



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE WALMART
CHILE: CASO HÍPER LÍDER LOS ANDES

Autores

STEPHANIE MARIOLY AHUMADA HUIQUIPÁN
MARCO ANTONIO AMPUERO VALDÉS

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES
INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: IGNACIO NICULCAR VARGAS

Viña del Mar, Marzo de 2014

Agradecimientos

Queremos agradecer primeramente a Dios por darnos la bendición de haber estudiado una carrera universitaria. Agradecemos a nuestros padres y también a nuestras familias, porque desde el comienzo de esta importante etapa de nuestras vidas, nos dieron su apoyo y se sacrificaron por nosotros incluso, dejando de lado su propias necesidades, para cubrir las nuestras y que así no nos faltara nada.

Finalmente, agradecemos a la Universidad por darnos la oportunidad de poder cursar este proceso y así poder finalizar nuestro estudios universitarios.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	6
Capítulo I: Antecedentes de la práctica	8
A.- Antecedentes de la práctica de la alumna Stephanie Ahumada	
Huaiquipán	8
1.- Descripción de la empresa u organización	8
2.- Reseña histórica	9
3.- Los orígenes de DyS	10
4.- Misión y visión	13
a.- Misión	13
b.- Visión	13
5.- Unidades de Negocio	14
a.- Supermercados	14
a.1) Formato Líder	15
a.2) Formato Express de Líder	15
a.3) Formato Lider.cl	15
a.4) Formato Ekono	16
a.5) Formato SuperBodega Acuenta	16
a.6) Formato Central Mayorista	17
b.- Walmart Chile Servicios Financieros	17
c.- Walmart Chile Inmobiliaria	19
6.- Marcas propias	20

7.- Descripción de las funciones realizadas	25
a.- Trabajo desarrollado	
25	
b.- Área de cajas	
25	
B.- Antecedentes de la práctica del alumno Marco Ampuero Valdés	
26	
1.- Descripción de la empresa u organización	
26	
2.- Reseña histórica	
27	
3.- Servicios	
30	
4.- Descripción de las funciones realizadas	33
a.- Área administrativa – Contable	33
b.- Área de operaciones	
34	
C.- Razones que impulsan el tema a desarrollar	
35	
Capítulo II: Desarrollo del tema	
37	

A.- Objetivo general y objetivos específicos

37

1.- Objetivo general

37

2.- Objetivos específicos

37

B.- Marco teórico

37

1.- La motivación laboral como fenómeno en el siglo XXI

37

2.- Tipos de motivación

40

a.- Motivación intrínseca

41

b.- Motivación intrínseca

41

c.- Motivación positiva

41

d.- Motivación negativa

42

3.- Teorías de la motivación

43

	a.- Teoría de las necesidades de Maslow	
43		
	a.1) Necesidades fisiológicas	44
	a.2) Necesidades de seguridad	
44		
	a.3) Necesidades sociales	
44		
	a.4) Necesidades de autoestima	
44		
	a.5) Necesidades de autorrealización	
44		
	b.- Teoría de los factores de Herzberg	
45		
	4.- El rol de los incentivos	
47		
	a.- Intercambio de incentivos y contribuciones	
49		
	C.- Desarrollo de la investigación	
51		
	1.- Estrategias motivacionales de Walmart	
51		
	a.- Cultura Walmart	52

2.- ¿Qué importancia tiene la cultura organizacional?	
52	
3.- Pilares fundamentales de la cultura Walmart	
53	
4.- Oportunidades y beneficio	
56	
a.- Estructura de beneficios en Express de Lider	
58	
b.- Estructura de beneficios en Ekono	
59	
c.- Estructura de beneficios en Híper Lider	
60	
d.- Estructura de beneficios en SuperBodega Acuenta	
62	
e.- Estructura de beneficios en Central Mayorista	
63	
5.- Medición de las estrategias motivacionales de Walmart	
64	
6.- Análisis de los resultados	66
Capítulo III: Conclusiones	
89	

Bibliografía

93

Anexos

97

Introducción

La importancia que ha adquirido durante la última década, en nuestro país, el sector industrial del Retail sumado a la gran cantidad de empleos que genera, torna necesario y justifica un estudio que establezca y analice las estrategias orientadas a mediar en las relaciones que este sostiene con aquellos que conforman el recurso humano al interior de la organización. Este último elemento, también ha adquirido relevancia en los enfoques que plantean la empresa como un ente social en cuanto la interacción interpersonal de quienes la conforman.

La elección de Walmart como caso de estudio para analizar las políticas motivacionales se basa en dos razones fundamentales: A nivel mundial, dicha compañía, ofrece 2,2 millones de puestos de trabajo, política que complementa con una cultura organizacional que ha beneficiado a sus trabajadores de forma tangible e intangible.

Por otra parte, la experiencia de ambos autores, desempeñando funciones en dos de las Unidades Estratégicas de Negocio de Walmart en Chile (SuperBodega Acuenta - ubicada en la ciudad de San Felipe - e Híper Lider Los Andes), es un aliciente para contrastar lo visto y vivido a la luz de los conocimientos y teorías referentes al área de Recursos humanos. Es importante destacar que en la actualidad uno de los autores (Marco Ampuero) cumple funciones de “Tesorero de Cajas” en Híper Lider Los Andes.

En cuanto a las funciones realizadas por los autores en sus respectivas practicas, el autor Marco Ampuero, dio cumplimiento a su período de práctica en la Agencia de Aduanas Mewes, en la sucursal que la misma tiene en la ciudad de Los Andes; desempeñando labores en dos áreas: administrativa-contable, en la cual desarrolló funciones en recepción, clasificación y distribución de documentos, contabilizar y generar comprobantes; y en el área de operaciones, realizando asistencia en gestión operativa de exportación e ingreso a zona primaria, entre otros.

Por otro lado la autora Stephanie Ahumada, realizó su práctica en SuperBodega Acuenta, donde desempeñó funciones en el Área de cajas. Ahí estuvo a cargo de supervisar el trabajo de 30 cajeras, además de la atención de público y del manejo de valores.

El presente informe abordará y analizará las estrategias de motivación que Walmart Chile aplica a sus trabajadores, acotado al caso de Híper Líder Los Andes, como así también el impacto de dichas estrategias.

CAPITULO I: Antecedentes de la práctica

A.- Antecedentes de la práctica de la alumna Stephanie Ahumada Huaiquipán

1.- Descripción de la empresa u organización

El retail en Chile ha sufrido una gran expansión y desarrollo en los últimos quince años¹, desde los antiguos y cada vez más escasos almacenes de barrio, hasta los gigantes e imponentes megamercados del día de hoy. Ya no sólo se puede acceder a alimentación o productos de primera necesidad, sino que además, dentro de esa inmensa infraestructura encontramos productos de vestuario, menaje, entretenimiento, etc.

La competencia es directa y sin tregua por cautivar a los clientes, en un mercado donde los productos son similares y, en el que la mejor forma de supervivencia empresarial, es entregando un buen servicio diferenciado de la competencia y con precios bajos.

La empresa donde la autora realizó su práctica profesional fue SuperBodega Acuenta, que es una Unidad Estratégica de Negocios de la empresa multinacional de comercios minoristas Walmart Chile S.A., cuyos antecedentes se entregan a continuación:

¹ PWC Consultoría y asesoría empresarial,
<http://www.pwc.com/cl/es/retail-y-consumo/index.jhtml>
Consultado el 11/03/2014 a las 16:40 hrs.

Nombre de la Empresa: SuperBodega Acuenta

Dirección: Avenida Eduardo Frei Montova #8301, Quilicura, Santiago.

Fono: (02) 22005000

Sitio Web: www.superbodegaacuenta.cl

Holdings: Walmart Chile S.A.

Lugar de práctica: SuperBodega Acuenta sucursal San Felipe.

Dirección: Avenida Maipú #171, San Felipe.

Fono: (02) 25916390

2. - Reseña Histórica

Walmart Chile S.A., anteriormente llamada Distribución y Servicio (D&S), es una compañía chilena fundada por la familia Ibáñez y - desde 2008 - forma parte de la internacional Walmart. Es propietaria de las cadenas de supermercados Líder, Express de Líder, Ekono y Acuenta.

Walmart es una empresa transnacional de origen estadounidense y con sede en la ciudad de Bentonville, Arkansas, Estados Unidos. Es la cadena supermercadista y de retail más grande del mundo, cuya misión es ayudar a las personas a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor. ²

² Walmart Chile, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/Walmart/>, consultado el 11/03/2014 a las 17:48 hrs.

Walmart Internacional opera en todo el mundo a través de 69 cadenas comerciales en 27 países, llegando a un total de 10.500 tiendas.

Las ventas durante el año fiscal 2013 ascendieron a aproximadamente a US\$466 mil millones³. Walmart da empleo a 2,2 millones de personas en todo el mundo.

3.- Los orígenes de DyS

Los orígenes de D&S S.A. se remontan a la empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía. fundada en Valparaíso en 1893 por comerciantes alemanes venidos desde Hannover. A temprana edad, en el año 1900 se integró a esa empresa Adolfo Ibáñez, quien fortaleció los conceptos de servicio al consumidor de la empresa y que constituyen la base de lo que es hoy D&S y sus filiales.

Luego, en el año 1957 y bajo la dirección de Manuel Ibáñez, se inaugura el primer supermercado de Chile y América Latina bajo el nombre Almac. Este formato incluyó estacionamientos, amplio surtido de productos y cajeras a la salida del local.

³ Walmart Chile, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/Walmart/>, consultado el 11/03/2014 a las 17:50 hrs.

Más tarde, en 1984 se inaugura el primer supermercado Ekonomic en la ciudad de Santiago, formato económico que consolida su presencia en el país.

Este hito de 1984 fue sólo un anticipo de lo que vendría. En 1987 se abren las puertas del primer Hipermercado Ekono, concepto inspirado en el supermercado económico, pero con superficies más amplias e incorporando por primera vez un surtido de productos no comestibles.

En 1985 se creó D&S Distribución y Servicio S.A. para actuar como distribuidora y proveedora de servicios a los distintos supermercados. El formato Ekono tuvo tal éxito que en el año 1993 se inaugura el primero fuera del país. Argentina fue el país escogido para iniciar la expansión internacional de la compañía.

La compañía introduce el concepto de megamercado económico bajo la marca Líder, con la inauguración del primer local en el sector de Pajaritos, al poniente de Santiago de Chile, en el año 1996. Ese mismo año se hace el lanzamiento de la tarjeta Presto (Tarjeta de crédito de Walmart Chile S.A)

En el año 2000 se inaugura el formato de supermercado compacto Líder Vecino que, con una superficie promedio de 3.500 m² ⁴,

⁴ Walmart Chile, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/historia/>, Consultado el 11/03/2014 a las 19:09 hrs.

alberga todas las secciones de un supermercado con un amplio surtido de productos y precios bajos.

Luego en el año 2003, Supermercados e Hipermercados (Líder vecino y Líder respectivamente) se unifican bajo la marca Líder, distinguiéndose la marca Líder Express para los supermercados compactos. Lo que en el 2007 cambiaría, ya que la marca Líder es reemplazada por Híper Líder (formato de mayores dimensiones) y los supermercados de menor tamaño pasan a llamarse Express de Líder. Junto con ello, la compañía lanza en la ciudad de Santiago el nuevo formato de descuento bajo la marca Ekono (nuevo formato enfocado a estratos socioeconómicos bajos), y más tarde un formato adicional de almacén de descuento bajo la marca SuperBodega Acuenta.

Cabe destacar que en el año 2008 Walmart Internacional, adquiere una participación mayoritaria de la empresa DyS (Líder), iniciándose así la incorporación de la cadena nacional a la empresa de ventas al detalle más grande del mundo. Luego en el año 2009 Walmart toma control de la administración de la compañía, iniciando el proceso de integración de su cultura cooperativa.

Actualmente la familia Ibáñez sigue presente en el directorio de Walmart Chile, es así como el Sr. Felipe Ibáñez Scott es el presidente y el Sr. Nicolás Ibáñez Scott se desempeña como director.

4.- Misión y Visión

Walmart Chile es una empresa de retail, dedicada a la venta al detalle de productos alimenticios, productos para el hogar y el bienestar de los chilenos, se ha transformado en la cadena de supermercados con mayor grado de fidelización, los que en su mayoría provienen de los estratos socioeconómicos C2 y C3, en los que se concentra la mayor cantidad de sus ventas.⁵

a.- Misión

La misión de Walmart Chile es *“Ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor.”*⁶

b.- Visión

La visión de Walmart Chile es *“Ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores”*.⁷

5.- Unidades de Negocio

⁵ Terra, DyS: Almac, Ekono y Lider, <http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=679567>, Consultado el 11/03/2014 a las 19:46 hrs.

⁶ Walmart Chile, Cultura Walmart Chile, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/>, consultado el 11/03/2014 a las 19:55 hrs.

⁷ Walmart Chile, Cultura Walmart Chile, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/>, consultado el 11/03/2014 a las 20:00 hrs.

Walmart Chile es una compañía integrada por tres unidades de negocio: Retail, Inmobiliaria y Servicios financieros.

a.- Supermercados

Con sus seis formatos de supermercados (Lider, Ekono, SuperBodega Acuenta, Express de Lider, Lider.cl y Central Mayorista), Walmart Chile satisface las necesidades de sus más de 4,5 millones de clientes.⁸

Walmart Chile desarrolla diferentes formatos de supermercados orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes provenientes de diversos estratos económicos, sociales y culturales.

Consecuentes con el lema corporativo de *ahorrarle dinero a nuestros clientes⁹, para que puedan vivir mejor*, Walmart Chile trabaja permanentemente para reducir el costo de vida de los clientes, entregándoles productos de calidad a precios convenientes en todos sus supermercados.

a.1).- Formato Lider

⁸ Walmart Chile, Unidades de Negocio, http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/, consultado el 11/03/2014 a las 21:17 hrs.

⁹ Walmart Chile, Unidades de Negocio, nuestros supermercados http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/ consultado el 11/03/2014 a las 21:20 hrs

Hipermercado económico que responde al concepto “todo en un sólo lugar”. Se caracteriza por ofrecer un mix muy variado, con productos no comestibles de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, ferretería y juguetes, además de las líneas tradicionales comestibles. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 10.000 metros cuadrados.¹⁰

a.2).- Formato Express de Lider

Supermercado tradicional que responde al concepto “compra fácil”. Se caracterizan por la rapidez y surtido en alimentación. Su foco es la venta de alimentos perecibles, como frutas, verduras, carnes frescas y comidas preparadas. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 1.500 metros cuadrados.¹¹

a.3).- Formato Lider.cl

Plataforma de comercio electrónico y televenta que interactúa con el cliente a través de Internet o Call Center, con despacho a domicilio. Ofrece gran variedad de productos de electrónica, computación,

¹⁰ Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Lider, http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/, consultado el 11/03/2014 a las 21:32 hrs.

¹¹ Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Express de Lider http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/, consultado el 11/03/2014 a las 21:36 hrs.

decohogar, deportes, juguetes, etc.; y productos de alimentación a precios bajos todos los días.¹²

a.4).- Formato Ekono

Formato que responde al concepto de “soft discount” y está orientado a la alimentación. Sus locales están ubicados en zonas densamente pobladas y se caracterizan por la rapidez de atención, fácil acceso y precios convenientes. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 400 metros cuadrados.¹³

a.5).- Formato SuperBodega aCuenta

Supermercado que satisface las necesidades de compra de los segmentos socioeconómicos de menores ingresos, que responde al concepto “bajos precios”. Su foco principal es la venta de productos de alimentación, de apariencia simple y austera y con gran presencia de marcas propias.¹⁴

¹² Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Lider.cl
http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/, consultado el 11/03/2014 a las 22:27 hrs.

¹³ Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Ekono
http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/, consultado el 11/03/2014 a las 22:30 hrs.

¹⁴ Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato SuperBodega Acuenta
http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/, consultado el 11/03/2014 a las 22:33 hrs.

a.6).- Formato Central Mayorista

Este formato de ventas al por mayor atiende exclusivamente a negocios, los que se validan a través de un sistema de membresía gratuita. Está dirigido a pequeños comerciantes, como es el caso de almacenes, botillerías y quioscos, entre otros; al igual que a empresas que compran productos al por mayor para ofrecerlos como parte de un servicio, por ejemplo, hoteles, restaurantes y casinos.¹⁵

b.- Walmart Chile Servicios Financieros

En el área de servicios financieros Walmart Chile Servicios Financieros brinda solución a miles de clientes a través de créditos y seguros.

Walmart Chile Servicios Financieros abarca dos ejes de negocio:

- **Tarjeta de Crédito**

La tarjeta de crédito Presto posee 1,1 millones de clientes y es aceptada en más de 60.000 comercios asociados¹⁶ en todo el país, permitiendo realizar avances en efectivo, compras con y sin cuotas, y la contratación de diversos servicios de la red de

¹⁵ Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Central Mayorista http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/, consultado el 11/03/2014 a las 22:35 hrs.

¹⁶ Walmart Chile, Unidades de Negocio, Servicios Financieros, http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/presto/, consultado el 11/03/2014 a las 22:40 hrs.

Walmart Chile (supermercados, seguros y viajes). Al igual que las tarjetas bancarias, Presto cuenta con el respaldo de ser supervisada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

- **Servicios Financieros**

Entre los servicios financieros que ofrece Walmart Chile destacan los seguros de vida, de salud, automotriz y de hogar, seguros con ahorro (fondos mutuos) y créditos de consumo (avances y súper avances).

- **Servifácil**

Es la plataforma para el pago de cuentas y recaudación de servicios que la compañía pone a disposición de sus clientes para que puedan cumplir con sus compromisos de forma fácil, cómoda y segura, y con el amplio horario de atención de un supermercado. Para esto, cuenta con más de 4.500 cajas disponibles y 400 módulos de autoatención en todo Chile, ubicados en los supermercados Lider, Express de Lider, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista.

- **Mi Club**

Es el programa de fidelización gratuito de Lider, Express de Lider y Lider.cl que premia a sus clientes, devolviéndole dinero cada 3 meses a través del Cheque Ahorro.

c.- Walmart Chile Inmobiliaria

Desarrolla proyectos inmobiliarios, acorde con los planes de crecimiento y estrategia multiformato de Walmart Chile.

- **Construcción Sustentable**

Walmart Chile Inmobiliaria, comprometida con la estrategia de sustentabilidad de Walmart Chile, desarrolla iniciativas destinadas a disminuir el consumo energético de los locales y centros comerciales que construye y administra, por medio de nuevos estándares de construcción que permiten una mayor eficiencia en iluminación, refrigeración y climatización.

Además, ha incorporado tecnologías y materiales que contribuyen a la disminución del consumo de agua, al reciclaje y a la reducción de desechos.

- **Espacio Urbano**

Es la cadena de centros comerciales vecinales desarrollada y administrada por Walmart Chile Inmobiliaria, que se caracteriza por contar con un supermercado como tienda ancla, y por buscar

satisfacer las distintas necesidades de los clientes de forma fácil, cómoda y rápida, reuniendo los distintos servicios que requiere una familia en un solo lugar.

6.- Marcas propias

A través de sus marcas propias, Walmart Chile entrega a sus clientes productos de calidad a precios convenientes.

Este programa, que se inició en 1992¹⁷, ha sido uno de los elementos diferenciadores de la compañía, al permitirle una oferta de productos con la mejor relación precio-calidad. También ha contribuido a incrementar su posicionamiento de precios bajos logrando mayor fidelidad en sus clientes.

La empresa cuenta con una amplia variedad de productos de marcas propias en las categorías alimentación, consumibles, mascotas, vestuario, mundo bebé, hardlines, carnes y pescados, fiambrería deli, panadería pastelería, casa, salud y bienestar, ofreciendo dentro de estas categorías un mundo de posibilidades que se adecúan a las necesidades de cada consumidor.

¹⁷ Walmart Chile, Marcas propias, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/>, consultado el 11/03/2014 a las 22:54 hrs.

En 2009, lanzó más de 600 ¹⁸ productos, entre nuevos desarrollos y reformulaciones.

En este desarrollo es posible distinguir diferentes segmentos:

- **Primeros Precios**



Productos de formulación básica, sencillos, económicos y confiables.

Lo que prima, es el ahorro.

Algunos ejemplos:



¹⁸ Walmart Chile, marcas propias, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/>, consultado el 11/03/2014 a las 23:00 hrs.

-
-

- **Segmento Medio**



Marcas que ofrecen el mismo

nivel de calidad que las marcas tradicionales, siendo entre un 15 y un 20% más económicas.¹⁹

Algunos ejemplos:



¹⁹ Walmart Chile, marcas propias, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/>, consultado el 11/03/2014 a las 23:05 hrs.



- Segmento Premium

Selección

Great Value

Selección, es una marca que ofrece calidad superior a los productos tradicionales de su tipo, manteniendo precios asequibles. Great Value y Bodycology, son marcas importadas de gran calidad. Ofrecen entre un 5 y 10% mayor economía que marcas importadas de igual segmento.²⁰

Algunos ejemplos:



- Marcas de Productos No Alimenticios

²⁰ Walmart Chile, marcas propias, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/>, consultado el 11/03/2014 a las 23:06 hrs.



7.- Descripción de las funciones realizadas.

a.- Trabajo desarrollado

La práctica fue desempeñada en SuperBodega Acuenta, en la Ciudad de San Felipe. SuperBodega Acuenta es un supermercado de formato económico, su ubicación es estratégica ya que se encuentra en lugares muy poblados y sectores periféricos de la ciudad.

La autora se desempeñó en el área de cajas de dicho supermercado, en el cargo de supervisora, en donde debía controlar el trabajo de una cantidad aproximada de 30 cajeras.

b.- Área de cajas

El área de cajas, dentro de cualquier supermercado, es un área fundamental, debido a que es el último contacto con el cliente y por esto puede significar una mala o buena experiencia de compra.

Otro aspecto importante e inherente al área de cajas es que es ahí donde se recaudan y resguardan todos los ingresos provenientes de las ventas. Es de suma importancia que este proceso se haga con la mayor prolijidad, para evitar errores de conteo o de almacenamiento.

Las funciones realizadas fueron:

- Resguardo de valores
- Manejo de software contable
- Atención de clientes
- Manejo de documentos fiscales (Notas de crédito, Notas de débito, Facturas)

La autora además de desempeñarse en el área de cajas, por la naturaleza de SuperBodega cuenta de colaboradores polifuncionales, realizó también funciones en otras áreas de la organización, tales como área de bodega, área de abarrotes y área de perecibles. Donde lo más relevante fue el uso de AS-400, un sistema multiusuario, utilizado para el stock y pedidos de mercaderías.

B.- Antecedentes de la práctica del alumno Marco Ampuero Valdés

1.- Descripción de la empresa u organización:

Nombre de la empresa: Agencia de Aduanas Mewes Ltda.

Dirección: Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 580, oficina 508,
Santiago.

Fono: 2-24415400

e-mail: comercial@mewes.cl

Lugar de la práctica: Agencia de Aduanas Mewes, Sucursal Los Andes.

Dirección: Puerto Terrestre, Los Andes, oficina 213

Fono: 034-2370767

e-mail: losandes@mewes.cl

2.- Reseña histórica:

Agencia de Aduanas Mewes, fue fundada el año 1968 por Don Eduardo Mewes Ramírez, fue creada para satisfacer las necesidades de importadores y exportadores, en una época de naciente comercio internacional, llegando a constituirse en la actualidad en una empresa líder en apoyo en la cadena de abastecimiento, integrando los servicios aduaneros, de comercio exterior, transporte internacional y nacional, administración de bodegas y distribución.

En el año 1985, se incorpora a la empresa don Ricardo Mewes Schnaidt, quien obtiene su nombramiento como Agente de Aduanas en febrero del año 1990, fortaleciendo de esta manera la gestión de la empresa y su desarrollo futuro.

En el año 2004, trabajando en distintas áreas de la compañía y por lo tanto con una sólida preparación práctica y teórica, es nombrada Agente de Aduanas la Sra. Marlene Mewes Schnaidt, lo que ha permitido asegurar una mayor agilidad de los procesos, una sólida

permanencia en el tiempo, una mayor fortaleza en nuestra relación con Aduanas, lo que sumado a conceptos de solvencia y estabilidad son factores que permiten ofrecer a sus clientes una garantía de seguridad y eficiencia en la entrega de los servicios.

La Agencia Mewes cuenta con un equipo de técnicos y profesionales altamente especializados para brindarle los servicios de tramitación aduanera, tanto de importación, como de exportación, así como todo tipo de destinaciones aduaneras.

Esta empresa cuenta también con oficinas en los principales puertos y aeropuertos del país con la infraestructura necesaria para brindar espacios de trabajo modernos y eficientes, que permitan a sus empleados desarrollar sus actividades en forma grata y productiva. A su vez, en caso de ser necesario, se puede atender a nuestros clientes en otras ciudades del país, ya sea en forma directa o a través de corresponsales.

Agencia Mewes cuenta con oficinas en los principales puertos y aeropuertos del país con la infraestructura necesaria para brindar espacios de trabajo modernos y eficientes, que permitan a sus empleados desarrollar sus actividades en forma grata y productiva. A su vez, en caso de ser necesario, puedan atender a sus clientes en otras ciudades del país, ya sea en forma directa o a través de corresponsales.

Oficina Principal:

Avenida Libertador Bernardo O'Higgins 580, Of. 508, Teléfono (-2)

4415400, Fax (56-2)6335928

E-mail: comercial@mewes.cl

Sucursales:

- **Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez**

Edificio Centro aéreo Pudahuel, Oficina 206, Teléfono

6905014 Fax 6905015

E-mail: aeropuerto@mewes.cl

- **Los Andes:**

Puerto Terrestre Los Andes, Of. 213, Teléfono 34-370767 Fax

34-371341

E-mail: losandes@mewes.cl

- **Valparaíso:**

Almirante Señoret 70 Of.81, Edificio Capitanía, Teléfono

32-2251944 Fax 32-2218478

E-mail: valparaiso@mewes.cl

- **San Antonio:**

Barros Luco 1613 Of.1001 piso 10 Torre Bioceánica,

Teléfono 35-239289 Fax 35-234353

E-mail: sanantonio@mewes.cl

3.- Servicios

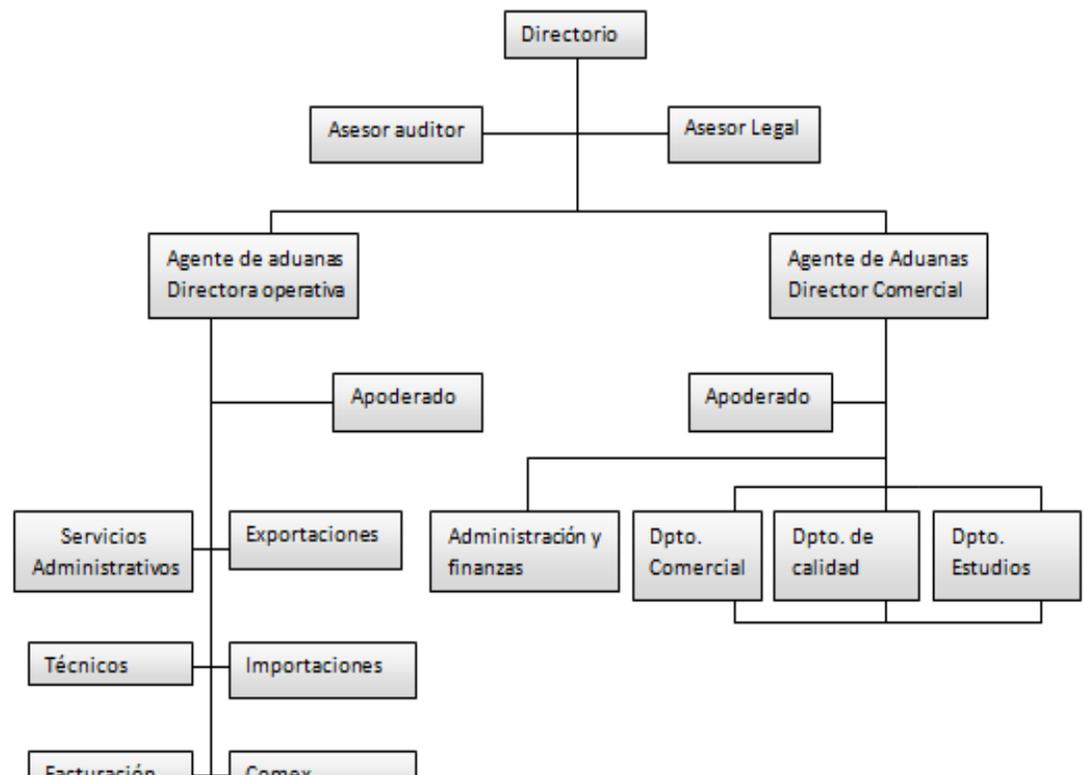
Mewes, hoy es una empresa líder en la cadena de abastecimiento, integrando:

- Tramitación aduanera (Importación, exportación, otros)
- Transporte Nacional
- Servicios logísticos y de distribución
- Seguros de carga
- Asistencia personal en primeros despachos.
- Ejecutivos in house (atención de clientes en ciudades donde no hay sucursales)
- Reportes de gestión e integración
- Tramitaciones especiales para ferias internacionales.
- Certificación de origen
- Clasificación arancelaria.
- Valoración
- Estudio y aplicación de tratados regionales y bilaterales
- Pago diferido

Además, Agencia de aduanas Mewes cuenta con certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, desde hace varios años, estableciendo como política de calidad, la siguiente:

- Potenciar la eficacia de los recursos humanos y tecnológicos para asegurar la calidad del servicio.
- Mejorar la satisfacción del cliente y generar una mayor cercanía con ellos.
- El control de la eficacia de sus procesos.

Organización Agencia de Aduanas Mewes



4.- Descripción de las funciones realizadas:

Dentro de las funciones realizadas en Agencia de aduanas Mewes, sucursal Los Andes, se encuentran dos áreas en las cuales se desarrollaron tareas; Área administrativa-contable y Área operaciones:

a.- Área administrativa-contable:

- Recepción, clasificación y distribución de documentos.
- Cálculo y pago de derechos de aduana, servicios prestados por SAG, SEREMI de salud y proveedores.
- Contabilizar y generar comprobantes contables
- Manejo parcial de Sistema de gestión para el comercio exterior
TRANSCOMEX

- Sistema de Gestión Integral aduanero TRANSCOMEX

Para el desarrollo de algunas funciones, fue necesario ocupar el Sistema de gestión integral aduanero TRANSCOMEX, por lo que a continuación, se darán a conocer brevemente, las características de este sistema.

TRANSCOMEX, está desarrollado bajo la arquitectura de cliente servidor, lo que permite eliminar las dificultades de

unir los procesos operativos y de comunicación con las sucursales operativas.

Además incorpora un administrador de perfiles por usuario, internos y externos, lo cual permite el control y supervisión del acceso que tiene cada usuario a través de claves de acceso personalizadas. Siendo toda la información de sus bases de datos respaldadas diariamente en dos medios externos y en forma simultánea con otro servidor mirror.²¹

Esta plataforma, cuenta además con un sistema de tracking, el cual se alimenta en forma automática producto de las transacciones y etapas de cada operación, obteniendo reportes de seguimiento e información vía on-line de su trazabilidad, además de saber en cada momento en qué etapa se encuentra cada operación, tales como informar si está aceptado o no, si la mercadería se retiró, si la operación esta facturada, si la factura esta entregada al cliente, visualización de si provisión de fondos, de su cartola de cuenta corriente y consultas de documentos digitalizados asociados a una operación.

b.- Área de operaciones

²¹ *Servidor mirror: servidor que funciona de forma permanente como respaldo del servidor de explotación del Sistema Integral de Gestión aduanero contable ; , datos obtenidos a través de la entrevista a Samuel Castillo, jefe de sucursal de agencia Mewes Los Andes*

En esta área, el autor realizó asistencia en gestión operativa de exportación.

- Ingreso a zona primaria.
- Asistencia en gestión operativa de ingreso de mercancías al país.
- Gestión en organismos fiscalizadores involucrados (SAG, Aduana, SEREMI DE SALUD)
- Coordinación de cargas con empresas de transporte internacional y
- Generar guías de despacho.

C.- Razones que impulsan el tema a desarrollar

Las razones para realizar este informe de práctica enfocado en la motivación laboral de Híper Líder Los Andes son:

- La razón principal es la importancia que ha tomado, a través del tiempo, un recurso humano bien motivado dentro de las organizaciones, llegando a ser un pilar fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, como también un elemento de diferenciación con la competencia producto de un buen servicio.

- El considerar los factores motivacionales como objeto de estudio, se origina en nuestra concepción de empresa como un fenómeno social donde convergen los comportamientos, acciones y reacciones de los individuos en el escenario organizacional lo que, con un óptimo nivel de motivación, se puede traducir en la entrega de un buen servicio.
- Indagar en el nivel de motivación de los trabajadores de Híper Líder Los Andes permite conocer las estrategias que Walmart aplica a sus colaboradores y contrastar sus efectos a la luz de las teorías motivacionales, posibilitándonos así contribuir a un mejor entendimiento organizacional.
- Es importante mencionar que actualmente uno de los autores (Marco Ampuero) se desempeña como Supervisor de cajas en Híper Líder Los Andes, este hecho es relevante ya que es precisamente en este supermercado donde se aplicará la investigación de este informe.

En definitiva, dichas razones nos motivan a realizar nuestro informe de práctica con el objeto de conocer las necesidades y opiniones de los trabajadores de Híper Líder Los Andes -opiniones referentes a sus pares, sus superiores y al ambiente laboral en el que se desenvuelven

– y de esta forma investigar qué tan comprometidos están con la empresa en el desempeño de sus funciones y cómo influye esto en su bienestar personal y a la vez en el ambiente laboral. También es importante establecer el grado de éxito que Walmart ha obtenido en este ámbito de estudio.

CAPÍTULO II: Desarrollo del tema.

A.- Objetivo general y objetivos específicos.

1.- Objetivo general

Analizar las estrategias motivacionales de Walmart Chile, aplicadas al caso Híper Líder Los Andes, y evaluar su éxito o fracaso.

2.- Objetivos específicos

- Conocer en qué consiste la motivación laboral.
- Describir las teorías de la motivación.
- Describir los factores que influyen en la motivación laboral y analizar los tipos de motivación.
- Analizar el rol de los incentivos en la motivación.
- Investigar en Híper Líder Los Andes
- Análisis de resultado

B.- Marco Teórico

1.- La motivación laboral como fenómeno en el siglo XXI

En lo que va del siglo XXI, el área empresarial ha sido testigo de un cambio en el paradigma de los recursos humanos, cambios tan sutiles pero importantes como el cambio conceptual del término trabajador hacia el de colaborador, lo que implica una fidelidad de los trabajadores hacia la organización. Este término hace que los individuos se sientan parte de un algo, partícipes de los logros de la empresa y entiendan que su participación efectiva y eficiente es fundamental para el éxito de la empresa.

Las empresas hoy en día dedican gran parte de sus esfuerzos a fortalecer las condiciones laborales, ya que comprendieron que el éxito de la empresa pasa directamente por la productividad y mucho más por la eficiencia de los trabajadores. Para eso es imperativo tener personal altamente capacitado y preparado que se adapte perfectamente a la misión y visión de la organización²².

La motivación juega un rol protagónico en el funcionamiento de la empresa en cuanto ésta es considerada no sólo desde la óptica de los beneficios económicos, sino también como un fenómeno social, donde se conjugan las culturas, aspiraciones e identidades de distintos individuos en tanto forman parte del recurso humano de la misma.

²² *Visto en Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, parte 1: interacción entre personas y organizaciones, quinta edición, Editora Lyly Solano Arévalo, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001.*

Para entender qué factores influyen en la motivación de un trabajador y para detectar los alcances de ésta, en primer lugar se debe saber qué se entiende por motivación. Las definiciones teóricas apuntan tanto a los estímulos proporcionados como a la respuesta generada en quien los recibe:

“La motivación es el resultado de los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.”²³

“Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.”²⁴

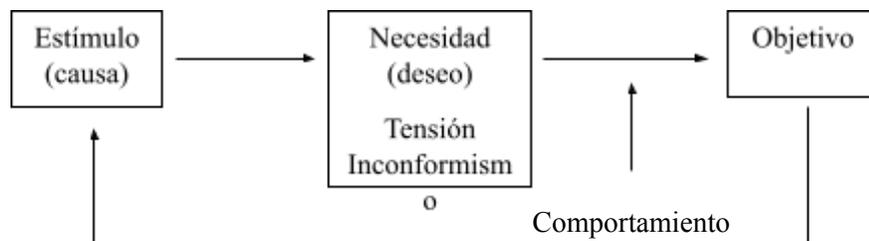
De este modo, se puede inferir que según los estímulos que le sean proporcionados a la persona, esta reaccionará con distinto grado de motivación. Si un individuo tiene la suficiente motivación (dependiendo de sus intereses y necesidades) realizará acciones o

²³ No especificado, <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>, consultado el 11/03/2014 a las 18: hrs.

²⁴Marketing en el siglo XXI; 3º Edición, capítulo 6, <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>, consultado el 20/03/2014 a las 18:30 hrs.

labores con agrado y muchas veces llegara a la proactividad. Como se explica en el siguiente diagrama.

Proceso de la motivación



Fuente: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.9²⁵

Los seres humanos tienen necesidades e impulsos que se ven influenciados por el ambiente que los rodea. Esto genera un deseo de satisfacer dicha necesidad en la medida que se generen incentivos para motivar tal esfuerzo. El éxito de la necesidad satisfecha dependerá de las habilidades que posea cada uno de los individuos.

Si bien este modelo es aplicable a cualquier persona, los resultados dependerán directamente de las necesidades, de la forma de recibir el estímulo y del conocimiento de cada individuo.

²⁵ Visto en Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, parte 1: interacción entre personas y organizaciones, quinta edición*, Editora Lyly Solano Arévalo, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001, página 69.

2.- Tipos de motivación

Dentro de la motivación destacan los siguientes tipos:

a.- Motivación intrínseca

*“Es debida a factores intrínsecos o del entendimiento personal del mundo. Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo”.*²⁶

b.- Motivación extrínseca

“Es debida a factores extrínsecos o incentivación externa. Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada.

*Tradicionalmente, la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a empleados mediante recompensas tangibles (pagos, bonos o castigos, entre otros) y recompensas intangibles, por ejemplo un elogio en público”.*²⁷

c.- Motivación positiva

²⁶ No especificado, Sociología de la empresa '09, Tipos de motivación y ejemplos, <http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/tipos-de-motivacion-y-ejemplos/>, consultado el 21/03/2014 a las 18:00 hrs.

²⁷ No especificado, Sociología de la empresa '09, Tipos de motivación y ejemplos, <http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/tipos-de-motivacion-y-ejemplos/>, consultado el 21/03/2014 a las 18:02 hrs.

*“Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento”.*²⁸

d.- Motivación negativa

*“Es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de “evitar” una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a” inhibir” la conducta que lo generó. Se impone mediante la amenaza o el miedo”.*²⁹

Definitivamente al momento de tomar la motivación laboral como objeto de estudio al interior de una organización, la tipología descrita con anterioridad no aparecerá de manera explícita y “pura”, son un conjunto de factores los que van a influir en las respuestas a los estímulos que los trabajadores reciban.

²⁸ No especificado, Sociología de la empresa '09, Tipos de motivación y ejemplos, <http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/tipos-de-motivacion-y-ejemplos/>, consultado el 21/03/2014 a las 18:03 hrs.

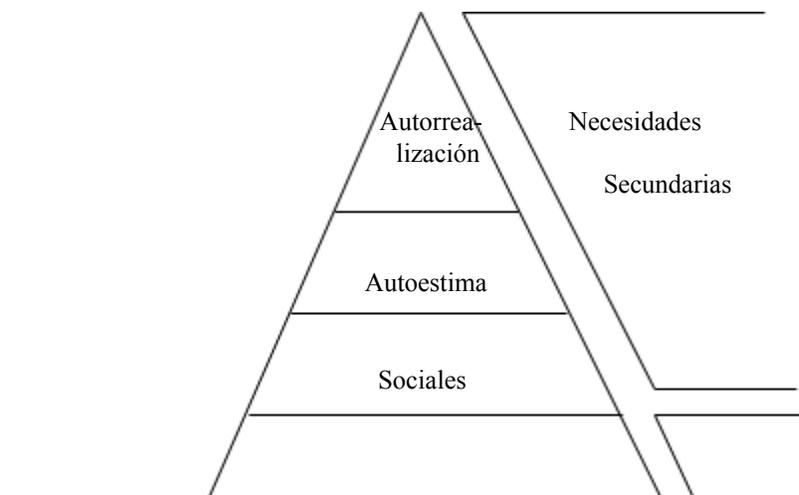
²⁹ No especificado, Sociología de la empresa '09, Tipos de motivación y ejemplos, <http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/tipos-de-motivacion-y-ejemplos/>, consultado el 21/03/2014 a las 18:05 hrs.

3.- Teorías de la Motivación

a.- Teoría de las necesidades de Maslow

Una de las teorías motivacionales más conocidas es la de Maslow, que se basa en la jerarquía de las necesidades humanas³⁰.

Maslow divide las necesidades humanas en dos grandes grupos; **necesidades primarias**, que son aquellas más elementales y necesarias para sobrevivir. El otro grupo es denominado **necesidades secundarias** que son más complejas y no son necesarias para la mera sobrevivencia.



³⁰Visto en Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, parte 1: interacción entre personas y organizaciones, quinta edición*, Editora Lyly Solano Arévalo, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001, página 72; según lo ilustrado en Maslow, Abraham, *A Theory of Human Motivation*, Julio 1943

Seguridad	Necesidades
Necesidades fisiológicas	Primarias

Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

a.1).- Necesidades fisiológicas: Son las más básicas y elementales del ser humano, necesidad de alimentos, necesidad de abrigo, necesidad de dormir, etc., son necesarias para la sobrevivencia del individuo. Están presentes desde el momento del nacimiento del ser humano hasta su muerte.

a.2).- Necesidades de seguridad: Es la segunda necesidad dentro de las primarias, y surgen cuando las necesidades fisiológicas están cubiertas. Se refieren a la necesidad de seguridad física y salud, necesidad de vivienda y protección, ya sea de la integridad de su propio cuerpo o de sus bienes, como también a la estabilidad laboral.

a.3).- Necesidades sociales: Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas ya están cubiertas; necesidad de amor, necesidad de afecto, necesidad de amistad. Se satisfacen habitualmente con actividades recreativas, deportivas y/o culturales.

a.4).- Necesidades de autoestima: Están relacionadas con la manera en cómo se ve y se evalúa una persona. Es una autoevaluación donde influyen aspectos como el respeto a sí

mismo, la confianza, la necesidad de atención y el reconocimiento de los pares en relación a su persona.

a.5).- Necesidades de autorrealización: Es el nivel más alto de la pirámide, y es la necesidad más elevada de un ser humano. Se alcanza cuando las demás necesidades ya han sido cubiertas en su totalidad o en cierto punto. Su satisfacción obedece a darle un sentido a la vida. Mientras las otras necesidades necesitan de un satisfactor externo, esta es la única necesidad humana que sólo se puede satisfacer por una recompensa interna del individuo.

Al enfocarse al ámbito laboral, la empresa puede influir positiva o negativamente en las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) ya que se cubren con dinero. También en las necesidades sociales la empresa puede influir por las actividades sociales que ahí se generan.

b.- Teoría de los dos factores de Herzberg

Otra teoría importante para entender la motivación del ser humano es la llamada Teoría de los dos factores, de Herzberg (1959). Según Herzberg la motivación de las personas depende de factores externos, identificando claramente dos: Factores higiénicos y factores motivacionales.

- **Factores higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo en su ambiente laboral; el sueldo, la seguridad en el empleo, las políticas de la empresa, las condiciones del trabajo, los beneficios sociales, las relaciones con sus colegas, la supervisión, etc. Cuando estos factores están por debajo de un nivel que los trabajadores consideren aceptable, se generara una insatisfacción laboral. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a otro nivel ya no habrá insatisfacción, pero esto no significa que los trabajadores cambiarán a una actitud positiva con respecto al trabajo. Es decir que los factores higiénicos mantienen la motivación, sin embargo en ningún caso, significa que la aumente. Se les denomina factores de insatisfacción.³¹
- **Factores motivacionales:** Son los aspectos relacionados con las características del puesto; la responsabilidad, el reconocimiento, ascensos, desafíos laborales, logros y objetivos, reconocimiento por logros obtenidos, etc. Están directamente relacionados con la productividad, mientras más óptimos sean, mayor será la satisfacción, y por el

³¹ *Visto en Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, parte 1: interacción entre personas y organizaciones, quinta edición, Editora Lyly Solano Arévalo, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001, página 76*

contrario si son precarios la satisfacción disminuirá. Se les denomina factores de satisfacción.³²

Ambos factores pueden actuar de manera independiente; un individuo puede estar altamente motivado con su trabajo, pero por otro lado puede estar insatisfecho con su entorno laboral. Por ejemplo un trabajador puede estar muy motivado en su puesto de trabajo debido al reconocimiento que este le da, o las posibilidades de algún ascenso futuro, pero por otro lado puede estar insatisfecho con su sueldo o con los beneficios sociales que se le brindan. De la misma manera pueden actuar relacionados. Los factores de motivación generan una satisfacción laboral superior, mientras que los factores de higiene sólo permiten mantener un estado de motivación.

Dicha teoría al centrarse en ambos elementos de la motivación laboral, permite a los autores abordar el estudio tanto desde la óptica de la organización como desde la del trabajador. Indagando así en los incentivos y en la recepción de éstos por parte de aquellos que forman parte de la empresa.

4.- El rol de los incentivos

El diccionario de la Real Academia Española define lo siguiente:

³² Visto en Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, parte 1: interacción entre personas y organizaciones, quinta edición*, Editora Lyly Solano Arévalo, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2001, página 76

*“Incentivo: Un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”.*³³

Sopesando la importancia que reviste el conocer el comportamiento de los individuos para desentrañar el funcionamiento de las organizaciones, se abordará el tema de los incentivos y la relación que estos guardan con la motivación.

El interés de la empresa es motivar a sus empleados para que así realicen un mayor esfuerzo en el desempeño de sus labores, obteniendo de esta manera beneficios que se reflejan no sólo en términos monetarios, sino que también en el clima laboral de la organización.

Para que dichos beneficios lleguen a concretarse, los incentivos cumplen un rol fundamental dentro de la instancia de “negociación” que se genera durante los procesos motivacionales. Por negociación nos referimos al concepto señalado por Chiavenato, que hace alusión a la relación existente entre los intercambios y las contribuciones, y en cómo éstos se conjugan a nivel del individuo y su vínculo con la empresa.

³³ Real Academia Española, diccionario de la lengua española, <http://lema.rae.es/drae/?val=incentivo>, consultado el 24/03/2014 a las 00:15 hrs.

a.- Intercambio de incentivos y contribuciones

Esta relación supone que los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. Cada trabajador recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización. Definiremos así lo que se entiende por incentivos y contribuciones:

- **Incentivos:** Según Chiavenato, son “pagos” hechos por la organización (premios, beneficios sociales, oportunidad de ascenso, etc.). Su valor es subjetivo; lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.
- **Contribuciones:** Según Chiavenato, son “pagos” que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.). Su valor varía según la organización; lo que es de gran utilidad para una organización, puede significar nada para otra.

Con esto se llega al equilibrio organizacional, el cual refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización. Lo

ideal es que los incentivos sean útiles para los trabajadores y que sus contribuciones sean útiles para la organización.

De acuerdo a lo expuesto por Herzberg, las personas responden a los incentivos desde factores internos guiados por la percepción subjetiva de cómo se pueden llegar a relacionar éstos, con sus posibilidades individuales de progreso, reconocimiento o avance en el desempeño de sus funciones. De este modo la administración de las organizaciones debe generar políticas y prácticas dirigidas a aumentar la fuerza de dichos incentivos.

En esta línea los incentivos pueden clasificarse como financieros y no financieros: los financieros son los más comunes y se reflejan principalmente en el salario, bonos de producción, etc. En cambio los no financieros no tienen que ver con lo económico, ya que suelen ser beneficios sociales, posibilidades de ascensos, impulsar el espíritu de equipo, etc. Ambos resultan de gran relevancia y generan estabilidad laboral, no obstante los segundos (los no financieros) aparecen como expresión de la evolución de los recursos humanos a través del tiempo.

Los incentivos han evolucionado, ya no son sólo una herramienta para el incremento de la producción, sino que ahora son claves en la motivación. Si bien el dinero ha sido históricamente el gran incentivo, los trabajadores han ido madurando y ahora no sólo les

importa la retribución monetaria, también hoy en día es igualmente demandada la estabilidad laboral, el incentivo para ascender en la empresa u otros beneficios intangibles que se le otorgue.

Con todos los conceptos antes mencionado queda claro que los incentivos mejoran el clima laboral, favorecen la motivación y todo esto conlleva a un mayor rendimiento de los trabajadores a la hora de la realización de sus labores y esto las empresas lo comprendieron y aplican día a día para así llegar al éxito.

C.- Desarrollo de la investigación

1.- Estrategias motivacionales de Walmart

Como se mencionó anteriormente, Walmart es una empresa multinacional de comercios minoristas, con sucursales en casi todos los continentes – a excepción de África – alcanza los 2,2 millones de empleados a nivel mundial.³⁴ Con tal cantidad de personas, todas diferentes, ha debido implementar mecanismos de motivación capaces de satisfacer las demandas de dichas personas, para esto considera a todas sus empresas como un solo mercado. Walmart ha estandarizado sus políticas y normas aplicándolas a cada una de sus sucursales alrededor del mundo.

³⁴ Walmart, Nuestra historia, beneficios, <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/lu/oportunidad-beneficios>, consultado el 26/03/2014 a las 19:40 hrs.

Para empezar se ilustrará lo que se entiende por cultura Walmart.³⁵

a.- Cultura Walmart

Importante es destacar que la cultura de una organización incluye pensamientos, discursos, acciones y aportes de todos sus integrantes.³⁶

2.- ¿Qué importancia tiene la cultura organizacional?

Las organizaciones son valoradas por su cultura. Esto quiere decir que la cultura refleja la personalidad de la compañía. Walmart tiene una valiosa ventaja respecto de su competencia; posee una fuerte base cultural que fue establecida por su fundador, el estadounidense Sam Walton.³⁷

Sam Walton fundó Walmart con la gran convicción de que un minorista podía “ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor”. Ese sigue siendo el motivo por el que hoy se continua con esta actividad – ese es el propósito. La cultura Walmart se basa en “cómo trabajar juntos para cumplirlo”. Está incorporado en cada aspecto del negocio. Para Walmart el concepto de INTEGRIDAD EN

³⁵Walmart, Nuestra historia, Cultura, <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/3jj/cultura>, consultado 26/03/2014 a las 19:45 hrs.

³⁶Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011

³⁷Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011

LA PERSONA es la máxima que debe guiar el comportamiento de sus colaboradores y la relación con clientes, proveedores y comunidad.³⁸

- Integridad: El valor central

La Integridad es la piedra angular de su cultura. Es el elemento que debe guiar en todo momento sus acciones y decisiones. Tener Integridad quiere decir que somos personas honestas y profesionales; que velamos por tener una excelente relación con clientes, proveedores, trabajadores y compañeros de trabajo.

3.- Pilares fundamentales de la cultura Walmart

En Walmart existen 3 creencias que son la base de su nuestra cultura: **servicio al cliente, respeto por las personas, luchar por la excelencia y actuar con integridad**³⁹. La adhesión a estos principios ha creado una cultura de trabajo única en Walmart. Dondequiera que usted vaya, a cualquiera de sus tiendas y oficinas de cualquiera de sus marcas presentes en todo el mundo, los trabajadores se apegan a estos valores.

³⁸Walmart Chile, Cultura, <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/> consultado el 26/03/2014 a las 20:13 hrs.

³⁹Walmart, Nuestra historia, Cultura <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/3ji/cultura> , consultado el 26/03/2014 a las 20:31 hrs.

- **Servicio a los clientes**

Walmart se asegura de que sus empleados trabajen en un clima de absoluto respeto. Para la compañía, la dignidad humana es una prioridad máxima. Se valora a cada persona y se entiende que, independiente de su cargo, cada individuo es único. En Walmart, cada persona es valiosa y realiza significativos aportes.

A cada trabajador se le recuerda a diario que los clientes son el motivo por el que están ahí. Cada día se hace el mayor esfuerzo para brindar el mejor servicio posible a todos sus clientes.

Políticas de servicio al cliente:

- **Prestar servicio** a los clientes al convertirlos en nuestra prioridad número uno.
- **Apoyar** a sus trabajadores para que puedan prestarle el mejor servicio a los clientes.
- **Contribuir** con la comunidad local en formas que se puedan conectar con sus clientes.

- **Respeto por las personas**

Desde los primeros días de Walmart como una pequeña tienda de descuentos, se ha enfatizado la importancia del respeto por cada trabajador, cada cliente y cada miembro de la comunidad.

Políticas del respeto por las personas:

- **Valorar** y reconocer las contribuciones de cada trabajador.
- **Hacerse cargo** de lo que se hace con entereza y motivarnos mutuamente a hacer lo mismo.
- **Comunicarnos** al escuchar a todos los trabajadores y compartir ideas e información.

● **Lucha por la excelencia**

La clave del éxito consiste en buscar constantemente maneras de mejorar tanto a nivel personal como comercial, no sólo por liderar la industria sino también por aumentar cada vez más su éxito.

Políticas de la lucha por la excelencia:

- **Innovar** al probar nuevas formas de hacer las cosas y mejorar día a día.
- Servir de **ejemplo** positivo sin perder de vista las altas expectativas.
- **Trabajar en equipo** al ayudarnos mutuamente y pedir ayuda.

● **Actuar con integridad**

Las creencias se basan en la integridad: los valores de honestidad, equidad y objetividad nos guían para aplicar estas creencias en el lugar de trabajo.

Políticas para actuar con integridad:

- Ser **honestos** al decir la verdad y cumplir con lo que se dijo.
- Ser **justos** y estar abiertos al tratar con trabajadores, proveedores y otras partes interesadas.
- Ser **objetivos** al tomar decisiones basadas únicamente en los intereses de Walmart y, a la vez, operar en cumplimiento de todas las leyes y nuestras políticas.

4.- Oportunidades y beneficios

Para decenas de miles de personas cada año, un trabajo en Walmart abre la puerta a una vida mejor⁴⁰. Se ofrecen salarios competitivos, buenos beneficios intangibles y la oportunidad de crecer y construir una carrera dentro de la organización.

Como inicio se ofrecen empleos en todos los niveles, incluidos los empleos para principiantes, ya que generalmente a partir de esos empleos, se puede derivar a puestos de trabajo más altos en la

⁴⁰ Walmart, Nuestra historia, Oportunidad y beneficio
<http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/lu/oportunidad-beneficios> , consultado el 26/03/2014 a las 21:00 hrs.

jerarquía de la Empresa. En Walmart, se puede ser un reponedor o cajero y ascender a gerente de departamento, gerente de tienda u otros puestos de mayor responsabilidad.

- Alrededor del **75%**⁴¹ de nuestros equipos administrativos de las tiendas comenzaron a trabajar en puestos de baja remuneración y hoy en día ya están recibiendo sueldos similares a médicos o contadores.
- Cada año, se **asciende a alrededor de 160,000 personas**⁴² a puestos con más responsabilidad y salarios más altos.

Además de salarios competitivos, Walmart ofrece otros beneficios tangibles e intangibles a sus trabajadores, los cuales se detallan a continuación:

a.- Estructura de beneficios en Express de Líder ⁴³

⁴¹ Walmart, Nuestra historia, Oportunidad y beneficio <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/lu/oportunidad-beneficios> , consultado el 26/03/2014 a las 21:36 hrs.

⁴² Walmart, Nuestra historia, Oportunidad y beneficio <http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/lu/oportunidad-beneficios> , consultado el 26/03/2014 a las 21:38 hrs.

⁴³ Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011

- Actividades deportivas
- Actividades recreativas de invierno
- Actividades recreativas de verano
- Aguinaldo fiestas patrias
- Aguinaldo de Navidad
- Asistente Social
- Bono de movilización
- Servicio de alimentación
- Celebración de Navidad
- Convenio dental
- Convenio educación ACHS
- Convenio farmacia
- Convenio sala cuna
- Convenio óptico
- Descuento en compras
- Días de permiso por fallecimiento familiar directo
- Diplomados por especialización
- Estímulos escolares
- Estímulos estudios trabajadores
- Gimnasio
- Bono de matrimonio

- Bono nacimiento hijo de trabajador
- Nivelación de estudios
- Programa de becas de estudios superiores
- Reembolso en lines seguro salud
- Regalo navidad para hijos de trabajador
- Seguro de auto
- Seguro catastrófico
- Seguro complementario de salud
- Seguro para guardia
- Seguro oncológico
- Seguro de vida
- Telefonía móvil

b.- Estructura de beneficios en Ekono⁴⁴

- Aguinaldo fiestas patrias
- Aguinaldo navidad
- Bono movilización
- Convenio dental
- Convenio educación ACHS
- Convenio farmacia

⁴⁴ *Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011*

- Convenio sala cuna
- Convenio óptico
- Días de permiso por fallecimiento familiar directo
- Diplomados por especialización
- Estímulos escolares
- Bono por nacimiento de hijo
- Seguro de auto
- Seguro oncológico
- Telefonía móvil

c.- Estructura de beneficios en Híper Líder⁴⁵

- Actividades deportivas
- Actividades recreativas de invierno
- Actividades recreativas de verano
- Aguinaldo de fiestas patrias
- Aguinaldo de navidad
- Asistente social
- Servicio de alimentación
- Celebración de navidad
- Convenio dental

⁴⁵ *Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011*

- Convenio educación ACHS
- Convenio de farmacia
- Convenio sala cuna
- Convenio óptico
- Descuento en compras
- Días de permiso por fallecimiento de familiar directo
- Diplomados en especialización
- Estímulos escolares
- Estímulos estudios de trabajador
- Gimnasio
- Bono de matrimonio
- Bono de nacimiento hijo de trabajador
- Nivelación de estudios
- Programa de becas estudios superiores
- Reembolso en línea de seguro salud
- Regalos de navidad hijos de trabajador
- Seguro de auto
- Seguro catastrófico
- Seguro complementario de salud
- Seguro dental
- Seguro de guardia
- Seguro oncológico

- Seguro de vida
- Telefonía móvil

d.- Estructura de beneficios en SuperBodega Acuenta⁴⁶

- Aguinaldo de fiestas patrias
- Aguinaldo de navidad
- Servicio de alimentación
- Convenio dental
- Convenio educación ACHS
- Convenio farmacia
- Convenio sala cuna
- Convenio óptico
- Días de permiso por fallecimiento de familiar directo
- Diplomados de especialización
- Bono por nacimiento de hijo
- Nivelación de estudios
- Reembolso en línea seguro salud
- Seguro catastrófico
- Seguro complementario de salud
- Seguro de auto

⁴⁶ *Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011*

- Seguro dental
- Seguro de guardia
- Seguro de vida
- Seguro oncológico
- Telefonía móvil

e.- Estructura de beneficios en Central Mayorista⁴⁷

- Aguinaldo fiestas patrias
- Aguinaldo navidad
- Asistente social
- Bono de movilización
- Servicio de alimentación
- Convenio dental
- Convenio educación ACHS
- Convenio farmacia
- Convenio óptico
- Convenio sala cuna
- Días de permiso por fallecimiento de familiar directo
- Diplomados de especialización
- Bono de matrimonio
- Bono por nacimiento de hijo

⁴⁷ *Manual de Cultura Walmart, creado por Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2011*

- Nivelación de estudios
- Reembolso en líneas seguro salud
- Seguro de auto
- Seguro catastrófico
- Seguro complementario de salud
- Seguro dental
- Seguro de guardia
- Seguro oncológico
- Seguro de vida
- Telefonía móvil

5.- Medición de las estrategias motivacionales de Walmart

Para medir el impacto de las estrategias motivacionales que Walmart Chile implementa para sus trabajadores se utilizará una encuesta aplicada a 50 trabajadores de Híper Líder Los Andes. (Anexo 1)

Universo: 150 trabajadores

Muestra: 50 (33.3% del universo)

Encuesta realizada entre los días 10 y 23 de marzo de 2014.

Lugar: Híper Líder Los Andes

Los ítems analizados fueron:

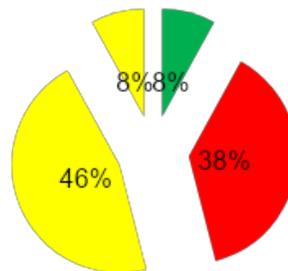
- Ambiente interpersonal
- Calidad de vida
- Comunicación interna
- Compensaciones
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo
- Trabajo en equipo
- Estabilidad
- Identificación
- Reconocimiento
- Retroalimentación
- Satisfacción general.

6.- Análisis de los resultados

Ambiente Interpersonal

En mi grupo de trabajo las relaciones interpersonales son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.

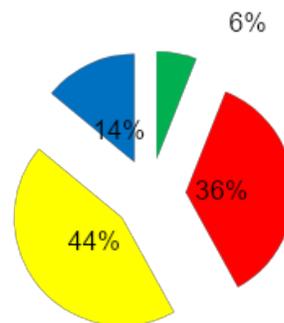
- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Por medio de la interpretación de los grafico se puede establecer, que en el

En mi área de trabajo no hay conflictos entre las personas antiguas y aquellos incorporados recientemente.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



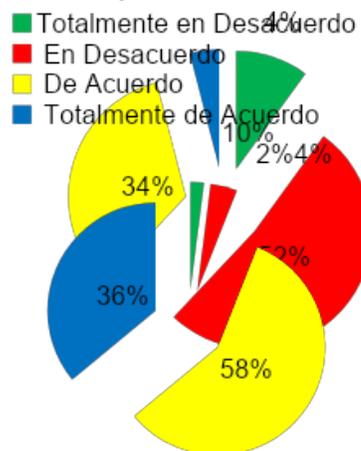
primer item referente al ambiente laboral existe una leve mayoría en cuanto a las buenas relaciones interpersonales, al trato con sus superiores y con sus pares. Que no sea una mayoría abrumadora se puede deber, a que los

encuestados son trabajadores de distintas jornadas, lo que hace que no tengan una mayor convivencia entre ellos. Se destaca el gran porcentaje en cuanto al trato con respeto entre las personas de distinto cargo; aunque esto también puede suceder, debido a que la mayoría de los trabajadores busca una estabilidad laboral por lo que, no llevarán a cabo acciones que vayan en perjuicio de ese fin.

Calidad de vida

El servicio de alimentación brindado es de buena calidad.

■ Totalmente en Desacuerdo
■ En Desacuerdo
■ De Acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo



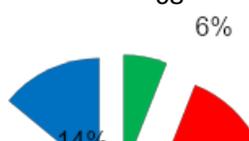
La empresa organiza frecuentemente actividades de recreación para los empleados

■ Totalmente en Desacuerdo
■ En Desacuerdo
■ De Acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo



La empresa tiene actividades en que participa mi familia.

■ Totalmente en Desacuerdo
■ En Desacuerdo
■ De Acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

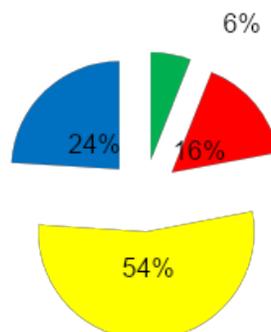


En cuanto a la calidad de vida se observa que la mayoría no está conforme con el servicio de alimentación, pero si valoran y aprecian las actividades de recreación que la compañía les brinda. Esto quiere decir, que aunque la compañía se preocupa de las actividades de los trabajadores fuera de su jornada laboral, estos a su vez, consideran primordial el contar con una buena alimentación, lo que ratifica la teoría de Maslow en cuanto a las necesidades, calificando la alimentación como una necesidad primaria.

Comunicación interna

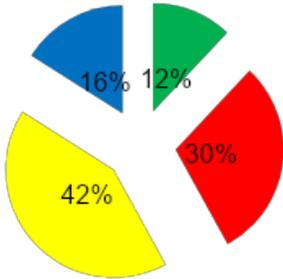
El equipo gerencial informa sobre los planes y proyectos de la Empresa .

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



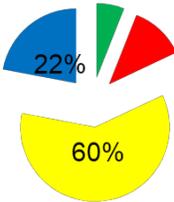
En la empresa, las comunicaciones entre las diferentes áreas son expeditas.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



En la Empresa se toma en cuenta la opinión de las personas.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Me siento suficientemente informado de las cosas importantes que pasan en la Empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

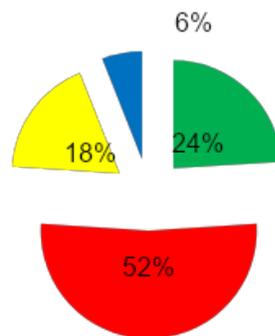


Analizando la comunicación existente dentro de la organización se puede establecer que es de buena calidad, las personas se sienten escuchadas y que sus opiniones si sirven para la toma de decisiones futuras.

Compensaciones

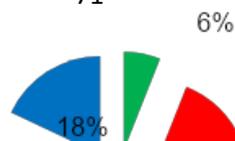
Considero que mi remuneración es adecuada en relación a las responsabilidades de mi cargo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



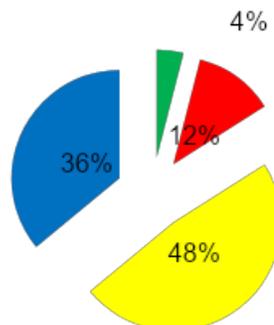
En comparación con cargos de igual responsabilidad en otras empresas similares, mi remuneración es igual o superior.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Me siento conforme con los beneficios intangibles que tengo por pertenecer a la Empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Desde el punto de vista de las compensaciones se puede observar que más de la mitad de los encuestados (52%) están disconformes con su remuneración, pero por otro lado los beneficios intangibles tienen gran aceptación dentro de los trabajadores, esto debido a que la mayoría de estos beneficios son orientados no solo al trabajador, sino que también consideran a sus familias (estímulo de escolaridad, paseos de fin de año, sala cuna, regalos de navidad, entre otros).

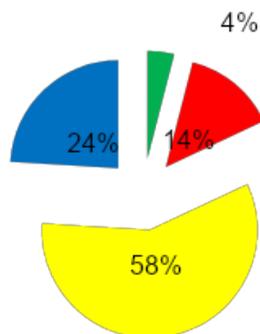
Condiciones de trabajo

Creo que los equipos y herramientas de trabajo de esta empresa son adecuados para realizar bien el trabajo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

Esta empresa se preocupa de tener buenas instalaciones para los empleados.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

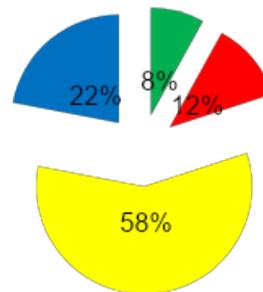


En cuanto a las condiciones laborales se puede observar que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con las condiciones materiales para realizar su trabajo – equipos, maquinas, insumos, entre otros -. Por otro lado también se encuentran conformes con la infraestructura que tiene la empresa para cubrir las necesidades primarias de los trabajadores (amplios baños para el personal, casino para la alimentación en sus horas de descanso, estacionamientos para el personal, entre otros)

Desarrollo

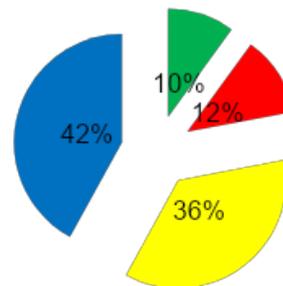
Creo que tengo posibilidades de desarrollarme profesionalmente en la empresa o ascender

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



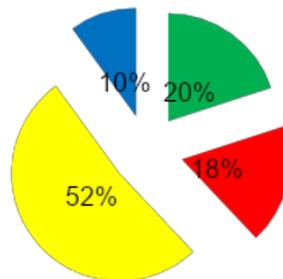
La capacitación que recibo me sirve para tener un buen desempeño en el trabajo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Para ascender dentro de esta empresa es requisito haber demostrado un desempeño sobresaliente.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

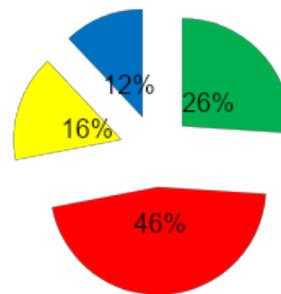


Analizando las posibilidades de ascenso, desarrollo profesional o una futura carrera en la compañía, la mayoría de los encuestados considera que tiene posibilidades de un desarrollo dentro de la organización. En tanto a las capacitaciones brindadas los encuestados las valoran para el desarrollo de sus funciones. La mayoría de los encuestados considera que los conocimientos o habilidades entregados por la compañía les pueden ser útiles para su crecimiento personal.

Trabajo en equipo

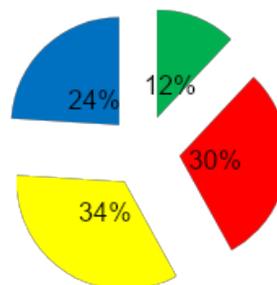
En mi área, los éxitos y fracasos se asumen en conjunto por todo el equipo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



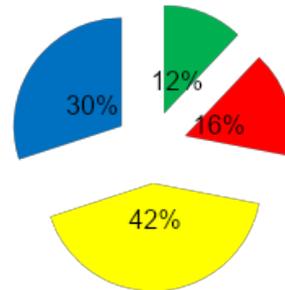
En mi Area nos organizamos como equipo para cumplir nuestro trabajo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi equipo se ayudan unas a otras.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



En lo que respecta al trabajo en equipo, si bien en dos de las preguntas los encuestados se manifiestan positivamente a la realización de labores en conjunto, existe un desacuerdo en cuanto al reconocimiento al trabajo realizado por el equipo, esto ya que, los reconocimientos que hace la empresa son por desempeños individuales no grupales.

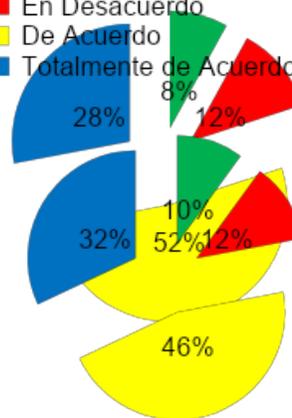
Estabilidad

En general, me siento seguro de mi empleo en la Empresa.

Los cambios de Jefaturas o gerentes, no afectan o afectarían mi estabilidad en el empleo.

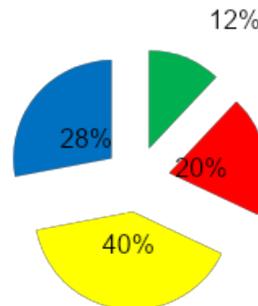
■ Totalmente en Desacuerdo
■ En Desacuerdo
■ De Acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo

■ Totalmente en Desacuerdo
■ En Desacuerdo
■ De Acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo



Se ofrece un nivel de estabilidad en el empleo tan bueno o mejor que el que ofrecen la mayoría de las empresas similares

■ Totalmente en Desacuerdo
■ En Desacuerdo
■ De Acuerdo
■ Totalmente de Acuerdo



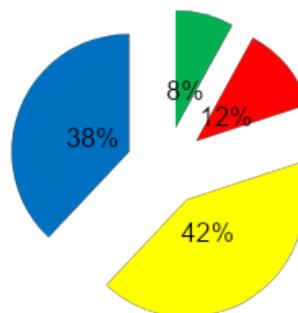
Se evidencian resultados positivos en relación a la apreciación de estabilidad laboral. Esto puede ser resultado de las aptitudes y/o conocimientos de cada trabajador, dichas habilidades son entregadas por la empresa mediante sus

capacitaciones, los conocimientos recibidos por el trabajador lo hacen tener un mejor desempeño y así sentir la estabilidad dentro de su trabajo.

Identificación

Estoy orgulloso de pertenecer a la empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



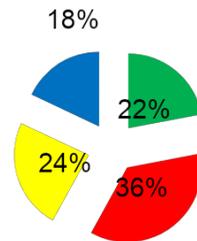
Ante similares condiciones de contrato y de trabajo, yo no me cambiaría de esta empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



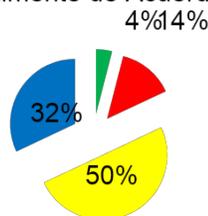
En esta empresa percibo que la mayoría de la gente tiene puesta la camiseta.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Las prácticas y procedimientos de esta empresa coinciden con los principios y políticas declarados.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



En su mayoría los encuestados se sienten a gusto trabajando, y valoran la coherencia de la organización, en cuanto a lo que dicen y lo que hacen. Se observa una fidelidad con la empresa, ya que ante similares condiciones laborales la mayoría de los encuestados no se cambiaría de trabajo, esto

puede ser resultado de la buena imagen de la empresa en cuanto a su liderazgo en el Retail nacional.

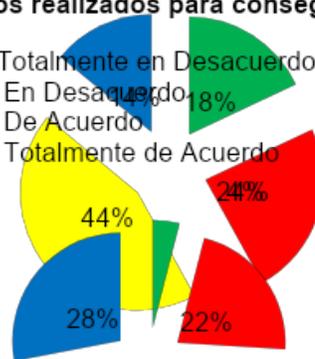
Reconocimiento

Aquí te reconocen el buen desempeño en el trabajo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

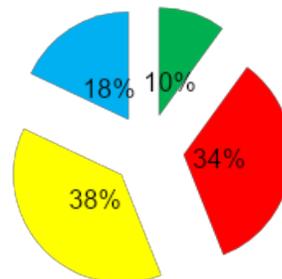
En esta empresa, se reconoce el trabajo bien hecho y los esfuerzos realizados para conseguirlo.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Es mas frecuente el reconocimiento por el buen trabajo, que las criticas y las sanciones por errores.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

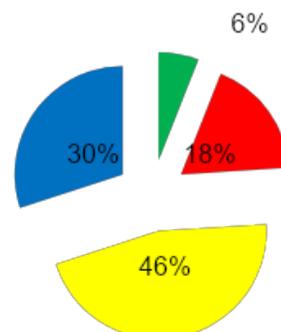


Se observa que la mayoría de los encuestados se sienten valorados en su trabajo y que reconocen sus esfuerzos, aunque cuando se hace un buen trabajo no siempre se reconoce, en cambio si se comete algún error o falta, se amonesta de inmediato al trabajador.

Retroalimentación

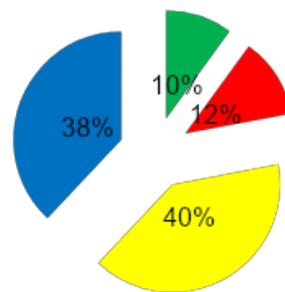
Mi jefe me explica anticipadamente lo que espera de mí para evaluar mi desempeño.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



Mi jefe me informa frecuentemente de cómo estoy haciendo mi trabajo y de cómo puedo mejorar.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

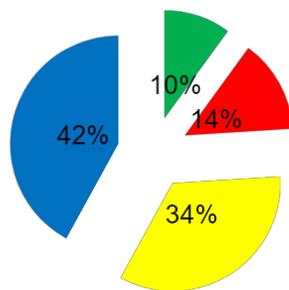


En cuanto al proceso de retroalimentación la mayoría de los encuestados manifiesta que se siente suficientemente informado de lo que se espera de ellos y con esto se pueden desempeñar de forma correcta en sus puestos de trabajo, lo que no quiere decir que todos los trabajadores tengan un buen desempeño.

Satisfacción general

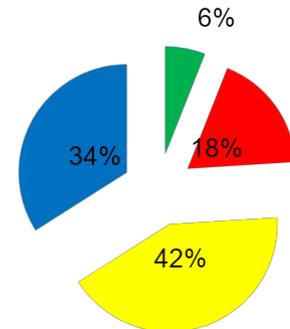
En General, me siento satisfecho con mi trabajo actual.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



En General, me siento satisfecho por pertenecer a esta Empresa.

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo



En general la mayoría de los encuestados se encuentra satisfecho con su trabajo, ya sea por los beneficios otorgados o por las expectativas de crecimiento profesional,

CAPITULO III: Conclusiones

Mediante la aplicación y el análisis de la encuesta realizada a trabajadores de Híper Lider Los Andes, podemos concluir lo siguiente:

- En primer lugar las personas están conformes con su trabajo y con las condiciones que la empresa les brinda (instalaciones), no obstante, en las aéreas en donde a la compañía le significa un costo (alimentación y sueldos) existe una insatisfacción por parte de los trabajadores. Esto debido a que, si bien la empresa les brinda alimentación, esta no es de la mejor calidad, y en cuanto a los sueldos los encuestados reconocen que a nivel de otras empresas del Retail, las remuneraciones son similares.

Esto es relevante dentro de la motivación de los trabajadores, ya que así no estarían cubiertas las necesidades primarias del ser humano.

- Walmart establece como pilar fundamental de su funcionamiento los principios de respeto por la persona, un buen servicio al cliente, la búsqueda de la excelencia, incentivando a los trabajadores a actuar con integridad, aunque esta forma de vivir o de actuar, busca mas la fidelización de los clientes, que de los

trabajadores, ya que, las herramientas entregadas por la compañía tanto de conocimiento, como materiales e insumos, tienen como fin que el trabajador realice bien su trabajo y así satisfacer los requerimientos de los clientes, y de esta manera fidelizar a los mismos, para mantener los volúmenes de ventas y a la vez, ganar nuevos clientes. De esta forma, se deja de lado, el poder generar fidelidad en los trabajadores hacia la empresa ante futuras nuevas ofertas laborales, porque si otra compañía se presenta con las mismas condiciones de infraestructura, similares beneficios tangibles e intangibles, y a esto le suma elevar la calidad en las áreas de alimentación y sueldos, lo más probable es que los trabajadores emigren de la empresa en busca de esas mejoras laborales.

- Considerando los puntos anteriores, se puede establecer una inconsecuencia, respecto de los valores que resalta Walmart como pilar de sus empleados, en comparación a lo que realmente mueve o motiva a los trabajadores de Walmart Chile, y específicamente el caso de Híper Líder Los Andes, porque según lo visto en las encuestas, los trabajadores no se sienten motivados en términos intangibles, sino que, ellos buscan suplir sus necesidades o problemas en el momento; que puedan llevar sustento a sus

familias, que puedan tener los recursos para pagar los gastos básicos, el poder contar con el dinero necesario para el traslado a su trabajo, y así varias situaciones que deben enfrentar, por lo tanto, para los trabajadores en general, en Híper Líder Los Andes y según las encuestas, el hecho de poder tener un buen sueldo, es suficiente motivación para ellos. Se debe considerar también, el mercado laboral local, que al ser una zona minera, los puestos de trabajo en ese sector ofrecen sueldos más elevados, pero se requiere personas especializadas para ese tipo de labores, lo que limita las opciones de encontrar un buen trabajo al resto de las personas que no cuenta con un mayor nivel de especialización, por lo que la instalación de empresas como Walmart en este sector, les abre una alternativa mucho más alcanzable, donde no se piden grandes requisitos para poder obtener un puesto de trabajo, y en donde los trabajadores tratan de cumplir los estándares solicitados por la empresa, mas por un temor a perder el empleo, los beneficios que este le trae, y la estabilidad laboral, que el hecho que ellos consideren estos pilares como una forma de motivación. Esta apreciación, se puede deber, a que el modelo de trabajo que quiere implementar Walmart, está basado y usado, en una cultura laboral distinta a la que se practica en nuestro país; en donde la búsqueda de la integridad es una fuente de

motivación para los norteamericanos, el factor salarial pasa a ser lo más importante para los trabajadores locales.

- Finalmente, analizando los resultados de las encuestas, y según lo planteado por Maslow, hay dos falencias referentes a las necesidades fisiológicas, en que los trabajadores no se sienten motivados por la empresa; la alimentación proporcionada por la compañía y el nivel de sueldos que los trabajadores perciben, son factores primordiales, ya que son la base en la pirámide de las necesidades humanas, por lo tanto, si estas no están plenamente cubiertas, difícilmente se logre alcanzar los siguientes niveles, en las necesidades de cada individuo.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos, parte I: interacción entre personas y organizaciones*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editoria Lyly Solano Arévalo.
- *Galeon.com*. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 18:00 hrs, de <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>
- (2011). *Manual de Cultura Walmart*. Gerencia de Recursos Humanos de Walmart Segunda Edición, Santiago de Chile.
- *Marketing en el siglo XXI; 3° Edición, capítulo 6*. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2014 18:30 hrs, de <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>
- PWC Consultoría y Asesoría Empresarial. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 16:40 hrs, de <http://www.pwc.com/cl/es/retail-y-consumo/index.jhtml>
- *Real Academia Española, diccionario de la lengua española*. (s.f.). Recuperado el 24 de 03 de 2014 00:15 hrs., de <http://lema.rae.es/drae/?val=incentivo>
- *Sociología de la empresa '09, Tipos de motivación y ejemplos*. (s.f.). Recuperado el 21 de 03 de 2014 18:00 hrs, de

<http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/tipos-de-motivacion-y-ejemplos/>

- *Terra*. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 19:46 hrs., de

<http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=679567>

- *Walmart Chile*. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 17:48 hrs., de

<http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/Walmart/>

- *Walmart Chile, Cultura Walmart Chile*. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 19:55 hrs., de

<http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/culturadys/>

- *Walmart Chile, Marcas propias*. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 22:54 hrs.,

de <http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/marcaspropias/>

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio*. (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 21:17 hrs, de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Central Mayorista*. (s.f.).

Recuperado el 11 de 03 de 2014 22:35, de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Ekono.* (s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 22:30hrs, de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Express de Lider.* (s.f.).

Recuperado el 11 de 03 de 2014 21:36 hrs., de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato Lider.* (s.f.). Recuperado el

11 de 03 de 2014 21:32 hrs, de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio, formato SuperBodega Acuenta.*

(s.f.). Recuperado el 11 de 03 de 2014 22:33 hrs, de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_de_negocio/nuestros_supermercados/

- *Walmart Chile, Unidades de Negocio, Servicios Financieros.* (s.f.).

Recuperado el 11 de 03 de 2014 22:40 hrs., de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_d_e_negocio/presto/

- *Walmart Chile, Unidades deNegocios, Nuestros Supermercados.* (s.f.).

Recuperado el 11 de 03 de 2014 21:20 Hrs, de

http://www.walmartchile.cl/wps/wcm/connect/dys/DyS/nosotros/unidades_d_e_negocio/nuestros_supermercados/

- *Walmart, Nuestra historia, beneficios.* (s.f.). Recuperado el 26 de 03 de

2014 19:41 hrs, de

<http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/lu/oportunidad-beneficios>

- *Walmart, Nuestra historia, Cultura.* (s.f.). Recuperado el 26 de 03 de 2014

19:45 hr., de

<http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/3jj/cultura>

- *Walmart, Nuestra historia, Oportunidad y beneficio.* (s.f.). Recuperado el

26 de 03 de 2014 21:00 hrs, de

<http://corporativo.walmart.com/nuestra-historia/trabajar-en-walmart/lu/oportunidad-beneficios>

Anexos

Anexo 1: Formato encuesta

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
En mi grupo de trabajo las relaciones interpersonales son positivas lo que crea un grato ambiente de trabajo.				
En mi área de trabajo no hay conflictos entre las personas antiguas y aquellos incorporados recientemente.				
El trato entre personas de distinto cargo es con respeto				

1.- AMBIENTE INTERPERSONAL.- Haciendo referencia al ambiente entre ellos con los que trabaja Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
El servicio de alimentación brindado es de buena calidad				
La empresa tiene actividades en que participa mi familia				
La empresa organiza frecuentemente actividades de recreación para los empleados				

2.- CALIDAD DE VIDA.- Haciendo referencia a los servicios entregados por la Empresa. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

3.- COMUNICACION INTERNA - Haciendo referencia a los canales y calidad de la comunicación dentro de la Organización. Que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
El equipo gerencial informa sobre los planes y proyectos de la empresa				
En la empresa, las comunicaciones entre las diferentes áreas son expeditas				
En la empresa se toma en cuenta la opinión de las personas				

Me siento suficientemente informado de las cosas importantes que pasan en la empresa

4.- COMPENSACIONES- Haciendo referencia a las remuneraciones dentro de la Organización. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Considero que mi remuneración es adecuada en relación a las responsabilidades de mi cargo				
En comparación con cargos de igual responsabilidad en otras empresas similares, mi remuneración es igual o superior				
Me siento conforme con los beneficios intangibles que tengo por pertenecer a esta empresa				

5.- CONDICIONES DE TRABAJO- Haciendo referencia al lugar físico donde trabajo. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Creo que los equipos y herramientas de trabajo de esta empresa son adecuados para realizar bien el trabajo				
En mi área, cuento con los insumos y materiales para realizar correctamente mi trabajo				
Esta empresa se preocupa de tener buenas instalaciones para los empleados				

6.- DESARROLLO - Haciendo referencia a las oportunidades de desarrollo que entrega la Empresa. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Creo que tengo posibilidades de desarrollarme profesionalmente o ascender en la empresa				
La capacitación que recibo me sirve para tener un buen desempeño en el trabajo				
Para ascender dentro de esta empresa es requisito haber demostrado un desempeño sobresaliente				

7.- TRABAJO EN EQUIPO - Haciendo referencia a la capacidad para trabajar en equipo. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
En mi área, los éxitos y fracasos se asumen en conjunto por todo el equipo				
En mi área nos organizamos como equipo para cumplir nuestro trabajo				
Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi equipo se ayudan unas a otras				

8.- ESTABILIDAD - Haciendo referencia a la seguridad y tranquilidad que siente en su puesto de trabajo. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
En general, me siento seguro de mi empleo en la empresa				
Se ofrece un nivel de estabilidad en el empleo tan bueno o mejor que el que ofrecen las mayoría de las empresas similares				
Los cambios de jefaturas o gerentes, no afectan o afectarían mi estabilidad en el empleo				

9.- IDENTIFICACION - Haciendo referencia a la "camiseta" por la Empresa. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa				
Ante similares condiciones de contrato y de trabajo, yo no me cambiaria de esta empresa				
En esta empresa percibo que la mayoría de la gente tiene puesta la camiseta				

Las prácticas y procedimientos de esta empresa coinciden con los principios y políticas declarados

11.-RECONOCIMIENTO -Haciendo referencia al reconocimiento del trabajo realizado dentro de la Empresa. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Aquí te reconocen el buen desempeño en el trabajo				
Es más frecuente el reconocimiento por el buen trabajo, que las críticas o amonestaciones por errores				
En esta empresa, se reconoce el trabajo bien hecho y los esfuerzos realizados para conseguirlo				

12.- RETROALIMENTACION - Haciendo referencia a la retroalimentación con sus superiores. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Mi jefe me explica anticipadamente lo que espera de mi para evaluar mi desempeño				
La información que recibo sobre mi desempeño me resulta útil				
Mi jefe me informa frecuentemente de cómo estoy haciendo mi trabajo y de cómo puedo mejorar				

13.- SATISFACCION GENERAL - Haciendo referencia a su nivel general de satisfacción. Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
En general, me siento satisfecho con mi trabajo actual				
En general, me siento satisfecho por pertenecer a esta empresa				