARIABLE/ ESCALA DE MEDIDA	EXTREMADA -MENTE MOTIVADO %	MUY MOTIVADO %	POCO MOTIVADO %	NADA MOTIVADO %	GRADO DE IMPORTAN- CIA PARA C.I. (%)
Relaciones con los compañeros.	19	77	4	0	4
Relaciones con los jefes.	8	61	31	0	8
Capacitación e inducción.	4	27	61	8	15
Compensación	16	24	56	4	23
Estabilidad laboral	8	40	28	24	19
Logística, herramientas e instrumentos de trabajo.	8	42	46	4	4
Participación institucional.	8	59	25	8	4
Evaluación de desempeño.	4	30	62	4	4
Incentivos y/o reconocimiento	12	35	41	12	19

Para el cliente interno del Autoservicio Abraham Delgado, tiene mayor valor motivacional la variable de compensación, seguida de la estabilidad laboral y la de

los incentivos; variables en las cuales dichos funcionarios se encuentran poco y nada motivados, conduciendo que si hay desmotivación en la empresa.

CUADRO 4 Grado de motivación organizacional de los jefes de secciones

El presente cuadro describe el grado de motivación organizacional presentado por la jefe de mercadeo y la jefe servicio al cliente.

VARIABLE/ ESCALA DE MEDIDA	EXTREMADA- MENTE MOTIVADO %	MUY MOTIVADO %	POCO MOTIVADO %	NADA MOTIVADO %
Relaciones con los compañeros.	50	50	0	0
Relaciones con los jefes.	0	100	0	0
Capacitación e inducción.	0	0	100	0
Compensaciones.	50	50	0	0
Estabilidad laboral	50	0	50	0
Logística, herramientas e instrumentos de trabajo.	50	0	50	0
Participación institucional.	50	50	0	0
Evaluación de desempeño.	0	50	50	0
Incentivos y/o reconocimientos.	50	50	0	0

Los jefes inmediatos del Autoservicio Abraham Delgado manifiestan que su grado de motivación organizacional es muy motivado, caracterizado por las buenas relaciones con sus compañeros, con la gerente; y por las compensaciones y incentivos recibidos en la empresa. Cabe resaltar que la desmotivación en ellos, se caracteriza por la escasa capacitación recibida, la inestabilidad laboral y la no existencia de un formato evaluativo.

Para los jefes tiene mayor valor motivacional la estabilidad laboral, seguida de la capacitación e inducción; mientras que para el cliente interno tiene mayor valor motivacional las compensaciones, seguida de la estabilidad laboral.

Lo anterior tiene como base que la escala salarial es más alta para los jefes inmediatos, sus necesidades se centran en la capacitación y actualización; se concluye que la motivación de los jefes es 50% motivados y 50% desmotivados; este aspecto no altera el resultado global de la información obtenida sobre el grado de motivación organizacional aplicado a los 26 clientes internos del Autoservicio.

9.2 ANALISIS ENCUESTAS CLIENTE EXTERNO - PERCEPCION CLIENTE EXTERNO SOBRE LA CALIDAD DE ATENCION PRESTADA EN EL AUTOSERVICIO.

CUADRO 5 Percepción del cliente externo sobre la calidad de atención recibida.

Uno de los puntos álgidos de la estrategia de servicio al cliente es la excelente atención prestada en las organizaciones, de esta depende en gran porcentaje el desarrollo de la empresa en varios aspectos tales como el económico, social, político y de marketing; es por ello que influye notablemente la buena imagen que proyecten los clientes internos frente a los clientes externos al ofrecer y vender un bien y/o servicio.

VARIABLE	BUENA (%)	MALA (%)
Atención	64	36
Amabilidad	49	51
Agilidad	45	55
Información	41	59
Asesoría	45	55
% Promedio	48.8	51.2

La calidad de atención percibida por el cliente externo en el Autoservicio Abraham Delgado es mala (51.2%); caracterizada porque no se presta asesoría inmediata al momento de solicitar un bien o servicio (55%); porque el cliente interno no conoce los productos (56%), no se encuentran capacitados para atender a los compradores (61%), repercutiendo negativamente sobre la variable información (69%); además, existen largas filas a la hora de pagar (42%) y porque poseen un mal carácter.

CUADRO 6 Calificación a los funcionarios sobre atención prestada

A continuación se presenta la calificación que los clientes externos dan a los clientes internos de la empresa de acuerdo a los diferentes cargos.

CLIENTE INTERNO	EXCELENTE (%)	BUENO (%)	REGULAR (%)	MALO (%)	NO USA (%)
PARQUEADERO	9	18	38	9	26
PAQUETERO	11	29	48	12	0
VIGILANTES	6	39	44	11	0
MERCADERISTAS	11	51	38	0	0
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	55	32	2	9
ADMINISTRATIVO	0	2	6	0	92
FRUVER	14	32	32	5	17
PAPELERIA	6	15	39	8	32
PERFUMERIA Y COSMETICOS	8	14	32	6	40
CAJEROS	23	44	33	0	0
EMPACADORES	35	50	15	0	0

Para los clientes externos entre los funcionarios que atienden bien están: los mercaderistas, los colaboradores del punto de atención al cliente, los cajeros y los empacadores. Atienden regularmente el personal encargado del parqueadero, del paquetero, el personal de fruver, los vigilantes y el servicio de papelería. Cabe resaltar que Ellos, manifiestan no usar el servicio de perfumería y cosméticos, el servicio administrativo y el de papelería.

Conduyéndose que los clientes externos están insatisfechos con la atención ofrecida por los clientes internos ya que manifiestan que al personal del paquetero siempre deben esperar para ser atendidos, que los vigilantes observan y realizan seguimiento permanente como si los clientes estuviesen robando; que el servicio de perfumería no lo usan porque es costoso y el servicio de papelería porque no lo conocen al igual que el servicio del personal administrativo.

9.3 ANALISIS INFLUENCIA QUE EJERCE EL GRADO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL DEL CLIENTE INTERNO SOBRE LA CALIDAD DE ATENCION PRESTADA AL CLIENTE EXTERNO.

CUADRO 7 Grado de influencia de cada variable motivacional sobre la calidad de la atención prestada al cliente externo (Percepción cliente interno).

En el siguiente cuadro se describe la opinión que tiene el diente interno acerca de la influencia que ejerce el grado de motivación organizacional de cada variable sobre la calidad de atención prestada.

VARIABLE MOTIVACIONAL	EXTREMADAMENTE INFLUYENTE (%)	MUY INFLUYENTE (%)	POCO INFLUYENTE (%)	NADA INFLUYENTE (%)
Relaciones con los compañeros	23	12	19	46
Relaciones con los jefes	23	15	23	39
Capacitación e inducción	39	46	15	0
Compensación	92	4	4	0
Estabilidad laboral	57	35	8	0
Logística y herramientas	91	0	0	9
Participación	12	42	0	46
Evaluación de Desempeño	0	58	27	15
Incentivos y/o reconocimientos	100	0	0	0

La variable motivacional relaciones con los compañeros influye positivamente sobre la calidad de atención prestada en un 35% , mientras que para el 65% restante no influye; ni positiva, ni negativamente.

En cuanto a la variable relaciones con los jefes, referencian los dientes internos en un 38% que esta influye positivamente sobre la calidad de atención prestada; sin embargo para el 62% restante esta variable no influye ni positiva ni negativamente.

Para el 85% de los dientes internos la capacitación e inducción si influye negativamente sobre la calidad de atención prestada al cliente externo; mientras que para el 15% restante esta influye positivamente.

La compensación para el 96% de los dientes internos influye negativamente sobre la calidad de atención prestada; mientras que para el 4% restante esta es indiferente.

La estabilidad laboral referencian los dientes internos si influye negativamente sobre la calidad de atención prestada al diente externo en un 92% ; mientras que para el 8% restante, correspondiente a 2 personas esta influye positivamente.

La logística y herramientas para el 91% de los dientes internos influye negativamente sobre la calidad de atención prestada; por el contrario el 9% de Estos manifiestan que no influye ni negativa, ni positivamente.

La participación para el 54% de los dientes internos si influye positivamente sobre la calidad de atención prestada al diente externo; mientras que para el 46% de los colaboradores esta variable no influye ni positiva, ni negativamente.

En cuanto a la evaluación de desempeño, El 58% de los dientes internos manifiestan que influye negativamente sobre la calidad de atención prestada y el 42% restante afirman que la influencia ejercida es indiferente.

Para el 100% de los dientes internos los incentivos y/o reconocimientos si influyen negativamente sobre la calidad de atención prestada al diente externo.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que la influencia generada por las variables motivacionales sobre la calidad de atención prestada al diente externo es negativa; principalmente en las variables de Incentivos y/o reconocimientos con un 100%, compensación con un 96%, estabilidad laboral con un 92%, capacitación con un 85% y logística y herramientas con un 91% .

CUADRO 8 Grado de influencia de cada variable motivacional sobre la calidad de la atención recibida por el cliente externo (Percepción cliente externo).

En el siguiente cuadro se describe la opinión que tiene el diente externo acerca de la influencia que ejerce el grado de motivación organizacional de cada variable sobre la calidad de atención prestada.

VARIABLE MOTIVACIONAL	EXTREMADAMENTE INFLUYENTE (%)	MUY INFLUYENTE (%)	POCO INFLUYENTE (%)	NADA INFLUYENTE (%)
Relaciones con los compañeros	61	0	33	6
Relaciones con los jefes	30	30	26	14
Capacitación e inducción	36	53	9	2
Compensación	11	74	10	5
Estabilidad laboral	65	8	12	15
Logística y herramientas	88	8	4	0
Participación	6	83	6	5
Evaluación de Desempeño	89	3	6	2
Incentivos y/o reconocimientos	92	2	4	2

Para los clientes externos del Autoservicio Abraham Delgado de la ciudad de Pasto, las siguientes variables motivacionales: Compensación (85%), Estabilidad laboral (73%), incentivos y/o reconocimientos (94%), capacitación e inducción (94%), relaciones con los jefes (60%), influyen negativamente sobre la calidad de atención recibida; mientras que las variables motivacionales de Evaluación de desempeño (92%), Logística y equipos de trabajo (96%), Participación institucional (89%) y relaciones interpersonales con los compañeros (61%) influyen positivamente sobre la calidad de atención recibida.

Se concluye que los puntos álgidos en los cuales debe enfatizar la gerencia del Autoservicio Abraham Delgado son las variables motivacionales de influencia negativa sobre la calidad de atención prestada al cliente externo; y fortalecer el manejo de las variables que influyen positivamente.

A manera de resumen y comparación se presenta a continuación la influencia ejercida por cada una de las variables según percepción de los clientes internos y de los clientes externos del Autoservicio:

- **RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS:** Para el 65% de los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado las relaciones con los compañeros no influyen sobre la calidad de atención ofrecida al cliente externo; sin embargo el 61% de los clientes externos, consideran que si es influyente.
- **RELACIONES CON LOS JEFES:** El 62% de los funcionarios del Autoservicio consideran que no influye sobre la calidad de atención al cliente externo las relaciones con los jefes, mientras que para el 61% de los clientes externos si influyen las relaciones con los jefes.
- **CAPACITACION E INDUCCION:** Tanto para el cliente interno (85%) como para el cliente externo (89%) del Autoservicio Abraham Delgado la capacitación si influye notablemente sobre la calidad de atención prestada en la empresa.
- **COMPENSACION:** Los resultados obtenidos en esta variable coinciden cuando el cliente interno (96%) y el cliente externo (85%) afirman que las compensaciones influyen en la calidad de la atención al cliente externo.
- **ESTABILIDAD LABORAL:** Para el 92% de los clientes internos esta variable influye notablemente sobre el grado de atención prestada al cliente externo. De igual manera, el 73% de los clientes externos especifican que la estabilidad laboral si influye para que el cliente externo preste una buena atención en el autoservicio.

- **LOGISTICA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:** El 88% de los dientes internos refieren que el contar con una logística adecuada y con las herramientas necesarias, influyen notablemente sobre la calidad de la atención al diente externo. De otra parte, el 96% de los diente externos afirman que esta variable es muy influyente sobre la atención prestada.
- **PARTICIPACION INSTITUCIONAL:** Para el 54% de los dientes internos la participación en la empresa influye sobre el grado de atención ofrecida a los dientes externos; mientras que el 89% de los dientes externos consideran que es muy influyente la participación que tengan los dientes internos sobre la calidad en la atención prestada.
- **EVALUACION DEL DESEMPEÑO:** En la investigación, se encontró que esta variable para el 58% de los dientes internos y para el 92% de los dientes externos influye sobre la calidad de atención brindada en el Autoservicio Abraham Delgado.
- **INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS:** Para el 100% de los dientes internos y para el 94% de los dientes externos del Autoservicio Abraham Delgado los incentivos influyen en la calidad de la atención ofrecida.

Se concluye que la calidad de la atención prestada al diente externo se afecta negativamente por el grado de desmotivación organizacional generado por la política de compensaciones (60%); por la inestabilidad laboral (52%); por el manejo inadecuado de los incentivos y/o reconocimientos (53%), por la escasa capacitación e inducción (69%), por la evaluación de desempeño (sin formato prediseñado 66%) y por la logística, herramientas y equipos de trabajo (50%), existentes en el Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.

10. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL GRADO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL DEL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO MARZO DE 2005 - FEBRERO DE 2006

10.1 ANALISIS DE SITUACION ACTUAL

NOTA: Ver diagnóstico del Grado de Motivación organizacional del diente interno del Autoservicio Abraham Delgado.

CUADRO 9 Análisis de causa – efecto – solución

A continuación se describe los problemas presentados en la empresa objeto de esta investigación, sus causas, los efectos producidos y las posibles alternativas de solución sugeridas.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
No existe capacitación continua; además esta es de regular calidad y el proceso de inducción es incompleto.	- Falta de un plan de inducción y capacitación organizacional. - No existen convenios interinstitucionales para la capacitación.	- Alto grado de desmotivación organizacional. - No Existe agilidad en la atención prestada a los clientes externos. - Desconocimiento de los productos. - Mala calidad de la atención prestada al cliente externo.	- Formular un plan de capacitación e inducción organizacional. - Suscribir un convenio con el SENA y las universidades para el desarrollo de la capacitación. - Capacitar a los colaboradores en las nuevas tendencias de atención al cliente externo y aplicarlas sobre la organización. - Aprovechar la

			<p>afiliación a FENALCO, para el desarrollo de capacitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar presentaciones en DVD sobre diversos temas de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> - Escala de compensaciones inequitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de políticas referentes a la compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de desmotivación organizacional. - Mala atención al cliente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la escala de compensación salarial. - Formular políticas referentes a la compensación.
<ul style="list-style-type: none"> - No existe un formato prediseñado para la evaluación de desempeño. - No se publican los resultados alcanzados en determinado periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha diseñado un formato de evaluación de desempeño. - No existen políticas trazadas para la socialización de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de desmotivación organizacional. - No hay una evaluación objetiva de resultados. - Desconocimiento de los temas en los cuales se debe mejorar para optimizar la calidad de atención al cliente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un formato de evaluación de desempeño. - Publicar en cartelera y en las reuniones los metas alcanzadas. - Hacer reuniones personales con los colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de Incentivos y/o reconocimientos; además estos son desacordes con las necesidades de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay una política trazada para la entrega de incentivos y/o reconocimientos. - No existe formato 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de desmotivación organizacional. - Conflictos internos entre compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que tipo de bonificaciones desean los clientes internos. - Formular una política de incentivos y bonificaciones.

internos.	de evaluación de desempeño.	- Mala calidad de atención a los clientes externos.	- Elaborar el formato de evaluación de desempeño.
-----------	-----------------------------	---	---

10.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

AREA: Talento Humano (Proceso de motivación organizacional)

- Ejecutar el plan de capacitación para el periodo comprendido entre marzo del año 2005 y febrero de 2006.

META: Disminuir el grado de desmotivación organizacional de los clientes internos de la empresa, causado por la poca y mala capacitación ofrecida por la empresa del 69% al 30% , en el periodo marzo 2005 – febrero 2006.

INDICADOR: Personal capacitado y motivado.

- Diseñar un formato de evaluación de desempeño para el Autoservicio Abraham Delgado Ltda. (marzo 2005).

META: Disminuir el grado de desmotivación organizacional de los colaboradores del Autoservicio, causado por las fallencias presentadas en proceso de evaluación de desempeño; del 66% al 30% en el mismo periodo.

INDICADOR: Personal evaluado objetivamente y motivado.

- Ejecutar la política de incentivos y/o reconocimientos para el periodo comprendido entre marzo de 2005 a febrero de 2006.

META: Disminuir el grado de desmotivación organizacional del personal de la empresa, causado por las fallencias presentadas al otorgar los incentivos y/o reconocimientos del 53% al 20% en el mismo periodo.

INDICADOR: Clientes internos satisfechos y motivados.

- Ejecutar la política de compensación salarial para el Autoservicio Abraham Delgado Ltda. (Marzo – mayo de 2005).

META: Disminuir el grado de desmotivación organizacional de los clientes internos del Autoservicio, causado por la inequidad salarial existente, del 60% al 40% , para el mismo periodo.

INDICADOR: Clientes internos satisfechos y motivados.

- Fortalecer los espacios de integración grupal, a través de las actividades lúdico – recreativas y formativas; con el fin de mantener las buenas relaciones entre compañeros.

META: Mantener el grado de motivación organizacional de los clientes internos del Autoservicio en el 95% , causado por las buenas relaciones, la aceptación grupal y la comunicación efectiva.

INDICADOR: Clientes internos con buenas Relaciones interpersonales.

- Fortalecer los espacios de comunicación entre jefes y colaboradores, a través de las actividades formativas y entrevistas personales; con el fin de mantener las buenas relaciones con los jefes.

META: Incrementar el grado de motivación organizacional de los clientes internos del Autoservicio del 69% al 90% .

INDICADOR: Clientes internos con buenas Relaciones interpersonales con los jefes.

- Verificar cada tres meses el estado de las instalaciones y equipos del Autoservicio, con el fin de realizar un mantenimiento preventivo y correctivo de estos.

META: 100% de los equipos en buen estado de funcionamiento.
100% de las instalaciones confortables.

INDICADOR: Equipos e instalaciones locativas en perfecto estado.

- Fortalecer los espacios de participación grupal, a través de actividades lúdico – formativas, recreativas y evaluativas.

META: Incrementar el grado de participación organizacional de un 67% a un 95% .

- **Garantizar la estabilidad laboral a los funcionarios que tengan y se mantengan con buenos resultados en la evaluación de desempeño.**

META: 100% de los funcionarios excelentes con estabilidad laboral durante un año.

INDICADOR: Clientes internos motivados.

NOTA: Para verificar el cumplimiento de las metas se sugiere aplicar a los seis meses el formato de encuesta sobre grado de motivación organizacional del cliente interno, con la misma escala de medida (Preguntas 40 – 49)

10.3. ACTIVIDADES

- Actividades para lograr el objetivo uno:
 - Incluir el presupuesto para el desarrollo del plan dentro de la programación financiera del Autoservicio.
 - Socializar el plan de capacitación.
 - Establecer responsable del desarrollo del plan.
 - Ejecución del plan de capacitación.
- Actividades para lograr el objetivo dos:
 - Realizar reuniones con los colaboradores para concertar el formato de evaluación de desempeño.
 - Consultar a un ingeniero industrial para la elaboración del formato.
 - Elaborar el formato de evaluación de desempeño.
 - Aplicar el formato de evaluación del desempeño probatorio y corregir las falencias presentadas.
 - Institucionalizar el formato de evaluación del desempeño en el Autoservicio.
- Actividades para lograr el objetivo tres.
 - Socializar la política de incentivos y/o reconocimientos con los cliente internos de la empresa.
 - Aplicar la política.
- Actividades para lograr el objetivo Cuatro.
 - Socializar la política de compensación con los cliente internos de la empresa.

- Aplicar la política.
 - Actividades para el logro del objetivo Cinco.
 - Socializar y aplicar la política de incentivos y/o reconocimientos grupales con los clientes internos de la empresa.
 - Ejecución del plan de capacitación.
 - Actividades para el logro del objetivo Seis.
 - Comunicar a los colaboradores la predisposición de la gerencia para escucharlos en el momento en que lo necesiten.
 - Ejecutar el plan de capacitación.
 - Promover la participación en las reuniones semanales.
 - Participación activa de la gerencia en las actividades lúdico recreativas de la empresa.
 - Actividades para el logro del objetivo Siete.
 - Preguntar periódicamente a los empleados sobre el estado y funcionamiento de los equipos.
 - Asignar un responsable para que verifique las necesidades existentes en cada periodo sobre las herramientas, equipos y logística necesarios.
 - Mantener vigentes los contratos de mantenimiento preventivo de los equipos.
 - Actividades para el logro del objetivo Ocho.
 - Ejecutar el plan de capacitación
 - Ejecutar la política de incentivos.
 - Instalar un buzón de sugerencias e inquietudes internamente.
 - En las reuniones semanales comunicar a los clientes internos los logros alcanzados por la empresa y las fallas a corregir.
 - Delegar en cada uno de los funcionarios la coordinación de las reuniones semanales.
 - Actividades para el logro del objetivo Nueve.
 - Aplicar el formato evaluativo mensualmente.

- Tener en cuenta los resultados obtenidos para premiar el desempeño con un la suscripción de un contrato laboral a un año.

10.4 PLAN DE CAPACITACION PARA EL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO DE LA CIUDAD DE PASTO (MARZO DE 2005 – FEBRERO DE 2006).

10.4.1 Justificación. Con el desarrollo de la presente investigación se detectó que el grado de desmotivación organizacional a causa de la falta de capacitación es muy alto; aspecto que influye negativamente en la calidad de la atención prestada al cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto.

10.4.2 Objetivo. Capacitar al 100% de los colaboradores de la empresa en mercadeo, conocimiento de productos y desarrollo humano.

10.4.3 Descripción del Plan de Capacitación. Los temas de capacitación elegidos para el siguiente plan son producto de los resultados de la encuesta aplicada al cliente interno y al cliente externo del Autoservicio.

Es importante resaltar que la gerencia se comprometa, facilitando los recursos logísticos, técnicos y financieros para la ejecución certera del plan; las fechas estipuladas en el documento son programadas los días de las reuniones semanales y festivos para no interferir con la actividad comercial.

(VER ANEXO D. COMPONENTES Y ACTIVIDADES).

10.5 POLITICA DE INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS DEL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA

Brindar a los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado los incentivos justos y equitativos; para reconocer el trabajo bien realizado, tomando como referente los resultados de la evaluación de desempeño; con miras a la excelencia del servicio.

10.5.1 Componentes de la política

- Actividades de reconocimiento grupal: Estas van directamente ligadas con la satisfacción de las necesidades sociales (aceptación social, Bienestar social), necesidades de estima, de autorrealización.
- Actividades de reconocimiento individual: Estas están directamente ligadas con la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

(VER ANEXO E. CUADRO COMPONENTES Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES).

10.6 POLITICA DE COMPENSACION SALARIAL DEL AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA.

Brindar a los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado la compensación salarial justa y equitativa según el cargo; para reconocer el trabajo bien realizado, tomando como referente los resultados de la evaluación de desempeño; con miras a la excelencia del servicio.

10.6.1. Componentes de la política:

- Fijación de salario: Se propone para el nivel operativo la compensación salarial variable: 90% fijo o salario base (\$360.000) más prestaciones de ley.

El 10% restante va ligado con la evaluación de desempeño así:

PUESTO (OCUPADO)	PORCENTAJE
PRIMERO	10%
SEGUNDO	8%
TERCERO	6%
DEMÁS	4%

El personal del nivel administrativo tendrá una asignación salarial fija en un 100%, de acuerdo al grado de formación académica y funciones realizadas.

Nota: La información consignada fue concertada con la gerencia del Autoservicio.

10.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.7.1 Importancia del Seguimiento y control. En el Autoservicio Abraham Delgado Ltda., el control de las actividades, acciones y estrategias plasmadas en el plan de mejoramiento de la motivación organizacional, en el plan de capacitación y en las políticas, es importante para medir el logro de objetivos, tomar correctivos a tiempo y en general evaluar el desarrollo de estos.

Todas y cada una de las actividades aquí contempladas deben ser reportadas al gerente general y a la administradora del Autoservicio, cada tres meses, a través de informes verbales y escritos, realizados por cada colaborador.

Además, el control a las metas de corto plazo se hará en las reuniones semanales.

CONCLUSIONES

- Si los empleados se sienten seguros, tienen autotomía y son escuchados, además de trabajar mejor generan mayores beneficios para la empresa y por ende para los accionistas.
- En la actualidad brindar atención al cliente de buena calidad, es más difícil; puesto que los consumidores son mucho más exigentes en cuanto a la amabilidad, asesoría en compras, información oportuna y veraz que les permita satisfacer sus necesidades.
- Las exigencias del mercado fuerzan a la empresa a que estimulen a sus empleados para que logren un desempeño sobresaliente y esto se logra dándoles la posibilidad de participar, de formar equipos, de innovar; fijando objetivos y plazos concretos conjuntamente.
- La motivación organizacional en el cliente interno del Autoservicio Abraham Delgado se caracteriza por las buenas relaciones con los compañeros y con los jefes y por la participación institucional que poseen. Por su parte, la desmotivación está influenciada por la falta de capacitación (incluyendo a los jefes inmediatos participantes.), por la inequidad en las compensaciones y en el ofrecimiento de incentivos y/o reconocimientos, por la falta de un formato evaluativo y por la no socialización de las metas y los logros alcanzados.
- Al culminar la investigación se concluye que los clientes internos del Autoservicio Abraham Delgado se encuentran con un bajo grado de motivación organizacional en la empresa.
- Para el cliente interno del Autoservicio Abraham Delgado las variables de compensación, estabilidad laboral y los incentivos y/o reconocimientos ocupan respectivamente los tres primeros lugares de importancia; mientras que la logística, participación, evaluación de desempeño y las relaciones con los compañeros comparten el mismo valor (4%); siendo poco significativos para ellos.
- Para los dos jefes inmediatos del Autoservicio las variables de estabilidad laboral y de capacitación e inducción ocupan los lugares más relevantes en grado de importancia como factores motivacionales a nivel de la organización.
- La percepción que tiene el cliente externo sobre la calidad en la atención recibida en la empresa es mala, caracterizada por que no se presta asesoría inmediata al momento de solicitar un bien o servicio, porque el cliente interno no

conoce los productos, porque no se encuentran capacitados y por las extensas filas a la hora de pagar. Es importante resaltar que la empresa debe tomar correctivos de raíz para mejorar la calidad de la atención prestada; ya que según un principio del mercadeo que narra: "un cliente insatisfecho, multiplica diez veces la insatisfacción percibida en determinada empresa o por un servicio específico"; esta situación contribuirá a disminuir el Número de clientes fidelizados que se encuentran actualmente matriculados.

- Las variables de motivación organizacional si influyen notablemente sobre la calidad de atención prestada en el Autoservicio, según lo refieren los clientes internos y los clientes externos.

- El bajo grado de motivación por condiciones organizacionales del cliente interno influye negativamente en la calidad de atención prestada al cliente externo de la organización.

RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

- Se recomienda a los directivos del Autoservicio Abraham Delgado de la Ciudad de Pasto, ejecutar el plan de capacitación organizacional tendiente a mejorar la calidad de la atención prestada al cliente externo, brindando información actualizada en forma constante generando así un aprendizaje continuo y participativo.
- Teniendo en cuenta que la desmotivación presentada en la evaluación de desempeño es generada por la no existencia de un formato prediseñado de evaluación del desempeño y por no socializar los logros alcanzados, se sugiere que la empresa con la asesoría de un experto diseñe un formato y realice reuniones mensuales para transmitir a sus colaboradores los logros alcanzados.
- Para el manejo adecuado de la compensación, es necesario evaluar la escala salarial existente de forma consensuada; teniendo en cuenta el cargo, las funciones asignadas y el grado de escolaridad requerido para este.
- El establecimiento de reconocimientos y/o incentivos ofrecidos por el Autoservicio deben asignarse como resultado de la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta el relacionar las recompensas con los rendimientos.
- Para contrarrestar el bajo grado de motivación organizacional de los clientes internos y su incidencia negativa en la calidad de atención prestada al cliente externo, el Autoservicio debe generar espacios de participación, fomentando el trabajo en equipo, coayudando a desarrollar una estructura de liderazgo efectiva que permita estimular el pensamiento creativo en cada colaborador.
- Es necesario optimizar cada una de las variables que hacen parte de la motivación organizacional, donde el cliente interno tenga sentido de pertenencia y pertinencia con el Autoservicio Abraham Delgado, reflejado en los resultados financieros y sociales.
- Es necesario que cada uno de los clientes internos promocionen los servicios de papelería, perfumería y cosméticos existentes en el Autoservicio; así como la predisposición que tiene la gerencia para escuchar sugerencias y reclamos.

BIBLIOGRAFIA

- SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Como Orientar su Empresa Hacia el Servicio al Cliente, Bogotá – Colombia, Editorial Bello Matic, agosto de 1.998.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado, Bogotá – Colombia, Editorial Universidad Externado de Colombia, Mayo de 1.993.
- Código del Comercio, Reformado por la ley 222 de 1.995, Bogotá, 1.996.
- PATIÑO, Armando. Módulo: Fundamentos Teóricos Algunos conceptos Sobre el Conocimiento Científico.
- TETRA PAK – Manual de Merchandising, 2003.
- SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Gerencia y Supervisión de Ventas , Bogotá – Colombia, Editorial Artesal, mayo de 1.999.
- SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Módulo: Modelos Gerenciales , mayo de 2.004.
- PATIÑO, Armando. Módulo: Gerencia del Talento Humano, diciembre de 2.003.
- Bases de Datos Archam Delgado Ltda
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª . Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
- Paginas de Internet.
- CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, 2ª edición, Mc Graw Hill, Colombia, Octubre de 1993. Pág. 506.
- MENDEZ, Carlos, Metodología de la Investigación, Págs. 168.
- POPE, Jeffrey, Investigación de Mercados; Traducción, Franklin Laiguashoa, Segunda Edición, Bogotá Norma, 1.997. 348 Págs.

- Diccionario Larousse, Segunda edición, México D.C., febrero de 2003, 366 Págs.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta diente interno del autoservicio Abraham Delgado de la ciudad de Pasto.

Fecha _____ Encuesta No. _____

1. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
a. Buenas _____ b. Regulares _____ c. Malas _____
2. ¿En que tema le gustaría que se capacite para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo?
a. Autoestima _____ b. Liderazgo _____ c. Desarrollo Humano _____
d. Relaciones interpersonales _____ e. Otro, ¿Cuál? _____
3. ¿Si la comunicación con sus compañeros se ve deteriorada, se afecta la atención al diente externo?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ d. Nunca _____
4. ¿Considera que sus relaciones con su jefe son?
a. Buenas _____ b. Regulares _____ c. Malas _____
5. ¿Su jefe inmediato dialoga con usted?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ d. Nunca _____
6. ¿Si la comunicación con su jefe es nula, se afecta la atención al diente externo?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ d. Nunca _____
7. ¿Al desempeñar una labor en forma inadecuada, el llamado de atención es?
a. Pública - grotesco _____ b. Pública - cordial _____ c. Memorando - Grotesco _____
d. Memorando - Cordial _____
8. ¿Existe una política trazada para el manejo de conflicto en su empresa?
a. Si _____ b. No. _____
9. ¿Discuten continuamente en la empresa?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ d. Nunca _____
10. ¿Considera usted, que las intrigas y las envidias presentadas en la empresa, repercuten negativamente en la atención de los dientes?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ d. Nunca _____
11. Después de una discusión, ¿Cómo observa la atención prestada al diente externo por parte de los involucrados en el conflicto?
a. Atiende amablemente _____ b. Atienden en forma descortés _____
c. Desatienden al diente _____ d. Ninguna de las anteriores _____
12. ¿En su empresa el trabajo se desarrolla?:
a. Individual _____ b. En equipo _____
13. Señale el grado de influencia que ejerce sobre la calidad de atención al diente, su respuesta marcada en el punto anterior.
a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____
c. Poco Influyente _____ d. Nada influyente _____
14. ¿Considero que la empresa me brinda estabilidad laboral?
a. Si _____ b. No _____
15. ¿La empresa tiene definidas políticas de ascenso?
a. Si _____ b. No _____
16. ¿Usted participa en la elaboración de las metas trazadas en la empresa?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ d. Nunca _____
17. ¿Conoce el manual de funciones?
a. Si _____ b. No _____
18. ¿Le permiten presentar sugerencias para mejorar el servicio?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esparadamente _____ e. Nunca _____

19. ¿La reunión semanal que se realiza le permite?
- a. Mejorar la atención al cliente ____ b. Escuchar sugerencias ____
 c. Escuchar regaños ____ d. Escuchar chismes ____ e. Recibir recomendaciones ____
 f. Ofrecer recomendaciones ____ g. Perder el tiempo ____
20. ¿El Autoservicio Abraham Delgado le brinda capacitación?
- a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
21. ¿La capacitación que recibe en la empresa es?
- a. Buena ____ b. Regular ____ c. Mala ____
22. ¿En que temas le gustaría capacitarse para mejorar su relación con los clientes externos?
- a. Servicio al cliente ____ b. Técnicas de venta ____ c. Mercadeo ____
 d. Relaciones Humanas ____ e. Conocimiento de producto ____
23. ¿Al ingresar a la empresa, la inducción que usted recibió fue?
- a. completa ____ b. Incompleta ____
24. ¿Usted considera que la asignación del salario para su cargo es?
- a. Equitativo ____ b. Inequitativo ____ c. Acorde con su cargo ____
25. ¿El pago oportuno le motiva a atender mejor al cliente externo?
- a. Si ____ b. No ____
26. ¿La evaluación de desempeño es?
- a. Objetiva ____ b. subjetiva ____
27. ¿Existe un formato prediseñado para la evaluación de desempeño?
- a. Si ____ b. No ____
28. ¿Mensualmente la gerencia informa de manera pública los logros alcanzados por la empresa?
- a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
29. ¿Qué tipo de bonificaciones, incentivos y/o reconocimientos por su desempeño laboral le ofrece la empresa?
- a. Carta de felicitación b. declaración oral pública ____ c. Mención del
 empleado del mes ____ d. Fotografía en cartelera ____
 e. Tiempo libre ____ f. Dinero ____ g. Mercado ____ h. Ninguna de las anteriores ____
30. ¿Usted considera que los reconocimientos en la empresa son?
- a. equitativos ____ b. Inequitativos ____
31. ¿El reconocimiento del trabajo bien realizado, contribuye a mejorar la atención al cliente externo?
- a. Si ____ b. No ____
32. ¿Se encuentra usted motivado en la empresa?
- a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
33. ¿Siento que soy aceptado por el grupo?
- a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
34. ¿Ofrezco alternativas para solucionar los problemas presentados?
- a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
35. ¿Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus labores?
- a. Si ____ b. No. ____
36. ¿La logística e infraestructura del Autoservicio Abraham Delgado es agradable para el desarrollo de su trabajo?
- a. Si ____ b. No ____
37. ¿De que manera incide el contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo, sobre la atención al cliente externo?
- a. Mucho ____ b. Poco ____ c. Nada ____
38. ¿Ha observado que sus compañeros atienden mal al cliente externo?
- a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
39. ¿La autonomía al desarrollar su trabajo, le permite optimizar la atención al cliente externo?
- a. Si ____ b. No ____

PREGUNTAS DE LA 40 A LA 49

Señale su grado de motivación organizacional causado por:

PREGUNTA	RESPUESTA			
	EXTREMADAMENTE MOTIVADO	MUY MOTIVADO	POCO MOTIVADO	NADA MOTIVADO
40. Las relaciones con sus compañeros.				
41. Las relaciones y comunicación con su (s) jefe (s).				
42. Las condiciones de inducción y capacitación.				
43. La asignación de salarios.				
44. La estabilidad laboral.				
45. Herramientas y logística adecuada.				
46. La participación en la empresa (reunión, sugerencias, metas).				
47. Las condiciones de evaluación.				
48. Los incentivos.				
49 los conflictos presentados				

GRACIAS POR SU COLABORACION
TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD DE NARIÑO

De las siguientes variables cual considera usted que es la mas importante para su motivación organizacional:

PREGUNTA	RESPUESTA			
	EXTREMADAMENTE MOTIVANTE	MUY MOTIVANTE	POCO MOTIVANTE	NADA MOTIVANTE
50. Las relaciones con sus compañeros.				
51. Las relaciones y comunicación con su (s) jefe (s).				
52. Las condiciones de inducción y capacitación.				
53. La asignación de salarios.				
54. La estabilidad laboral.				
55. Herramientas y logística adecuada.				
56. La participación en la empresa (reunión, sugerencias, metas).				
57. Las condiciones de evaluación.				
58. Los incentivos.				

59. Señale el grado de influencia que ejerce la capacitación por condiciones organizacionales sobre la calidad de la atención prestada

- a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____
 c. Poco influyente _____ c. Nada influyente _____

60. Señale el grado de motivación organizacional que ejerce la estabilidad laboral sobre la calidad de la atención prestada al cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado.

- a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____

c. Poco Influyente _____

c. Nada influyente _____

61. Señale el grado de motivación organizacional que ejerce la evaluación de desempeño sobre la calidad de la atención prestada al cliente externo del Autoservicio Abraham Delgado.

a. Extremadamente influyente _____

b. Muy influyente _____

c. Poco Influyente _____

c. Nada influyente _____

**GRACIAS POR SU COLABORACION
TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

Anexo B. Encuesta cliente externo del autoservicio Abraham Delgado de la ciudad de Pasto.

Fecha _____ Encuesta No. _____

1. ¿Cuál es su percepción respecto a la atención recibida en el Autoservicio Abraham Delgado?:
a. Amabilidad de los vendedores _____ b. Agilidad en el servicio _____
c. Asesoría en las compras _____ d. Ninguna de las anteriores _____
2. ¿La atención recibida en el Autoservicio Abraham Delgado es?
a. Buena _____ b. Mala _____
3. ¿Qué le desagrada del Autoservicio Abraham Delgado?
a. Mal genio de los funcionarios _____ b. Filas a la hora de pagar _____
c. Mala atención _____ d. Los empleados denotan desmotivación _____
e. Ninguna de las anteriores _____
4. ¿Ha presenciado discusiones entre los empleados del Autoservicio Abraham Delgado?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
5. Señale el grado de influencia que ejercen las discusiones sobre la calidad en la atención recibida en el Autoservicio Abraham Delgado?
a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____
c. Poco Influyente _____ d. Nada influyente _____
6. ¿Considera que los empleados del Autoservicio Abraham Delgado conocen los productos ofrecidos?
a. Si _____ b. No _____
7. ¿Considera usted que los empleados del Autoservicio Abraham Delgado se encuentran capacitados para atender al público?
a. Si _____ b. No _____
8. Señale el grado de influencia que ejerce la capacitación de los empleados sobre la atención que usted recibe en el Autoservicio Abraham Delgado?
a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____
c. Poco Influyente _____ d. Nada influyente _____
9. ¿En el caso de recibir mala atención por parte de los empleados, cuál cree Usted que sea la causa para que esta se presente?
a. Por la desmotivación al trabajo _____ b. Por su mal carácter _____
c. Por no conocer los productos _____ d. Por las discusiones entre compañeros _____
e. Cargas de trabajo _____ f. Ninguna de las anteriores _____
10. Cuando usted requiere un bien o servicio en el Autoservicio Abraham Delgado:
a. Recibe Asesoría inmediata _____ b. No le prestan atención _____
11. ¿Cuando usted solicita información sobre un producto o servicio, el tono de voz del empleado es?
a. Amable _____ b. Grosero _____

12. ¿Usted considera que en el Autoservicio Abraham Delgado se realiza un trabajo?
 a. Individual _____ b. En equipo _____

13. Señale el grado de influencia en la calidad de la atención recibida, causado por las condiciones de trabajo expuestas en el punto anterior.
 a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____
 c. Poco Influyente _____ d. Nada influyente _____

Preguntas 14 a la 22

Cual considera usted que es la influencia que ejerce el grado de motivación organizacional sobre la calidad de atención recibida en las siguientes variables:

PREGUNTA	RESPUESTA			
	EXTREMADAMENTE INFLUYENTE	MUY INFLUYENTE	POCO INFLUYENTE	NADA INFLUYENTE
14. Las relaciones con sus compañeros.				
15. Las relaciones y comunicación con su (s) jefe (s).				
16. Las condiciones de inducción y capacitación.				
17. La asignación de salarios.				
18. La estabilidad laboral.				
19. Herramientas y logística adecuada.				
20. La participación en la empresa (reunión, sugerencias, metas).				
21. Las condiciones de evaluación.				
22. Los incentivos.				

23. Califique la atención prestada por parte de:

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO USA
PARQUEADERO					
PAQUETERO					
VIGILANTES					
MERCADERISTAS					
ATENCIÓN AL CLIENTE					
ADMINISTRATIVO					
FRUVER					
PAPELERIA					
PERFUMERIA Y COSMÉTICOS					
CAJEROS					
EMPACADORES					

**GRACIAS POR SU COLABORACION
TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

Anexo C. Formato diario de campo (observación directa)

LUGAR: Autoservicio Abraham Delgado Ltda
CIUDAD: Pasto, Nariño
FECHA: _____
HORA: _____
RESPONSABLE (Observador): _____
ACTIVIDAD O PROCESO: _____

Anexo D. Componentes del plan de capacitación: actividades – recursos - presupuesto – cronograma - responsables.

COMPONENTES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES SUGERIDAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	FECHA / HORA	RESPONSABLES/ PARTICIPANTES.
Capacitación en Mercadeo (Servicio al cliente, técnicas de ventas, merchandising).	Efectuar convenio con el SENA.	Humanos.	0	1-03-05	Gerencia.
	Desarrollo de la capacitación: 12 horas.	Humanos, técnicos, logísticos, Financieros, papelería.	\$300.000	17,21,24,26,27,31 Marzo de 2005. De 7:00 a 9:00 a.m.	Gerencia, Administrativos/ Todo el personal.
Capacitación en conocimiento de producto.	Gestionar ante una Casa Comercial la consecución de un tallerista experto (Nestle, Colgate Palmolive).	Humanos	0	28-09-05	Gerencia.
	Desarrollo de capacitación (características de los productos): 4 horas.	Humanos, técnicos, logísticos, financieros, papelería	\$300.000	17-10-05 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	Gerencia/ Clientes internos.
	Desarrollo de capacitación (Distribución de productos en el Autoservicio): 1 Hora.	Humanos, técnicos, logísticos, papelería.	0	20-10-05 8: 00 – 9:00 a.m.	Gerencia y clientes internos.
Capacitación en Desarrollo Humano.	Capacitación en Autoestima (4 horas).	Humanos, técnicos, logísticos, financieros, papelería.	\$500.000	17 y 24 de noviembre de 2005. 7:00 a 9:00 a.m.	Gerencia/ todos los clientes internos.

	Capacitación en relaciones humanas (4 horas).	Humanos, técnicos, logísticos, financieros, papelería.	\$500.000	6 y 15 de diciembre de 2005. 7: 00 a 9:00 a.m.	Gerencia/ todos los dientes internos.
	Capacitación en liderazgo (4 horas).	Humanos, técnicos, logísticos, financieros, papelería.	\$500.000	2 y 9 de febrero de 2006. 7:00 a 9:00 a.m.	Gerencia/ todos los dientes internos.
TOTAL			\$2.100.000		

Anexo E. Componentes de la política y actividades de incentivos y/o reconocimientos.

COMPONENTES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES SUGERIDAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	FECHA / HORA	RESPONSABLES/ PARTICIPANTES.
Reconocimientos grupales.					
1. Campeonato de Microfutbol.	Convocar a las empresas familiares (Productos Osa, Distribuidora Comercial, Super AD, Comercial del Sur, Centro Agropecuario de Nariño, Distritar, Bucanero).	Humanos, logísticos financieros.	\$300.000	19/06-05 hasta 07/08/05. Domingos.	Gerencia/ dientes internos.
2. Grupo de danzas folclóricas.	Contactar al instructor de danzas del CESMAG, para capacitar a un grupo de empleados, durante 20 horas. Con el fin de que se presenten en los eventos sociales de Autoservicio.	Humanos, técnicas, logísticos, financieros.	\$500.000	14/08/05 hasta el 11/09/05. Domingos.	Gerencia, Administrativos/ Todo el personal.
3. Celebración día de los niños.	Celebrar el día internacional de los niños y niñas, con los hijos y familiares de los dientes internos. (Se busca patrocinio con las Casas Comerciales para refrigerios y obsequios).	Humanos, logísticos.	\$100.000	03/04/05	Gerencia/personal de la empresa
4. Celebración fin de año.	Realizar una fiesta, con obsequios y cena. (Buscar patrocinios).	Humanos, logísticos.	\$500.000	17-12-05	Gerencia / dientes internos.
Incentivos individuales					
Mención del empleado del mes.	Se nominará al empleado del mes de acuerdo a los resultados de la evaluación	Humanos.	0	El último jueves de cada mes.	Gerencia

	de desempeño.				
Otros incentivos	Premios sorpresa un electrodoméstico.	Humanos	0	31 de marzo y 29 de septiembre de 2005.	Gerencia.
	Un mercado.	Humanos, financieros.	\$100.000	28 de abril y 27 de octubre de 2005.	Gerencia.
	Bonificación en dinero	Humanos, financieros.	\$100.000	26 de mayo y 24 de noviembre de 2005.	Gerencia.
	Pase de cortesía cena dos personas. (Casa del Mar).	Humanos, financieros.	\$100.000	30 de junio y 29 de diciembre de 2005.	Gerencia.
	Un bono para compras. (Patrocinado Colgate Palmolive).	Humanos		28 de julio de 2005 y 26 de enero de 2006.	Gerencia.
Bono para paseo familiar a Chachagui.	Humano, financiero.	\$100.000	25 de agosto de 2005.2 de febrero de 2006	Gerencia.	

