



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**“ANALIZANDO E IMPLEMENTANDO PROGRAMAS PARA LOS
DIVERSOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
BESIFRAH, SEDE METRO, SAN JUAN DE LURIGANCHO”**

Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Gestión de Recursos Humanos

**DAVILA RIVERA, Jhonny Cristopher
(0009-0004-2163-8086)**

**MONJA MAZA, Elizabeth
(0009-0000-7985-1729)**

**Lima – Perú
2022**

Dedicatoria

A mis padres

A mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional y alentándome día a día a poder superarme y lograr mis metas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	
Análisis Interno	7
Análisis Externo	14
Cultura Organizacional.....	25
Justificación del proyecto (análisis de la oportunidad)	31
CAPÍTULO II. BASES DEL PLANEAMIENTO	
Propuesta de valor	32
Fuerzas vinculantes	34
Identificación de desafíos	37
Palancas de cambio.....	38
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	
Misión y visión de Recursos Humanos.....	40
Mapa estratégico.....	41
Planeamiento estratégico (objetivos y metas)	43
Nivel estratégico, táctico y operativo.....	44
Implementación y medición	48
Indicadores de los procesos de Recursos Humanos.....	49
CAPÍTULO IV. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
Sistema de gestión (características).....	52
Programa de seguridad y salud.....	55
La matriz IPER.....	57
Peligros (fuentes e identificación)	66
Evaluación de riesgos (controles)	73
Implementación de sistema.....	82

CAPÍTULO V. CLIMA LABORAL

Clima y cultura organizacional (características y objetivo)	84
Variables del clima laboral.....	85
Productividad y motivación.....	88

CAPÍTULO VI. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Herramientas de medición.....	90
Recopilación de información (diseño y aplicación de encuesta)	93
Plan de comunicación.....	96
Análisis de resultados.....	100
Presentación de resultados.....	110

CAPÍTULO VII. ACCIONES DE MEJORA

Programas para mantener y mejorar el clima	112
Implementación de los programas	113

CONCLUSIONES.....	115
--------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	117
-----------------------------	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	118
---------------------------------------	------------

ANEXOS.....	120
--------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Matriz AMOFHIT	9
Tabla N° 2. Matriz EFI	13
Tabla N° 3. Matriz EFE	21
Tabla N° 4. Matriz FODA	23
Tabla N° 5. Análisis de costos	49
Tabla N° 6. Primera estrategia	50
Tabla N° 7. Segunda estrategia	50
Tabla N° 8. Tercera estrategia	51
Tabla N° 9. Indicadores relevantes	51
Tabla N° 10. Nivel de probabilidad	57
Tabla N° 11. Nivel de consecuencias.....	57
Tabla N° 12. Nivel de exposición.....	58
Tabla N° 13. Matriz de valoración de riesgo	58
Tabla N° 14. Nivel de riesgo.....	59
Tabla N° 15. Criterio para cálculo de nivel de riesgo.....	59
Tabla N° 16. Matriz IPERC	60
Tabla N° 17. Matriz IPERC de BeSifrah.....	61
Tabla N° 18. Análisis de costos	83
Tabla N° 19. Agrupación de números de pregunta por dimensión.....	100
Tabla N° 20. Ficha técnica.....	101
Tabla N° 21. Promedio en porcentaje por cada dimensión.....	110
Tabla N° 22. Análisis de costos	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Mapa de contexto	30
Figura N° 2. Matriz de propuesta de valor.....	33
Figura N° 3. Fuerzas internas.....	35
Figura N° 4. Fuerzas externas.....	35
Figura N° 5. Mapa estratégico	42
Figura N° 6. Diagrama de Gantt	48
Figura N° 7. Categorización de los peligros	66
Figura N° 8. Programas de SST.....	82
Figura N° 9. Herramientas para optimizar el trabajo	102
Figura N° 10. Adaptación a cambios tecnológicos	102
Figura N° 11. Equipos y herramientas.....	103
Figura N° 12. Resolución de dudas e inquietudes	103
Figura N° 13. Visita de Recursos Humanos a tienda.....	104
Figura N° 14. Sugerencias u opiniones	104
Figura N° 15. Comunicación de confianza	105
Figura N° 16. Retroalimentación constante	105
Figura N° 17. Comunicación adecuada, clara y respetuosa	106
Figura N° 18. Reconocimientos e incentivos.....	106
Figura N° 19. Línea de carrera.....	107
Figura N° 20. Capacitación y talleres	107
Figura N° 21. Toma de decisiones.....	108
Figura N° 22. La opinión de la colaboradora.....	108
Figura N° 23. Influencia para la toma de decisiones	109
Figura N° 24. Promedio en porcentaje por cada dimensión.....	110
Figura N° 25. Programas para la mejora del clima laboral.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de personas es muy indispensable para que la empresa pueda cumplir sus metas, por ello mediante este proyecto, especificaremos los procesos necesarios para generar un mayor valor agregado a la empresa BeSifrah. El objetivo de esta tesis consiste en poder estudiar cada aspecto que abarca el área de recursos humanos y brindar el soporte necesario para hacer sentir al personal un factor indispensable en la organización, y que por ello debe ser cuidado y valorado. Vamos a encontrar diversos temas que nos permitirá conocer a más profundidad los procesos que maneja la organización. Este proyecto se basa en investigaciones, en describir, analizar e implementar mejoras para una buena gestión de personas y donde se vea percibido diariamente un buen clima laboral. El presente trabajo cuenta con 7 capítulos en los cuales detallaremos brevemente a continuación: Capítulo I: En este capítulo se dará a conocer los factores internos de la empresa BeSifrah a través de las matrices AMOFHIT y MEFI, así como también los factores externos a través de las matrices PESTEL y MEFÉ para finalizar con la creación de estrategias a través de la matriz FODA. Capítulo II: En el presente capítulo se dará a conocer los aspectos positivos que ayudaran a la empresa a lograr sus objetivos generales y a la vez trabajar en los aspectos negativos que dificultan en las mismas. Capítulo III: Este capítulo dará a conocer los procesos de recursos humanos y su rol principal de brindar soporte al área para poder alcanzar los objetivos implementado acciones que permitan el crecimiento de la empresa y de los colaboradores. Capítulo IV: En el presente capítulo dará a conocer todo lo relacionado al sistema de gestión de seguridad de salud en el trabajo de la empresa BeSifrah a través de: la planificación del SGSST, SST y la matriz IPERC, así como también el análisis de los riesgos y peligros para la creación de medidas de control que garanticen la seguridad de los colaboradores. Capítulo V: El actual capítulo presentará la importancia del clima organizacional y como este afecta en el desempeño del colaborador ya sea incrementando o disminuyendo su productividad y motivación. Capítulo VI: En el presente capítulo se dará a conocer las herramientas necesarias para poder medir el clima en la empresa BeSifrah e identificar las dimensiones que permitan realizar un diagnostico sobre la situación actual de la empresa. Capítulo VII: Finalmente este capítulo permitirá conocer las acciones de mejora que se propuso de acuerdo a los resultados obtenidos del clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, que tiene como título: “Analizando e implementando programas para los diversos procesos de recursos humanos en la empresa “BeSifrah “, de la sede Metro San Juan de Lurigancho”; se analizará a la empresa mediante los conceptos obtenidos durante toda la carrera de Gestión de Recursos Humanos.

A continuación, se presentará a la empresa elegida, “BeSifrah”, especializada en el retail de accesorios de moda femenino, fundado en Perú y que inicio sus actividades económicas el 06 de agosto del 2016.

Actualmente está viene presentando deficiencias en el clima laboral, productividad baja y problemas en el área de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que no le permiten seguir desarrollándose y alcanzar los objetivos y metas propuestas; puesto que no le brindan al colaborador un soporte emocional ni se le garantiza su seguridad, estas problemáticas en su gran mayoría están presentes en todas las tiendas que se encuentran en el país, pero que en esta ocasión se analizará a la que se encuentra ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho con el fin de desarrollar estrategias que cubran las necesidades identificadas.

El aporte de recursos humanos en las organizaciones es brindar soporte a todas las áreas, velando por el bienestar de cada uno de los colaboradores que las conforman, facilitándole las herramientas necesarias para un buen desempeño que le permita seguir desarrollarse en un futuro.

En BeSifrah el área de recursos humanos de acuerdo con la situación actual identificará las causas de las problemáticas que vienen afectando el desempeño de sus colaboradores. Además de buscar estrategias que le permita modificar las actitudes y comportamientos que se ven reflejados en el clima laboral. Por otro lado, se actualizará el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa a través del análisis de los nuevos peligros, riesgos y medidas de control a tomar para neutralizarlos.

El presente proyecto, está dividido en 7 capítulos, en donde conoceremos el objetivo en cada tema, definiendo conceptos de distintos autores para poder justificar cada punto solicitado, esos conceptos los llevaremos a la práctica para la implementación de técnicas que permitan un mejor enfoque organizacional.

Finalmente se procede a presentar las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis interno

Según D' Alessio (2008) sostiene que:

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2008, pág. 167).

Según lo afirmado podemos concluir que el análisis interno es una metodología fundamental para todo tipo de empresas que desean realizar un análisis exhaustivo tanto de sus fortalezas como de sus debilidades de forma cualitativa como cuantitativa, para aprovecharlas y neutralizarlas respectivamente. En BeSifrah esta herramienta será indispensable para el desarrollo de estrategias que mejoren los puntos débiles de la empresa y potencien los aspectos en los que ya se destaca. Logrando así la excelencia y seguir destacándose por encima de sus competidores.

Matriz de análisis interno AMOFHIT

Se decidió utilizar la metodología de la matriz AMOFHIT en BeSifrah, debido a que esta nos permitirá analizar la situación actual de la empresa de forma interna, conociendo además sus principales fortalezas y debilidades, para así poder brindar el soporte adecuado a las distintas áreas que cumplan un rol fundamental dentro de la empresa.

Según D' Alessio (2008) afirma que:

Tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos humanos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón en su existencia en el largo plazo. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser más compleja. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- a. Administración/Gerencia (A)
- b. Marketing y ventas (M)
- c. Operaciones y Logística (O)
- d. Finanzas y contabilidad (F)
- e. Recursos humanos (H)
- f. Sistemas de información y comunicaciones (I)
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2008, pág. 169).

De acuerdo con lo mencionado por el autor podemos concluir que la matriz AMOFHIT es muy indispensable para que BeSifrah pueda planificar e investigar internamente cada uno de los factores en el cumplimiento de sus objetivos establecidos. Al conocer sus fortalezas y debilidades de la organización e implementar una estrategia adecuada a cada una de estas creando así un valor agregado en la empresa y logre diferenciarse entre sus principales competidores directos del mercado peruano.

A continuación, se presentará el resultado del análisis interno cualitativo (Matriz AMOFHIT) que hemos realizado en la empresa BeSifrah a través de una investigación minuciosa, el cual detallaremos en la siguiente tabla (Tabla N°1).

Tabla N°1 Matriz de análisis interno AMOFHIT de BeSifrah

Áreas	Fortalezas	Debilidades
Administración/Gerencia	<p>La empresa tiene establecida su misión y visión de acuerdo a sus parámetros organizacionales.</p> <p>Cada uno de los colaboradores tiene claro sus funciones y labores, de acuerdo con su descriptivo de puesto.</p> <p>Mensualmente se realizan proyecciones de ventas y producción, en base a estudios de mercado.</p> <p>La empresa analiza a su competencia, a fin de mejorar su servicio y productos.</p> <p>Se administra correctamente el organigrama de la empresa, hay una coherencia en la jerarquización de los puestos.</p>	<p>Insuficiencia en tema de compensaciones y salario emocional.</p> <p>Ineficiencia en el control y administración de inventarios por falta de espacio.</p> <p>Presencia de casos de nepotismo en el proceso de reclutamiento de nuevo personal.</p>
Marketing y ventas	<p>La empresa tiene determinado adecuadamente su mercado de clientes.</p> <p>Se ha expandido a diferentes distritos de Lima y provincias.</p> <p>El reconocimiento de los productos, bienes y servicios destaca por su calidad y excelencia.</p> <p>La empresa se encuentra continuamente en picos de crecimiento.</p> <p>Cuenta con sondeos que permite estar al tanto de las tendencias.</p> <p>La fuerza de ventas es eficiente y eficaz.</p>	<p>Carencia en términos de publicidad que vayan de acuerdo con el mercado y actualidad.</p> <p>Presenta un vacío en el servicio posventa, que no permite recabar aspectos a mejorar.</p> <p>Déficit en canales de opción como recojo en tienda para pedidos online.</p> <p>Los precios de los productos se encuentran elevados.</p>

Operaciones y logística	<p>Detalla sus insumos de calidad con proveedores confiables.</p> <p>Se realizan controles de calidad en cada parte del proceso.</p> <p>La empresa cuenta con inmobiliario e instalaciones que se encuentran en un buen estado.</p> <p>Las áreas de las tiendas están distribuidas ordenadamente en secciones que faciliten la ubicación de los productos.</p> <p>Se realiza capacitaciones y entrenamientos para todo el personal que conforma el equipo de operaciones.</p>	<p>No se siguen estándares de trabajo internacionales solo nacionales.</p> <p>No le da la suficiente importancia a la ergonomía en los servicios.</p> <p>Los almacenes no se encuentran bien distribuidos y no se manejan eficientemente.</p> <p>Las políticas y procedimientos de control de inventarios no son eficientes.</p>
Finanzas y contabilidad	<p>La empresa refleja que sus indicadores han conseguido resultados por encima de la competencia.</p> <p>Cuenta con una estructura buena en sus locales que están ubicados en todo el país.</p> <p>Los presupuestos están alineados de acuerdo con las necesidades que van surgiendo en la organización.</p> <p>La evaluación de los fondos está debidamente impartida en cuanto a: infraestructura, materiales económicos, insumos y costos.</p> <p>La empresa cuenta con personal de experiencia para asumir los cargos de finanzas y contabilidad.</p>	<p>En cuanto a su política de dividendos, la empresa no cumple con tal dicho.</p> <p>La capital de trabajo se efectúa a largo plazo dificultando su rapidez en respuesta.</p> <p>No cotiza en bolsa.</p>

<p style="text-align: center;">Recursos Humanos</p>	<p>La empresa desarrolla planes para reconocer las fortalezas y habilidades de su personal.</p> <p>El tema de contratos y despidos se maneja de forma organizada y estructurada.</p> <p>El área de capacitación y entrenamiento se encuentra fortalecida.</p> <p>Su sistema de puntualidad y ausentismo es altamente eficiente.</p>	<p>La medición del clima y cultura se realiza de manera discontinua.</p> <p>La empresa no desarrolla óptimamente su política de línea de carrera.</p> <p>El programa de incentivos ha mostrado una falta de progreso.</p> <p>No cuentan con programas de asesoramiento y coaching dentro de la organización.</p> <p>El SGSST de la empresa no esta actualizado a la nueva realidad de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">Sistemas de información y comunicaciones</p>	<p>El personal se encuentra familiarizado con los sistemas de información y comunicaciones.</p> <p>Cuenta con un sistema de seguridad que protege los datos confidenciales tanto de la empresa como de los clientes.</p> <p>Se comparte la actualización continua de los sistemas y data.</p> <p>El sistema de información y comunicaciones es amigable e intuitivo.</p>	<p>No cuentan con un plan de comunicación eficaz.</p> <p>Las decisiones tomadas por los cargos gerenciales no son compartidas con todo el personal de la empresa en tiempo y forma.</p> <p>Se limita mucho el uso de la intranet de la empresa.</p>

Tecnología / investigación y desarrollo	<p>Los procesos productivos administrativos cuentan con el apoyo tecnológico.</p> <p>La gerencia y funcionarios tecnológicos han desarrollado experiencia y conocimientos necesarios para el puesto.</p>	<p>Escasez en su programa para la investigación y desarrollo tecnológico.</p> <p>Los recursos para su realización no son asignados por la ausencia de la política de investigación.</p> <p>Falta de desarrollo de competitividad en los productos y procesos.</p> <p>Poca capacitación al equipo de tecnología y desarrollo.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de D' Alessio. (D'Alessio, 2008)

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Según D' Alessio (2008) sostiene que:

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2008, pág. 184).

De acuerdo con lo citado por el autor, podemos concluir que la matriz EFI es una metodología que nos permite darle un valor numérico a las fortalezas y debilidades de mayor relevancia en la empresa, esto es importante para el área de recursos humanos de BeSifrah, ya que le permite brindar estos reportes a las distintas áreas de la empresa de forma más concentrada y entendible, lo que les permitirá ponerse manos a la obra de forma más rápida en lo que respecta a la creación e implementación de nuevas estrategias.

A continuación, se presentará el resultado del análisis interno cuantitativo (Matriz EFI) que hemos realizado en la empresa BeSifrah a través de una investigación minuciosa, el cual detallaremos en la siguiente tabla (Tabla N°2).

Tabla N°2 Matriz de evaluación de factores internos de BeSifrah

Factores de evaluación	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Profesionales certificados y de calidad	0.1	4	0.4
Poder adquisitivo / Capacidad económica	0.05	3	0.15
Fuerza de venta eficiente y eficaz	0.1	4	0.4
Colaboradores comprometidos con los objetivos y metas de la empresa	0.05	3	0.15
La calidad de los productos y servicios es reconocida por el cliente.	0.1	4	0.4
Debilidades			
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo ineficiente.	0.15	1	0.15
Comunicación ineficiente entre todas las áreas	0.05	2	0.1
Deficiencias en el clima laboral	0.1	2	0.2
Concentración de locales en la capital	0.2	1	0.2
Falta de desarrollo del salario emocional	0.1	2	0.2
Total	1		2.35

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de D' Alessio. (D'Alessio, 2008)

Como se puede observar el resultado de la matriz EFI de BeSifrah tuvo como resultado 2.35 de ponderación, esto significa según lo mencionado por el autor D' Alessio que la empresa en cuestión es internamente débil. Por lo cual genera una preocupación alta ya que la ponderación resultante se encuentra por debajo de lo aceptado de lo que debería tenerse para trabajar de manera eficiente y eficaz.

Análisis externo

Según D' Alessio (2008) sostiene que:

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma (D'Alessio, 2008, pág. 117).

Según D' Alessio (2008) sostiene que:

la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así *vencer* a la competencia (D'Alessio, 2008, pág. 117).

Según lo mencionado por el autor podemos concluir que el análisis externo es una metodología que debería implementarse en todo tipo de organizaciones que desean descubrir y realizar un análisis minucioso acerca de sus oportunidades y amenazas de forma cualitativa como cuantitativa, para de esta forma sacarles el máximo provecho a sus oportunidades y minimizar todo lo posible el impacto que puedan generar las amenazas. En BeSifrah esta herramienta tomara un papel importante para el desarrollo de estrategias que exploten al máximo todas sus posibilidades y reduzcan en la medida de lo posible todas las situaciones de riesgo. Consiguiendo así un valor distintivo que le permita ser más competitiva y poder destacar de manera exitosa entre las organizaciones de su rubro.

Matriz de análisis externo PESTEL

UGD VIRTUAL (2019) sostiene que “Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñara el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y sistemática.” (UGD VIRTUAL, 2019, pág. 2).

En conclusión, el análisis PESTEL es una metodología que permitirá a la empresa BeSifrah tener una visión clara del entorno en general que la rodea, que es vital para la planificación y posterior ejecución de las estrategias que se implementaran a futuro para solucionar las problemáticas que aquejan a esta.

Aplicación Matriz de análisis externo PESTEL de BeSifrah.

Factores políticos.

- **Inestabilidad política**

Según APD (2019) sostiene que:

La inestabilidad política, como los momentos en los que un país está sin Gobierno, supone un parón puntual de la economía. Es habitual que durante esos periodos decrezca el PIB y aumente el déficit público sobre el mismo. A su vez, tiene un impacto en el bienestar social. Los ciudadanos, ante la problemática no de saber qué va a ocurrir, reducen su consumo. Se produce así una caída en las ventas y los beneficios de las empresas (Redacción APD, 2019).

Con esta definición general acerca de la inestabilidad política podemos afirmar que el Perú es uno de los países que viene siendo afectado por esta problemática lo cual nos permite a continuación brindar una mejor contextualización de las causas que están generando esta situación en el país y sus consecuencias.

Según El Comercio (2022):

El país está perdiendo crecimiento económico dado los cambios de gabinete ministerial durante el actual gobierno, considera Roxana Barrantes, investigadora principal del Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Desde el 28 de julio del año pasado, han pasado cuatro gabinetes en menos de un año. En su participación en el Primer Foro de Desarrollo Económico Regional Huancavelica 2022, Barrantes explicó que la inestabilidad política reduce la tasa de crecimiento económico de un país. Añadió que desde el 2018 los países de la Alianza del Pacífico vienen experimentando procesos de incertidumbre política, relacionados con un cambio de régimen, cambios continuos de presidentes, procesos de Asamblea Constituyente y movilizaciones sociales. Sostuvo que la inestabilidad política se puede entender como golpes de estados, movilizaciones sociales, cambios obligados en el periodo presidencial y/o parlamentario, asesinato de líderes, o conflictos internos (Redacción EC, 2022).

Este factor en BeSifrah causa un impacto negativo en su crecimiento y rentabilidad pues al reducirse sus ventas por la incertidumbre que tienen las personas, es menos la liquidez que pueden obtener tanto para reinvertir en la empresa como en sus colaboradores y en la mejora de la experiencia tanto para estos mismos como para el cliente creando conflictos entre estas partes pues todas son clave para la supervivencia de la organización pero que al verse afectado el capital no puede darse abasto para cubrir estas necesidades. Teniendo no solo como consecuencia una inestabilidad económica, sino que también se le sumaría un mal clima laboral. A esto también se le agrega el riesgo de la generación de movilizaciones sociales en distintas partes de la capital y el país pues estas pueden tornarse violentas, generando disturbios y/o saqueos que en el peor de los casos atenten contra la propiedad de la empresa y contra la integridad de sus colaboradores.

Factores económicos.

- **La inflación creciente**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) sostiene que “El Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, en el mes de enero de 2022, calculado con el nuevo Año Base, reportó un aumento de 0,04%. En tanto, en los últimos doce meses alcanzó una variación de 5,68%.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022).

La inflación está teniendo un gran impacto dentro de BeSifrah, ya que al ser una empresa que trae sus insumos al por mayor del extranjero se ve terriblemente afectada trayendo consigo una serie de consecuencias como el alza de precios en sus productos, el malestar en sus clientes producido por el cambio en las tarifas, pérdida de ventas y demás las cuales se traducen directamente en pérdidas para la empresa.

Factores sociales.

- **Equidad de género e inclusión**

Torres & Oueda (2021) sostiene que “Las empresas que toman la equidad como parte de su estrategia de negocio además de contribuir con una sociedad más inclusiva tienen más oportunidades de alcanzar mejores resultados en términos de innovación, productividad y crecimiento.” (Torres & Oueda, 2021).

BeSifrah desde sus inicios se dedicó al rubro de la moda destinado a un público femenino, pero hoy en día busca contribuir con una sociedad más inclusiva, ampliando su cartera de clientes, incentivando a la sociedad que la moda no tiene género, de esta manera implementará los accesorios en un público unisex empezando desde la bisutería, accesorios de cabello y también productos de abrigo, con el objetivo de subir su nivel en el mercado retail y ser distintos a la competencia, marcando así la diferencia. Esta empresa también cuenta con los colabores pertenecientes a la sociedad LGTB sin ser discriminados por lo cual también es otra forma de transmitir que la cultura de la empresa es inclusiva en todo sentido.

Factores tecnológicos.

- **Mas personas con acceso a las TIC'S**

Según el INEI (2022) sostiene que:

En el primer trimestre de 2022, el 95,0% de los hogares del país tienen al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que, en similar trimestre de 2021, en el 94,8% de hogares había al menos una TIC, habiéndose incrementado ligeramente en 0,2 punto porcentual y respecto a similar trimestre del año 2019 (trimestre prepandemia), el 93,1% de los hogares tienen al menos una TIC, con un aumento de 1,9 puntos porcentuales (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2022, pág. 1).

Esto para BeSifrah es de impacto positivo pues, aunque en comparación al año pasado el aumento porcentual haya crecido mínimamente significa nuevas oportunidades para expandirse y darse a conocer a través de estas TIC'S. Lo que se traducirá en la atracción de nuevos clientes y en la generación de más ventas.

Según el INEI (2022) sostiene que:

El acceso a alguna Tecnología de Información y Comunicación es casi universal en hogares cuyo jefe tiene al menos educación secundaria. Así, en los hogares con jefes que cuentan con educación superior universitaria el 100,0% tienen acceso a alguna TIC, en los hogares con jefes que alcanzaron educación superior no universitaria el acceso es de 99,9%, en los hogares con jefes que tienen educación secundaria el 97,9% y entre aquellos con educación primaria o menor nivel registra el 86,7% (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2022, pág. 2).

Esto para BeSifrah es de impacto positivo pues significa que a la empresa se la hará cada vez más sencillo incluir nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente en los procesos de atención, compra y entrega del producto y que estos las utilicen de manera correcta logrando sacarle el máximo provecho, ya que al ser cada vez más las personas con acceso a estas tecnologías, son también más las personas que están mejor familiarizadas con estas logrando así aprender y entender como funcionarían los próximos software que se implementaran en la empresa para darles un mejor y más ágil servicio.

- **Globalización**

Matias Riquelme (2017) sostiene que “Desde la perspectiva empresarial, la globalización logra la ampliación de los mercados, esto significa que una empresa puede empezar a vender sus productos a otros países y no solo como acostumbraba en el país propio.” (Riquelme, 2017).

En el apartado de globalización BeSifrah se ve beneficiado ya que esta tendencia le permite llegar a nuevos lugares a través de las TIC'S y le permitirá en un futuro expandirse a nuevos países en menos tiempo y con mayor éxito pues con la globalización se vuelve más sencillo estudiar las diversas culturas del mundo lo que hará que BeSifrah se pueda preparar de mejor forma cuando decida expandirse no solo dentro del Perú, sino que también a otros países.

Factores ecológicos.

- **Protección ambiental**

Según El Peruano (2018) sostiene que:

El Congreso de la República decretó el 19 de diciembre de 2018 La Ley N° 30884, según el objeto de la ley es establecer el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (Tecnopor) para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional (El Peruano, 2018).

Actualmente, el uso de las bolsas de plástico se redujo y las personas están tomando mayor conciencia. Esta concientización se dio, debido a que las empresas cambiaron las bolsas plásticas por las bolsas ecológicas con costo (papel, lona, tela, biodegradable, etc.), las personas tenían la obligación de elegir cualquier medio para llevar sus compras y esa acción hizo que las personas se adapten y opten por el medio más conveniente, ya que sería una nueva rutina. Por otro lado, hay cierto sector en continuo crecimiento en el mercado que es consciente del impacto negativo del plástico y que en apoyo al cuidado ambiental deciden acudir a tiendas que ofrezcan productos ecológicos, esto para BeSifrah puede significar el aprovechamiento de un mercado naciente muy poco explorado del cual puede salir muy beneficiado tanto económicamente como en reputación ante la sociedad pues se le vería como una empresa con responsabilidad ambiental y social.

Factores legales.

- **Leyes del Perú**

Según El Peruano (2020) sostiene que:

El Decreto Legislativo N° 1499 tiene por objeto establecer diversas medidas para garantizar y fiscalizar la protección de los derechos sociolaborales de los/as trabajadores/as de la actividad privada y de los/as servidores/as civiles del sector público en el marco de la emergencia sanitaria declarada a nivel nacional mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA, Decreto Supremo que declara en emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19, en adelante, emergencia sanitaria (El Peruano, 2020).

BeSifrah se adaptó e implementó un plan de SST enfocado en velar por la salud y el bienestar de los colaboradores en tiempos de COVID - 19, ante ello, se establecieron protocolos de Bioseguridad. BeSifrah facilitó capacitaciones virtuales, con el propósito de mantener al personal informado y preparado, posteriormente se evaluaba al personal siguiendo los protocolos de Bioseguridad en todas las tiendas.

Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Según D' Alessio (2008) sostiene que:

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva (D'Alessio, 2008, pág. 125).

De acuerdo con lo citado por el autor, podemos concluir que la matriz EFE es una metodología que nos permite darle un valor numérico a las oportunidades y amenazas en todos los ámbitos externos de mayor relevancia en la empresa, esto es importante para el área de recursos humanos de BeSifrah, ya que le permite brindar estos reportes a las distintas áreas de la empresa de forma más concentrada y entendible, lo que les permitirá ponerse manos a la obra de forma más rápida en lo que respecta a la creación e implementación de sus nuevas estrategias.

A continuación, se presentará el resultado del análisis interno cualitativo (Matriz EFE) que hemos realizado en la empresa BeSifrah a través de una investigación minuciosa, el cual detallaremos en la siguiente tabla (Tabla N°3).

Tabla N°3 Matriz de evaluación de factores externos de BeSifrah

Factores de evaluación	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Crecimiento del mercado de accesorios en provincia	0.12	4	0.48
Mayor accesibilidad a las TIC	0.09	2	0.18
Globalización	0.09	2	0.18
Mayor relevancia al área de recursos humanos	0.08	2	0.16
Repunte de las ventas presenciales y auge de las ventas On line	0.12	4	0.48
Amenazas			
Inestabilidad política	0.12	2	0.24
Inestabilidad económica	0.12	2	0.24
Aumento de la competencia nacional	0.12	2	0.24
Crisis sanitaria	0.07	3	0.21
Inflación	0.07	2	0.14
Total	1		2.55

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de D' Alessio. (D'Alessio, 2008)

Como se puede observar el resultado de la matriz EFE de BeSifrah tuvo como resultado 2.55 de ponderación, esto significa según lo mencionado por el autor D' Alessio que la empresa en cuestión ofrece una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Con lo que se puede concluir que, si bien la empresa se encuentra respondiendo a los factores externos, aun podría hacerlo de mejor manera.

Matriz FODA

Según Ponce (2006) sostiene que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce, 2006, pág. 2).

Podemos concluir según lo interpretado por el autor, que el análisis FODA permite conocer a la organización de manera interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) mediante un estudio a la misma organización y a la vez al mercado laboral. Es fundamental analizar cada uno de los factores ya mencionados para poder desarrollar la planificación el crecimiento de forma exitosa de la empresa BeSifrah.

A continuación, se presentará la aplicación de la matriz FODA en la empresa BeSifrah en la cual se pueden visualizar los factores internos y externos de mayor relevancia, así como las estrategias a emplear para lograr un mayor aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades como también las estrategias a ejecutar para la disminución o eliminación de sus debilidades y amenazas. La cual se podrá visualizar en la siguiente tabla (Tabla N°4).

Tabla N°4 Matriz FODA de BeSifrah

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Área de Recursos Humanos competitiva en capacitación y entrenamiento.</p> <p>2. Poder adquisitivo / Capacidad económica.</p> <p>3. Fuerza de venta eficiente y eficaz.</p> <p>4. Colaboradores comprometidos con los objetivos y metas de la empresa.</p> <p>5. La calidad de los productos y servicios es reconocida por el cliente.</p>	<p>1. Sistema de gestión de seguridad y salud ineficiente.</p> <p>2. Comunicación ineficiente entre todas las áreas.</p> <p>3. Deficiencias en el clima laboral.</p> <p>4. Concentración de locales en la capital.</p> <p>5. Falta de desarrollo del salario emocional.</p>
Oportunidades	<p>(F1; F2; O1) Aperturar en distintos departamentos del país.</p> <p>(F3, O5) Captar y fidelizar nuevos clientes potenciales a través de la excelencia del servicio.</p> <p>(F4; O2; O4) Realizar capacitaciones presenciales y On line constantes que impulsen las ventas.</p> <p>(F5; O3) Apostar por el marketing de boca a boca aprovechando la confianza que los clientes tienen en el producto.</p> <p>(F2; O2) Comprar e implementar software que permitan la automatización y agilización de procesos clave en la empresa.</p>	<p>(O1; D4) Ingresar a mercados libres de la competencia y fidelizar al cliente.</p> <p>(O2; O3; O5; D2) Aprovechar los software multiplataforma que faciliten la comunicación entre áreas y los procesos de ventas.</p> <p>(O4; D1; D3; D5) Capacitar y entrenar al personal de recursos humanos en temas de clima laboral, salario emocional y SGSST.</p> <p>(O5; O3; D4) Realizar ventas a provincia por la tienda virtual.</p> <p>(O3; D3) Recopilar información de diferentes empresas que le hayan dado solución a este problema para aplicar estas en</p>
<p>1. Crecimiento del mercado de accesorios en provincia.</p> <p>2. Mayor accesibilidad a las TIC.</p> <p>3. Globalización.</p> <p>4. Mayor relevancia al área de recursos humanos.</p> <p>5. Repunte de las ventas presenciales y auge de las ventas On line.</p>		

		<p>BeSifrah.</p> <p>(D3; O2; O4) Aprovechar la mayor relevancia que se le está dando al talento humano para investigar a través de las TIC nuevas estrategias relacionadas al fortalecimiento del clima laboral.</p>
Amenazas	<p>(F1; A1; A2) Formar colaboradores resilientes ante las adversidades más comunes del país.</p> <p>(F5; A3) Aprovechar las reseñas de los clientes satisfechos como método de valor diferencial de los productos y servicios ofrecidos en BeSifrah.</p> <p>(F4; A4) Emplear el compromiso de los colaboradores con la empresa para asegurar que los protocolos de bioseguridad se lleven a cabo correctamente.</p> <p>(F2; F3; A5) Utilizar los fondos financieros para dar estabilidad económica a la empresa y que le permita retener al personal más comprometido con la empresa.</p> <p>(F2; A4) Comprar los implementos necesarios para ejecución de los protocolos de bioseguridad.</p>	<p>(D4; A3) Aliarse con marcas establecidas en el mercado de las provincias peruanas, para realizar promociones cruzadas.</p> <p>(D3; A1) Hacer uso de empresas consultoras especializadas en clima laboral y salario emocional que complementen el trabajo realizado por el área de R.H de la empresa asegurando así que se logre motivar al personal para poder hacerle frente a la inestabilidad política.</p> <p>(A3) Implementar descuentos especiales para los clientes nuevos, así como también para los más recurrentes a modo de mantenerlos fidelizados aun después de la llegada de la competencia.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política. 2. Inestabilidad económica. 3. Aumento de competencia nacional. 4. Crisis sanitaria. 5. Inflación. 		

Fuente: Elaboración propia.

Cultura organizacional

Concepto

Según ESERP Business School (2022):

El concepto de cultura empresarial hace referencia a las normas, valores, formas de hacer y pensar, ya sean implícitas o explícitas, que están presentes en el día a día de la organización e influyen en todos sus niveles, desde el estilo de dirección hasta la imagen que proyecta la empresa y la satisfacción de sus trabajadores (ESERP Business School, 2022).

De acuerdo con lo mencionado por la fuente se puede decir que la cultura organizacional es lo que la empresa brinda y transmite a sus colaboradores para que ellos se puedan identificar y compartir todo aquello con los clientes internos y externos.

.

Elementos

La cultura empresarial se encuentra conformada por 6 elementos que son:

Visión.

Según ESERP Business School (2022):

La visión marca el rumbo de la empresa, por lo que es un pilar angular de la cultura corporativa. No solo orienta las decisiones de los directivos, sino que inspira a los empleados para avanzar en el cumplimiento de los objetivos (ESERP Business School, 2022).

Podemos llegar a la conclusión que la visión es hacia donde quiere llegar la organización, y en que aspira transformarse en un futuro, además motiva al personal en alcanzar las metas organizacionales, debido a que la organización les hace parte de ello.

Misión.

Según Taylor (2010):

La misión es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes (Taylor, 2010).

Según el autor podemos llegar a la conclusión de que la misión define el motivo o el propósito con la que fue creada la empresa en cuestión, además de dar a conocer las actividades a las que se dedica la empresa y los servicios y/o productos que ofrece.

Valores.

Según ESERP Business School (2022) “Los valores compartidos son las bases de la cultura empresarial ya que ofrecen un conjunto de normas de comportamiento y moldean la mentalidad de todos los trabajadores.” (ESERP Business School, 2022).

En síntesis podemos indicar que los valores organizacionales son indispensables en la definición de la cultura empresarial debido a que influyen en las actitudes de cada colaborador por el simple hecho de que es percibido en el entorno laboral.

Estructura organizacional.

Según ESERP Business School (2022):

La estructura organizacional impacta profundamente en la cultura empresarial. Las estructuras demasiado rígidas con muchos niveles de mando suelen tener normas y procedimientos que limitan las interacciones, mientras que las estructuras más planas son más flexibles y facilitan la comunicación (ESERP Business School, 2022).

Podemos concluir que la estructura organizacional juega un rol fundamental en el nivel de comunicación que posean las empresas ya que dependiendo de su tipo existirán o no más barreras que la limiten, además de que impactara en el entorno laboral pues dependiendo de si este tipo de estructura es respetada o no habrá un buen o mal clima laboral respectivamente.

Talento humano.

Según ESERP Business School (2022) “La cultura corporativa de una empresa es compartida y construida por sus trabajadores. Por eso las empresas ya no buscan únicamente talento, sino que quieren a profesionales que compartan sus valores y visión.” (ESERP Business School, 2022).

Concluimos que el talento humano, es un factor necesario en las organizaciones por que facilita el cumplimiento de los objetivos, además busca que los colaboradores puedan identificarse con la cultura organizacional y compartirla.

Prácticas empresariales.

Según ESERP Business School (2022) “Las prácticas que promueve la empresa en el día a día son esenciales para cristalizar la cultura corporativa.” (ESERP Business School, 2022).

Según lo mencionado por el autor se puede concluir que las prácticas que realicen las empresas son fundamentales para el establecimiento de su cultura organizacional.

Cultura organizacional de BeSifrah

En BeSifrah se cree que una mujer no necesita la última tendencia o un producto para ser bella, sino que ya los es y que los accesorios son solo el complemento perfecto para expresar su personalidad, son una empresa que busca ser líder en el sector retail de accesorios femeninos y transmitir sus valores a sus colaboradores, logrando generar una mejor experiencia de compra a sus clientes, diferenciándose por ir más allá de los productos que ofrece y preocupándose por la belleza interior y emocional de las personas, pues trabajan con cariño para darles lo mejor.

Elementos que componen la cultura organizacional de BeSifrah

Visión.

Según BeSifrah (2022): “Ser la empresa líder en el retail de accesorios femeninos, con el mejor mix de moda.” (BeSifrah, 2022).

Para hacer realidad su visión BeSifrah se asegura de tener siempre lo último en moda de accesorios en todas sus tiendas, importando mensualmente nuevas colecciones de acuerdo con las últimas tendencias y la temporada del año en la que se encuentra.

Misión.

Según BeSifrah (2022): “Inspirar momento de felicidad en la mujer, resaltando su belleza interna, originalidad e individualidad.” (BeSifrah, 2022).

Para llevar a cabo con éxito su misión la empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores para que puedan seguir manteniendo ese nivel de atención diferencial, constantemente innova en los diversos procesos que se realizan en la organización y aprovechan el impacto que tienen los líderes para que estos sean quienes les transmitan los valores a sus equipos.

Valores.

Según BeSifrah (2022):

En BeSifrah los valores que se comparten son:

Integridad: Implica pensar y actuar desde el bien y para el bien de todos.

Liderazgo: Compromiso permanente en mi ser de excelencia.

Innovación: Estar siempre un paso por delante. Ejecutar hoy los cambios del mañana.

Compromiso: Mantener un interés genuino de bienestar para todos nuestros stakeholders.

Empatía: Crear un entorno positivo de colaboración con los demás creando momentos de felicidad.

Inclusión: Aceptar con amor y respeto las diferentes perspectivas y estilos de las personas. (BeSifrah, 2022).

La empresa busca que a través de estos valores los colaboradores puedan alinearse mejor a los objetivos y metas desarrollando sus diversas actividades con pasión y excelencia, que es lo que caracteriza a la organización y lo que se quiere hacer llegar al consumidor.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional de BeSifrah es jerárquica pues es una empresa dividida en varias áreas que son supervisadas por cargos superiores y estos a su vez supervisados por los cargos gerenciales. Esto lo hacen con el fin de respetar el modelo de trabajo al que más están acostumbrados los peruanos, pero sumándole algunas modificaciones que le dan al colaborador la oportunidad brindar sus opiniones y que estas sean tomadas en cuenta pues la empresa cree que todos pueden aportar ideas innovadoras.

Talento humano.

En BeSifrah se apuesta por las capacitaciones en habilidades blandas que potencien y logren desarrollar en los trabajadores los valores de la empresa, a su vez a través de los líderes buscan transmitir estos valores y que estos sean quienes también apoyen a los colaboradores en familiarizarse con ellos, hacerlos suyos y ponerlos en práctica.

Prácticas empresariales.

BeSifrah está a favor del empoderamiento femenino esto es visible a través del modelo de la empresa que se caracteriza por brindar oportunidades de trabajo y desarrollo profesional a las damas del Perú. A su vez está a favor del cuidado del medio ambiente que se ve reflejado en la discontinuación de la entrega de bolsas plásticas a los clientes, y que ahora fueron reemplazadas por bolsas biodegradables a las cuales se les agregó un costo para lograr disminuir considerablemente su uso.

Mapa de contexto

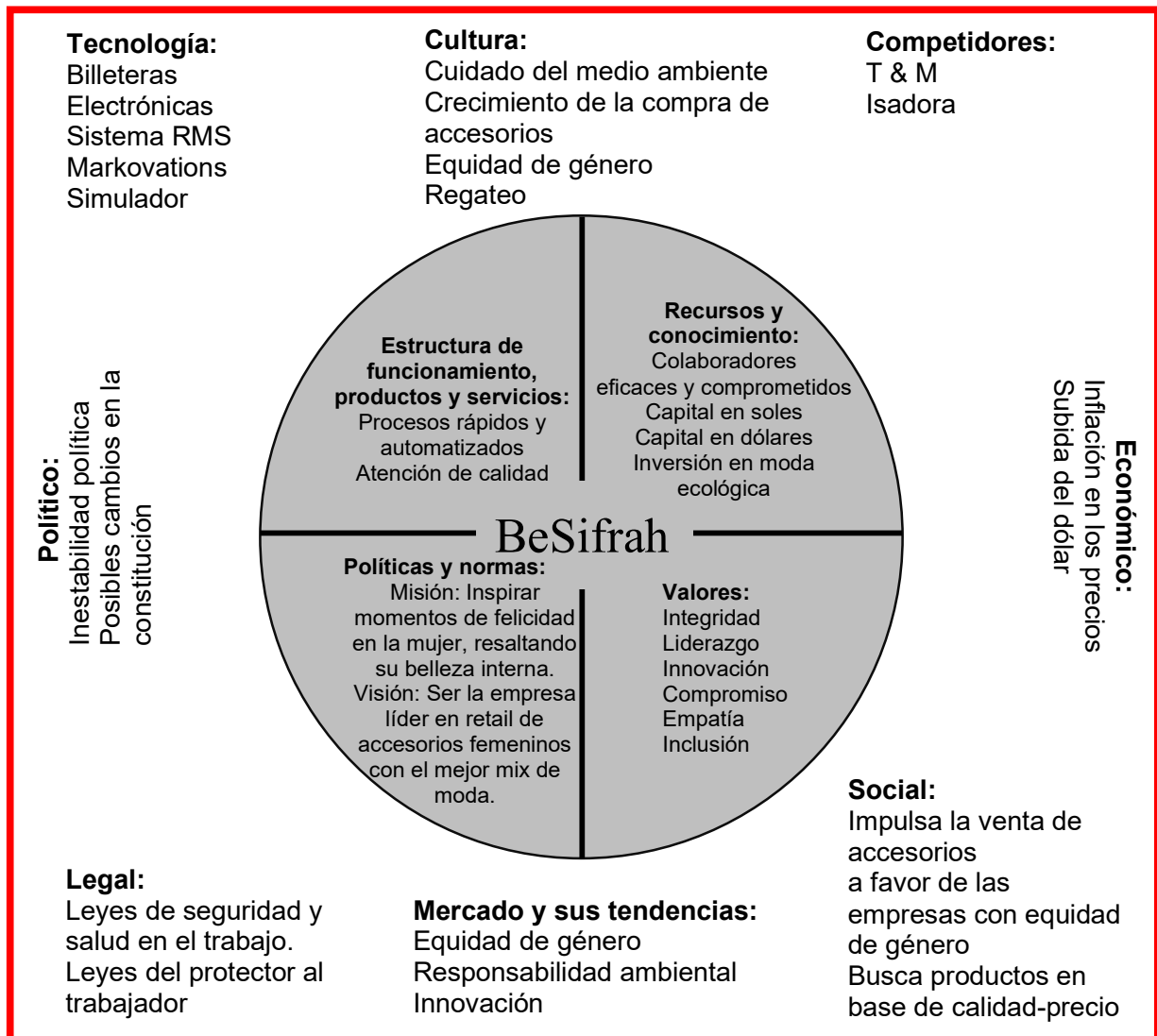
Zegel Ipae (2022) sostiene que “Es una imagen de la relación de una organización con su entorno empresarial. Esto permitirá entender y gestionar mejor cada uno de los aspectos identificados.” (Zegel Ipae, 2022).

Concluimos que el mapa de contexto facilita relacionar a la organización con factores externos (políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, legales, competidores y mercados y sus tendencias.) que

influyen en su crecimiento continuo, ya que al identificar estos factores se puede determinar y ver sus estrategias para resaltar en el mercado laboral.

A continuación, se ha elaborado un mapa de contexto en base a la empresa BeSifrah:

Figura N°1 Mapa de contexto de BeSifrah



Fuente: Elaboración propia.

Justificación del proyecto (análisis de oportunidad)

La presente investigación de tesis tiene como finalidad determinar cuáles son los factores que han llevado a la empresa BeSifrah a no incluir el salario emocional ni un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que se adecue a la actualidad de la tienda seleccionada como una de sus principales estrategias para la conservación de su buen clima laboral e influir en la productividad de los colaboradores pues se debe tener en cuenta que la incorporación de estas dos estrategias permite tener a los colaboradores seguros y más motivados y por lo tanto brindar una mejor atención a sus clientes, generando así mayores ingresos para la empresa.

BeSifrah al implementar un correcto salario emocional y un correcto SGSST generara impacto en sus inversionistas quienes apreciaran que la empresa cada vez se encuentra más estable en el mercado peruano como empresa consolidada, en sus colaboradores quienes notaran que se vela por su seguridad y su bienestar emocional tanto dentro como fuera de la organización , en sus clientes quienes se llevaran una mejor experiencia a la hora de interactuar con los asesores de ventas , como también en el momento de seleccionar y posteriormente comprar los accesorios, en la población pues nuestros clientes conformes con el producto y la atención se encargarían a través del marketing de “boca a boca” dar a conocer la marca abriendo posibilidades de nuevos clientes potenciales como nuevos talentos, en el sector empresarial ya que se daría a conocer el valor que tiene el salario emocional como estrategia para potenciar al talento humano y por ende fortalecer la marca, en la misma organización que aprenderá a tener más en cuenta el bienestar de los colaboradores y estar abierta a nuevas estrategias que le permitan seguir velando por esta y que a la vez le brinden un impacto positivo en su crecimiento como empresa y por último en la comunidad académica que podrá usar de referencia este trabajo para futuras tesis, proyectos u otros trabajos de ámbito estudiantil.

CAPÍTULO II

BASES DEL PLANEAMIENTO

Propuesta de valor

Bazán (2016) sostiene que “La propuesta de valor es la cantidad de valor que propone el emprendedor o el negocio a los clientes o usuarios de su segmento de mercado. El valor propuesto pretende ser mayor al que ofrece la competencia.” (Bazán, 2016, pág. 33).

Indicamos de acuerdo con lo expuesto por el autor que la propuesta de valor es todo aquello que transmite la organización a sus clientes internos y externos, con el fin de lograr ofrecer un valor diferente al resto de la organización y a la vez de facilitar los procesos y objetivos que se desea lograr.

Lienzo de la propuesta de valor

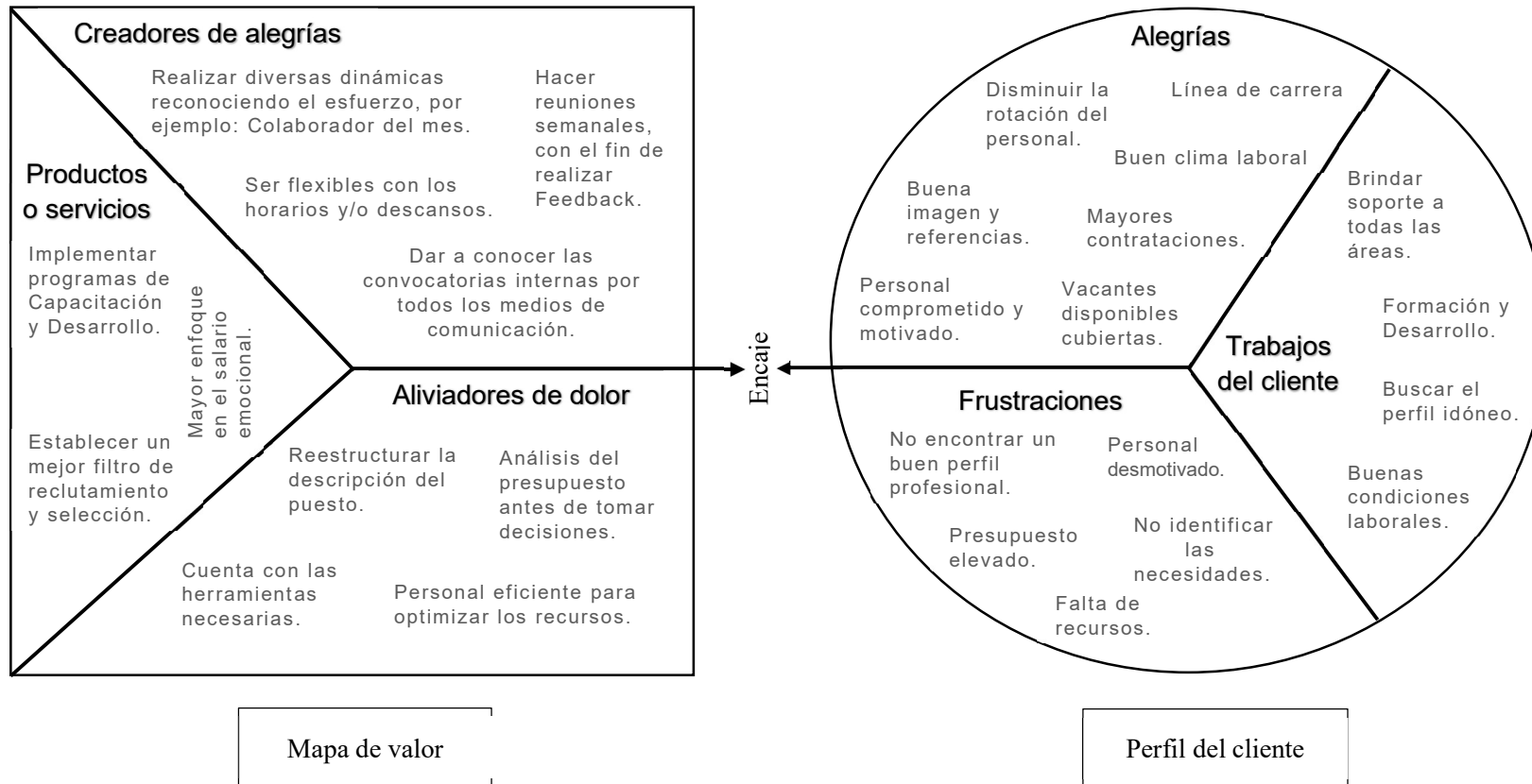
Osterwalder et al. (2014) sostiene que “hace que las propuestas sean visibles y tangibles para que así sean más fáciles de analizar y gestionar.” (Osterwalder, A., et al., 2014).

Concluimos según lo investigado que el lienzo de propuesta de valor tiene como propósito hacer que las propuestas se visualicen estratégicamente, debido que están organizadas y con facilidad de comprensión para ser analizado de manera rápida.

Aplicación de la propuesta de valor

Aplicamos la propuesta de valor en BeSifrah en el área de Recursos Humanos, tomando en cuenta la definición y el lienzo de valor, que viene hacer la herramienta en la cual nos basaremos para ejercer nuestra propuesta.

Figura N°2 Matriz de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Osterwalder. (Osterwalder, A., et al., 2014)

Encaje: Se debe realizar diversas actividades para poder fomentar un buen clima laboral, para generar compromiso en los colaboradores y puedan realizar con motivación sus labores diarias, además, de cuidar el talento del personal, la empresa genera una buena imagen y las personas querrán pertenecer en ella.

Fuerzas vinculantes

Zegel Ipae (2022) sostiene que “Las fuerzas vinculantes son aquellas que impulsan o restringen nuestras acciones y nos permitan alcanzar los objetivos organizaciones.” (Zegel Ipae, 2022).

De acuerdo con el autor podemos concluir que las fuerzas vinculantes permiten incentivar y/o motivar en el cumplimiento de las metas de la organización o ser un obstáculo que lamentablemente no permite el cumplimiento de estas. Las fuerzas vinculantes nos permiten identificar cuáles son los factores que impactan positiva o negativamente a que la empresa pueda crecer y lograr sus objetivos.

Fuerzas que impulsan

Zegel Ipae (2022) sostiene que “Son aquellos aspectos que permiten o favorecen la gestión. Las que motivan al cambio, las que nos acercan a nuestro objetivo o situación deseada.” (Zegel Ipae, 2022).

Concluimos en base al autor que las fuerzas que impulsan generan un valor debido que permite y facilita en alcanzar el objetivo de la empresa. Además, permiten identificar las medidas estratégicas que facilitan en el cumplimiento de los objetivos.

Fuerzas que restringen

Zegel Ipae (2022) sostiene que “Son aquellos aspectos que impiden o limitan la gestión, las que nos mantienen en la situación actual, conservan el status quo y/o frenan las situaciones de cambio.” (Zegel Ipae, 2022).

Podemos indicar en base al autor que las fuerzas que restringe no suman al logro de las metas, lo que genera que la empresa se trunque y no pueda crecer en el mercado laboral.

Zegel Ipae (2022) sostiene que “Estas fuerzas pueden ser internas o externas.” (Zegel Ipae, 2022).

Fuerzas internas

Las Fuerzas Internas son factores que se dan dentro de la organización, estas se conocen mediante un análisis previo al entorno de la empresa, para determinar cuáles son las fuerzas que se han detectado y predominan, con la finalidad de buscar acciones de mejora.

Figura N°3 Fuerzas internas



Fuente: (Zegel Ipae, 2022).

Fuerzas externas

Las Fuerzas Externas son factores generales que presenta el país, respecto a leyes, normas, situaciones económicas, entre otros, por ello se dan fuera de la organización, puede influir de manera positiva o negativa.

Figura N°4 Fuerzas externas



Fuente: (Zegel Ipae, 2022).

En BeSifrah podemos identificar que las fuerzas que impulsan son:

Fuerzas Externas.

Fuerzas Tecnológicas: Comunicación fluida y rápida entre todos los miembros de la empresa por los distintos medios de comunicación para todo tipo de asuntos.

Fuerzas Internas.

Actitud del colaborador: BeSifrah cuenta con personal competentes, de la cual constantemente se ve reflejado en los comentarios de los clientes internos y externos.

Objetivos y metas: Contamos con los objetivos y metas claros, establecidos de manera general y específicas en todas las tiendas. Lo único variable son las metas de ventas, estas metas se definen de acuerdo con la comparación de ventas de un año anterior.

Nuevos desafíos: BeSifrah se encuentra en constante crecimiento, por ello, está optando por nuevos retos.

Las fuerzas que restringen a BeSifrah en el cumplimiento de sus objetivos son:

Fuerzas Externas.

Fuerzas Económicas

La inflación creciente:

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) sostiene que “El Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, en el mes de enero de 2022, calculado con el nuevo Año Base, reportó un aumento de 0,04%. En tanto, en los últimos doce meses alcanzó una variación de 5,68%.” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022).

La inflación es un factor que impide en el cumplimiento de las metas, debido que los precios suben en los productos y genera que el cliente no desee comprar y priorice productos de primera necesidad, ya que además genera inestabilidad e incertidumbre en los consumidores.

Fuerzas Internas.

Políticas Internas: Las dinámicas y/o actividades de forma presencial resultan mejor. Sin embargo, los horarios y descansos en BeSifrah son rotativos por ello, la complejidad de tener a todo el personal en un mismo horario es mayor.

Estructura organizacional: Se debe implementar nuevos puestos para que el personal no esté tan sobrecargado y se enfoque en sus actividades principales, además, hay más opciones de línea de carrera.

Identificación de desafíos

Zegel Ipae (2022) sostiene que “Los desafíos investigados deben estar en relación con la gestión de recursos humanos para la organización en particular. Los desafíos están relacionados con las fuerzas vinculantes y los objetivos que se desean alcanzar.” (Zegel Ipae, 2022).

Concluimos que es necesario identificar los desafíos que debemos implementar en base a las fuerzas vinculantes que se detectó en la organización, debido que se plantearan diversas estrategias para facilitar e impulsar el cumplimiento de los objetivos.

Fuerzas Externas

Fuerzas Tecnológicas: Se pueden realizar reuniones mediante plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Google meet, etc., realizado por cada encargada de tienda con sus respectivos equipos, para poder identificar sus necesidades, poder conocer las tareas difíciles, aclarar algunos procedimientos, y sobre todo como se sienten como equipo, para poder plantear y reforzar acciones.

Fuerzas Internas

Actitud del colaborador: Implementar dinámicas de integración virtualmente, para poder fomentar el trabajo en equipo y el personal se sienta apoyado, motivado y con la confianza de recurrir a su equipo ante cualquier duda que tenga. Estas actitudes permitirán que cada integrante del equipo pueda percibir un buen clima laboral.

Objetivos y metas: Es indispensable el enfoque en el salario emocional, debido a que esto influye mucho en los cumplimientos de las metas. Un personal que recibe reconocimientos, óptimas condiciones laborales que le permita crecer personalmente, y donde se percibe un excelente equipo de trabajo, logrará identificar que es una pieza fundamental en la empresa, estará comprometido en generar mayor productividad con el fin de lograr los objetivos y metas.

Nuevos desafíos: Los nuevos desafíos ayudan a que la empresa pueda innovar y crear nuevas colecciones realizando un estudio previo del mercado para conocer las necesidades y preferencias de los clientes, y con ello tener un mayor ingreso. Algunas colecciones sugeridas por los clientes son: colección de mascotas, colección de Hogar y la colección de Maquillaje.

Palancas de cambio

Según Zegel Ipae (2022) sostiene que:

En el desarrollo del planeamiento estratégico, las palancas, son aquellos aspectos en los cuales nos podemos apoyar a fin de tener un impulso que nos permita gestionar. La gestión de personas es de por sí, una palanca que permitirá el éxito organizacional. Pero debemos analizar, investigar y precisar cuáles son aquellas palancas que nos permitirán de manera efectiva gestionar a las personas (Zegel Ipae, 2022).

De acuerdo con lo investigado se puede indicar que las palancas de cambio son todas aquellas que permite e impulsa en poder lograr los objetivos propuestos por la organización. Es indispensable realizar un análisis para identificar cuáles son las palancas que cuenta la empresa, con el fin de tener como apoyo y respaldo ante cualquier decisión, cambio e implementación que se desea realizar dentro de ella.

Palancas de cambio identificadas en BeSifrah

Palanca de Conocimiento.

En BeSifrah la primera palanca de cambio que se logra identificar es la de Conocimiento. Actualmente, BeSifrah posee un equipo de recursos humanos profesional, que cuenta con un área de capacitación y entrenamiento fortalecida, la cual se ha venido adaptando de manera rápida a la coyuntura, que es actualmente de manera virtual y más accesible para todos. A través de esto BeSifrah busca que todo el personal adquiera nuevos conocimientos, ir cerrando brechas y fomentar el compartir los conocimientos adquiridos al personal nuevo y/o compañeros antiguos. Estas acciones facilitarán el desempeño de las labores diarias, la cual permitirá que el colaborador crezca personal, laboral y profesionalmente en la empresa, y a la par, la empresa crezca y tenga mayores ganancias.

Palanca financiera.

La segunda palanca identificada es la Financiera, BeSifrah está creciendo muy satisfactoriamente en los últimos años, la cual ha permitido inaugurar tiendas en distintos puntos del país y a la par generar mayor ingreso a la organización. Dicha Palanca permitirá llevar a cabo distintas actividades de Capacitación y Desarrollo que queremos implementar en BeSifrah, sin embargo, optimizando los recursos facilitados.

Palanca de liderazgo.

En el área de ventas, BeSifrah tiene como líderes a las Supervisoras y a las Administradoras de Tienda; que cuentan con un estilo de liderazgo estructurador y enfocado en cumplir las metas, además cada líder conoce el trabajo, compromiso y responsabilidad de cada asesora de ventas, la cual permitirá tener una mejor gestión en el equipo, brindar mayor soporte, mejorar las debilidades, tener un equipo más motivado y bien direccionado.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Misión y visión de recursos humanos

Misión

Según Taylor (2010) sostiene que:

La misión es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes (Taylor, 2010).

Tomando como referencia el concepto anterior, se plantea la misión para el área de recursos humanos de la empresa BeSifrah la cual es la siguiente:

Garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y políticas, conservando relaciones laborales positivas con los colaboradores y autoridades de la empresa.

Visión

Según Taylor (2010) sostiene que:

La visión es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente (Taylor, 2010).

Según lo mencionado se propone la visión para el área de recursos humanos de la empresa BeSifrah la cual es la siguiente:

Ser el área que, de soporte en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, facilitando el talento humano con los procesos idóneos, brindando un buen clima laboral donde día a día se valore y motive al colaborador.

Valores

Según Taylor (2010) sostiene que:

Los valores de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución (Taylor, 2010).

El área de recursos humanos tiene como valores principales los siguientes:

- Integridad: Implica pensar y actuar desde el bien y para el bien de todos.
- Liderazgo: Compromiso permanente en mi ser de excelencia.
- Innovación: Estar siempre un paso por delante, ejecutando hoy los cambios del mañana.
- Compromiso: Mantener un interés genuino de bienestar para todas nuestras partes interesadas.
- Empatía: Crear un entorno positivo de colaboración con los demás creando momentos de felicidad.
- Inclusión: Aceptar con amor y respeto las diferentes perspectivas y estilos de las personas.

BeSifrah busca ser una empresa que irradie sus valores a sus colaboradores, a la experiencia de compra y a sus clientes, diferenciándose por ir más allá de los productos que ofrecen y preocupándose por la belleza interior y emocional de las personas.

Mapa estratégico

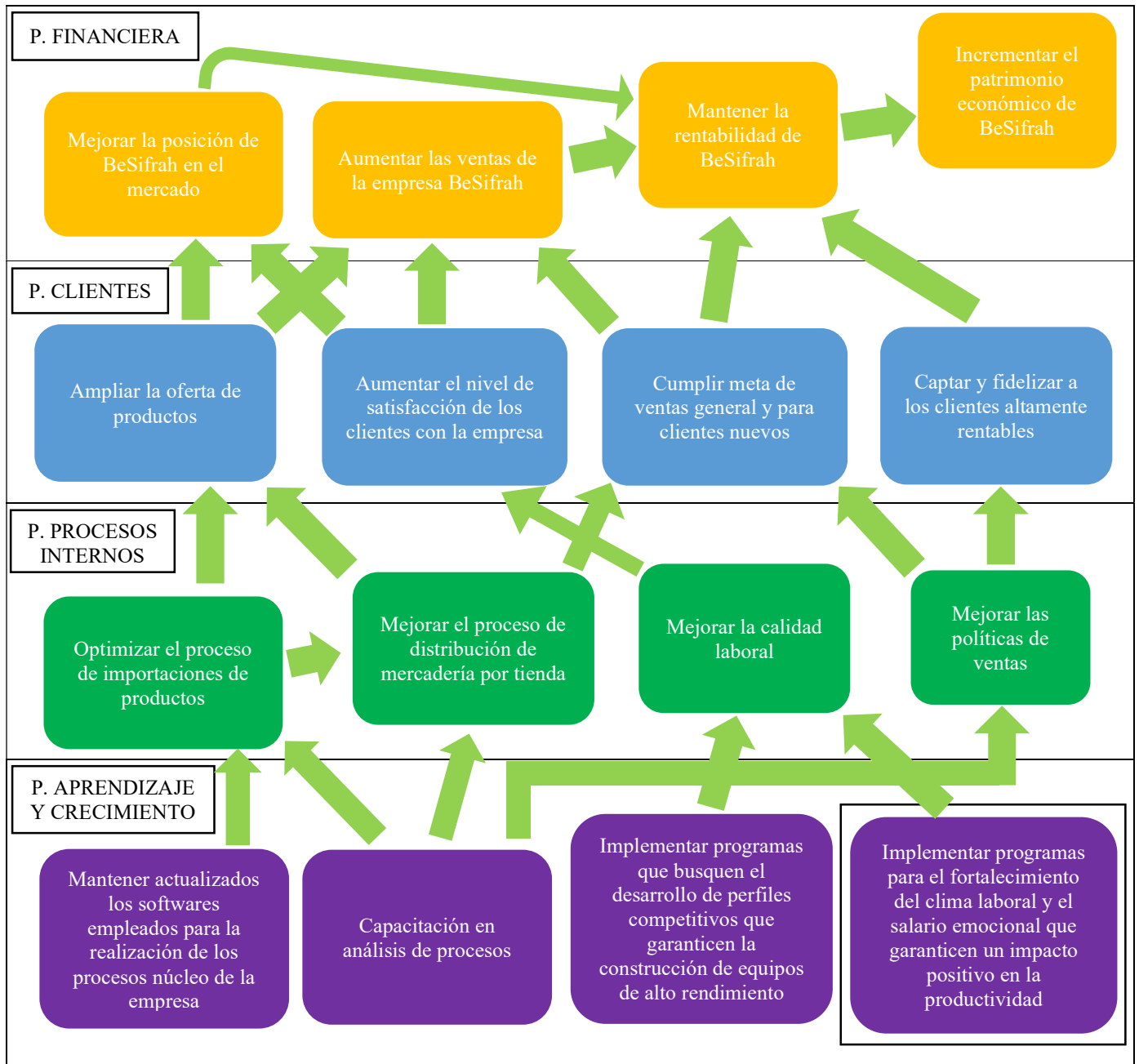
Según Kaplan y Norton (2004) sostienen que el mapa estratégico es una:

Poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas (Kaplan & Norton, 2004, págs. 36-38).

Esta metodología será de importante relevancia en la empresa BeSifrah ya que le permitirá de forma visual crear, plasmar, describir y comunicar las estrategias que se implementaran en el futuro y que buscan lidiar con las principales problemáticas presentadas en la organización.

Meta: Brindar el soporte adecuado al área gerencial

Figura N°5 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia basado en el formato de Kaplan y Norton.

Posteriormente, se realizará el análisis de los costos de las actividades que se buscan implementar.

Planeamiento estratégico (objetivos y metas)

Metas y objetivos

Metodología Smart.

Según el Centro de Apoyo al Desempeño académico (2022) “El método SMART te ayuda a focalizar tus metas, manteniendo presentes tus objetivos iniciales, permitiendo hacerles seguimiento y llevar a cabo acciones para cumplirlos. Definir objetivos hace que dirijamos nuestras acciones y esfuerzos hacia lo que queremos conseguir.” (Centro de Apoyo al Desempeño Académico, 2022, pág. 1).

Esta herramienta permitirá a la empresa trazar un camino que seguir hasta las metas que desea alcanzar, gestionando de forma más eficiente a sus colaboradores y su progreso con respecto a lo que la organización busca lograr para alcanzar la excelencia.

Según los conceptos investigados, podremos plantear metas y sus respectivos objetivos SMART en el área de Recursos Humanos en BeSifrah.

META 1: Brindar estabilidad a los procesos de recursos humanos.

OBJETIVO 1.1: Incrementar el número de trabajadores fidelizados en un 10% anual, implementando el salario emocional y mejorando las políticas de SST.

OBJETIVO 1.2: Reducir costos en el área de recursos humanos en un 5% para el próximo año, optimizando y mejorando la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección.

OBJETIVO 1.3: Mejorar los resultados de la evaluación de desempeño en un 5% anual, a través de capacitaciones, entrenamiento y mejora tanto del mobiliario como de las herramientas utilizadas por cada puesto de trabajo.

META 2: Mejorar el clima laboral

OBJETIVO 2.1: Incrementar la satisfacción laboral en un 5% anual, realizando encuestas anónimas trimestralmente para así conocer las opiniones y/o sugerencias de mejora, tomarlas en cuenta e implementar las más relevantes.

OBJETIVO 2.2: Incrementar la productividad en un 10% anual, implementando dinámicas, motivación intrínseca o salario emocional.

OBJETIVO 2.3: Aumentar la retención del personal en un 10% anual, llevando a cabo programas de capacitación y desarrollo.

META 3: Atraer los mejores talentos

OBJETIVO 3.1: Aumentar la cantidad de postulantes en un 15% anual, llevando a cabo una buena estructura del perfil de puestos.

OBJETIVO 3.2: Incrementar el número de colaboradores que cumplen con sus objetivos en un 10% anual, facilitando cursos y talleres de reforzamiento.

OBJETIVO 3.3: Reducir la rotación del personal en un 10% anual, facilitando las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Nivel estratégico, táctico y operativo

Nivel estratégico

Según Cristancho (2014):

Corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía. Se basa en decidir los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos. El nivel estratégico es conducido por la gerencia y los directores de la organización, es el encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la compañía, suele cumplir periodos de tiempo largos y su principal fin es la efectividad (Cristancho, 2014).

Se puede concluir que el nivel estratégico consiste en establecer objetivos a largo plazo con la finalidad de definir hacia donde se dirige la organización, además de que facilita la elaboración de la misión y visión de esta. Por estas razones será implementada en BeSifrah.

Según lo investigado, podemos poner en práctica la relación del Nivel Estratégico con las siguientes propuestas:

Desarrollar perfiles competitivos que garanticen colaboradores a largo plazo.

El gerente general indica el perfil que debería de tener el personal para ingresar a laborar en la empresa, ya que realiza un análisis de la mano con el área de Recursos Humanos y plantean un perfil idóneo para generar colaboradores comprometidos y que permanezcan buen tiempo en la empresa.

Promover la capacidad de investigación de competencias que requiera el puesto.

Garantizan mayor productividad en todas las áreas, la cual es de mayor importancia para el gerente, ya que la empresa crecerá interna y externamente.

Implementar programas de desarrollo y capacitación.

Se obtendrá colaboradores más preparados, con un conocimiento óptimo que permitirá el ascenso del personal y con sus conocimientos poder facilitar procesos optimizar el tiempo. El gerente general analiza el presupuesto justificado. En estas 3 propuestas el Gerente General se encargará de analizar, modificar y respectó a la observación que ha percibido en las áreas, poder dar su punto de vista y tomar la decisión de aprobarla o no, de acuerdo con su efectividad y rentabilidad que le puede otorgar las nuevas actividades que se desean implementar.

Nivel táctico

Según Cristancho (2014):

Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados. Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia (Cristancho, 2014).

Se puede concluir que esta etapa le permitirá a la empresa BeSifrah encontrar y definir de forma detallada aquellas acciones que contribuyan de forma exitosa en la realización de las estrategias planteadas, así como también los insumos, servicios y el tiempo a emplear para el desarrollo de estas.

Según la información obtenida, podemos poner en práctica la relación del Nivel Táctico con las siguientes propuestas:

Desarrollar perfiles competitivos que garanticen colaboradores a largo plazo:

Las administradoras de tienda cumplen un rol muy importante en esta propuesta, ya que como trabajan directamente con cada colaborador(a), pueden influir mucho en sus tareas mediante Feedback y poco a poco cerrar brechas para que el personal se sienta motivado y querer crecer en la empresa.

Promover la capacidad de investigación de competencias que requiera el puesto.

Las administradoras de tienda pasan todo el tiempo con su equipo de trabajo en tienda, por ello puede identificar las distintas competencias que presentan sus colaboradores y también mediante las opiniones de los clientes. Todo ello notificado al Área de Recursos Humanos.

Implementar programas de desarrollo y capacitación.

Las administradoras de tienda son las encargadas de identificar quien de su personal requiere una capacitación para pulir y fortalecer los conocimientos, y también a aquel personal que debe crecer y desarrollarse poco a poco en otros ámbitos. Toda esa información se debe facilitar al Área de Recursos Humanos.

Nivel operativo

Según Cristancho (2014) sostiene que:

Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico. Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa. Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados

siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso (Cristancho, 2014).

Se llego a la conclusión de que el nivel operativo, se encarga de controlar minuciosamente las tareas y funciones que deben ejecutar cada uno de los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo. En el caso de BeSifrah se encargará de asegurarse de que sus colaboradoras de la tienda ubicada en Metro San Juan de Lurigancho realicen las actividades que se les encomendó como parte de la estrategia a seguir para el mejoramiento de la empresa.

Según la información obtenida, podemos poner en práctica la relación del Nivel Operativo con las siguientes propuestas:

Desarrollar perfiles competitivos que garanticen colaboradores a largo plazo.

Indicar a los vendedores realizar diversas tareas de sus funciones diarias, para ver el nivel de desempeño y que el colaborador pueda conocer sus fortalezas y debilidades; brindándole motivación para mejorar y alcanzar perfiles competentes, de esa manera fidelizar a largo plazo, ya que el colaborador se sentirá muy comprometido con la empresa.

Promover la capacidad de investigación de competencias que requiera el puesto.

Los Colaboradores estarán en constante observación, resolviendo algunas preguntas para conocer las competencias que presentan y poder trabajar en ello, ya que el interés de todo colaborador cuando identifica sus competencias es aprovecharlas y desarrollarlas.

Con toda la información obtenida, facilita también al área de Recursos Humanos elaborar el descriptor de cada puesto de manera eficiente.

Implementar programas de desarrollo y capacitación.

Los colaboradores tendrán capacitaciones teóricos y prácticos constantemente para adquirir nuevos conocimientos o ir cerrando brechas, generando buena productividad, ya que tendría todas las

herramientas necesarias para realizar sus funciones eficientemente. Además, en un futuro poder desarrollar su potencial, brindando cursos, pasantías y crecer profesionalmente.

Implementación y medición

Mediante el Diagrama de Gantt plantearemos las actividades que queremos implementar en BeSifrah para fomentar el salario emocional y las buenas prácticas de Recursos Humanos.

Figura N°6 Actividades a implementar en BeSifrah

Actividad	Constancia	Duración	2022												2023																																			
			Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Reuniones con todas la tiendas	Cada mes	1 día																																																
Feedback constante entre los miembros de tienda	Cada mes	1 día																																																
Dinámica de integración	Unica vez (12/09 al 16/09 del 2022)	5 días																																																
Taller de motivación y clima laboral	Unica vez (03/10 al 07/10 del 2022)	5 días																																																
Taller de trabajo en equipo	Unica vez (07/11 al 11/11 del 2022)	5 días																																																
Mejorar la estructura del perfil de puesto	Unica vez (05/12 al 09/12 del 2022)	5 días																																																
Mejorar los filtros de reclutamiento	Unica vez (02/01 al 06/01 del 2023)	5 días																																																
Programa de capacitación y desarrollo	Unica vez (06/02 al 15/02 del 2023)	8 días																																																
Evaluación de desempeño	Unica vez (03/04 al 07/04 del 2023)	5 días																																																
Evaluación de competencias	Unica vez (10/07 al 14/07 del 2023)	5 días																																																

Fuente: Elaboración Propia basado en el formato de Henry Gantt.

Posteriormente, realizamos el análisis a los costos de las actividades que queremos implementar.

Tabla N°5 Análisis de costos de las actividades a implementar en BeSifrah

N°	PROGRAMAS	COSTO S/.	SUB TOTAL S/.
1	Reuniones con todas las tiendas	S/. 200 (Movilidad)	S/ 200.00
2	Feedback constante	S/. 0	S/ 0.00
3	Dinámica de integración	S/. 25 (Materiales)	S/ 125.00
4	Taller de motivación y clima laboral	S/. 40 (Por día)	S/ 200.00
5	Taller de trabajo en equipo	S/. 45 (Por día)	S/ 225.00
6	Mejorar estructura de perfil de puesto	S/. 0	S/ 0.00
7	Mejorar filtros de reclutamiento y selección	S/. 0	S/ 0.00
8	Programa de capacitación y desarrollo	S/. 100 (Por sesión)	S/ 800.00
9	Evaluación de desempeño	S/. 0	S/ 0.00
10	Evaluación por competencias	S/. 0	S/ 0.00
		TOTAL	S/ 1,550.00

Fuente: Elaboración Propia

El estudio de MTPE (2003) indica que el promedio de capacitación por empresa es de 78 mil soles anuales y que el promedio de inversión por ocupado es de 731 soles anuales.

Indicadores de los procesos de recursos humanos

Los indicadores nos permiten conocer que tan efectivo puede ser el resultado de acciones o cambios que queremos medir y de esa manera tomar decisiones para la mejora de los objetivos.

Plantaremos indicadores para cada estrategia, de la sección del Aprendizaje y Desarrollo del Mapa Estratégico.

Estrategias

a) Desarrollar perfiles competitivos que garanticen colaboradores a largo plazo.

Tabla N°6 Primera estrategia

KPI'S	
Porcentaje de Colaboradores competitivos	Evaluación de Desempeño
Tiempo de Permanencia en la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que tienen 1 año a más en la empresa} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de colaboradores}}$
Línea de carrera	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que ascienden} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores}}$

Fuente: Elaboración propia.

b) Promover la capacidad de investigación de competencias que requiera el puesto.

Tabla N°7 Segunda estrategia

KPI'S	
Porcentaje los colaboradores entrevistados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores entrevistados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores}}$
Porcentaje de colaboradores que resolvieron cuestionario	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que resolvieron cuestionarios} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores}}$
Porcentaje de postulantes que asistieron a la entrevista	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de postulantes que asistieron a entrevista} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de postulantes aceptados}}$

Fuente: Elaboración propia.

c) Implementar programas de Desarrollo y Capacitación

Tabla N°8 Tercera estrategia

KPI'S	
Capacitación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de colaboradores}}$
Conocimiento Teórico	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento teórico} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de colaboradores}}$
Conocimiento Práctico	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento práctico} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores}}$
Conocimiento Teórico y Práctico	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con conocimiento teórico y práctico} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores}}$

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se planteará indicadores relevantes para la gestión de personas, entre ellas tenemos:

Tabla N°9 Indicadores relevantes para la gestión de personas

KPI'S	
Retención del Talento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actual de colaboradores que no han rotado} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores al final del periodo}}$
Rotación del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ actual de colaboradores que renunciaron} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores durante el mismo periodo}}$
Satisfacción laboral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que brindaron una respuesta positiva en el cuestionario} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Colaboradores}}$
Productividad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de tiendas que llegan a la meta mensual} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de tiendas}}$

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Sistema de gestión (características)

Según el Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2021):

Es un conjunto de elementos organizados e interrelacionados que tienen por objeto establecer una política, objetivos de seguridad y salud en el trabajo, mecanismos y acciones necesarias para poder evitar o reducir la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, así como de cualquier afectación a la seguridad y salud de los trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021, pág. 7).

Podemos concluir que el sistema de gestión tiene como finalidad la prevención de los accidentes y enfermedades que se dan en el trabajo. Esto a través de una serie de 5 procesos vitales que guardan relación entre sí y que permiten su correcta planificación y ejecución, así como también el poder evaluar el impacto de estos e identificar qué puntos pueden seguir mejorando.

Partes del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Política.

SUNAFIL (2017) sostiene que “La política es el compromiso de la alta dirección de una organización con la seguridad y salud en el trabajo.” (SUNAFIL, 2017, pág. 13).

Según SUNAFIL (2017):

En este proceso el empleador, en consulta con los trabajadores y sus representantes, expone por escrito la política en materia de seguridad y salud en el trabajo, que debe:

- a) Ser específica para la organización y apropiada a su tamaño y a la naturaleza de sus actividades.
- b) Ser concisa, estar redactada con claridad, estar fechada y hacerse efectiva mediante la firma o endoso del empleador o del representante de mayor rango con responsabilidad en la organización.

- c) Ser difundida y fácilmente accesible a todas las personas en el lugar de trabajo.
- d) Ser actualizada periódicamente y ponerse a disposición de las partes interesadas externas, según corresponda. (SUNAFIL, 2017, pág. 12).

De acuerdo con lo citado previamente se puede concluir que la política del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo es una parte en la que se detalla de forma clara y concisa el alto nivel de responsabilidad que tiene la empresa respecto a su deber de velar por la integridad de sus colaboradores. Cabe recalcar que esta debe encontrarse adecuada a la realidad de la empresa y a las leyes del país en las que se establecen, por ende, podrá ser actualizada si es requerido. Además de que esta debe llevarse a cabo entre ambas partes de la organización y ser de fácil acceso para todos los miembros de la corporación.

Organización.

Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2021) sostiene que “La organización es el proceso que se caracteriza por la determinación de responsabilidades e identificar los recursos mínimos necesarios que la empresa debe tener para poder realizar la estructuración inicial del SGSST.” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021, pág. 8).

Según lo citado se puede concluir que la parte de organización del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo consiste en la repartición de tareas y la evaluación de los implementos que serán de vital importancia para la planificación de este proceso.

Planificación y aplicación.

Según SUNAFIL (2017) sostiene que:

Para establecer el SGSST se realiza una evaluación inicial o estudio de línea de base como diagnóstico del estado de la salud y seguridad en el trabajo. Los resultados obtenidos son comparados con lo establecido en la Ley y otros dispositivos legales pertinentes, y sirven de base para planificar, aplicar el sistema y como referencia para medir su mejora continua (SUNAFIL, 2017, pág. 21).

Se puede concluir que la parte de planificación y aplicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo consiste en realizar un estudio general a la empresa en el aspecto de salud y seguridad. Con el que luego poder verificar si los reglamentos establecidos hasta la actualidad cumplen de acorde a lo dictado por las leyes del país en el que se desarrolla la organización, y así identificar que puntos pueden mejorarse o cambiarse para adecuarse a las normativas y llevar un seguimiento de estas.

Evaluación.

SUNAFIL (2017) sostiene que “La evaluación, vigilancia y control de la seguridad y salud en el trabajo comprende procedimientos internos y externos a la empresa, que permiten evaluar con regularidad los resultados logrados en materia de seguridad y salud en el trabajo.” (SUNAFIL, 2017, pág. 33).

Se puede concluir que este proceso consiste en determinar el nivel de impacto que tienen las medidas, normativas y estrategias establecidas en los puntos anteriores, para identificar cuales cumplieron satisfactoriamente con su objetivo y cuáles son las que tienen aspectos a mejorar.

Acción para la mejora continua.

Según SUNAFIL (2017) sostiene que:

La vigilancia de la ejecución del SGSST, las auditorías y los exámenes realizados por la empresa deben permitir que se identifiquen las causas de su disconformidad con las normas pertinentes o las disposiciones de dicho sistema, con miras a que se adopten medidas apropiadas, incluidos los cambios en el propio sistema (SUNAFIL, 2017).

Se puede concluir que esta última parte del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivo el dar constante seguimiento a las estrategias implementadas durante todo el proceso de este sistema logrando así identificar cuales dejaron de ser efectivas, cuales requieren de actualización, entre otras; así como también el revelar el motivo por el cual son causadas estas nuevas necesidades en las metodologías ya preestablecidas.

Programa de seguridad y salud

IPERC

Consideramos que es indispensable que el área de ventas cuente con el IPERC debido a que nos muestra todos los peligros y el nivel de riesgos dependiendo de las actividades realizadas en el puesto de trabajo, consideramos que el IPERC debería estar en un lugar visible para las colaboradoras y pueda ser más precavidas en la realización de sus funciones

Para la elaboración del IPERC se debe conocer:

- Encargado de su elaboración: Área de recursos humanos
- Temas: Todo lo relacionado a las actividades, riesgos, peligros y medidas de control.
- Supervisión: El personal encargado de poder realizar la auditoria correspondiente es el área de recursos humanos, dichas auditorias se realizarán anualmente.
- Medios de comunicación: Se dará a conocer mediante la plataforma de la empresa llamada BUK, se ubicará en un lugar visible (trastienda) y además la administradora de tienda reforzará vía WhatsApp la información.

Reglamento interno de SST.

Proponemos que se elabore el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo ya que especifica todo lo que abarca las políticas de seguridad y salud en el trabajo, las sanciones al no cumplir este reglamento (leve, moderado, grave) y las prevenciones que debemos tomar en cuenta en el área.

Para la elaboración del RISST se debe conocer:

- Herramienta: Preventiva
- Encargado de su elaboración: Área de recursos humanos
- Temas: Se tomará en cuenta diversos temas para la elaboración del RISST, estos son importantes ya que son analizados para poder velar por el bienestar de cada colaborador, entre estos temas tenemos: Liderazgo y compromiso de SST, políticas de SST, estándares de SST, preparación y respuestas de emergencia, gestión de riesgos, sanciones a tomar de no seguir el reglamento, entre otros.

- Supervisión: El personal encargado de poder realizar la auditoria correspondiente es el área de recursos humanos, dichas auditorias se realizarán anualmente.
- Entrega del RISST: Se entregará el RISST al inicio de cada ingreso laboral, así como también si este sufre algún cambio.
- Medios de comunicación: Se dará a conocer mediante la plataforma de la empresa llamada BUK, además la administradora de tienda reforzará vía WhatsApp la información.

Mapa de riesgos

Proponemos que se elabore un mapa de riesgos ya que este permitirá visualizar de manera gráfica los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestas las colaboradoras de BeSifrah metro SJL.

Para la elaboración del mapa de riesgos se debe seguir los siguientes pasos:

- Elección del encargado de su elaboración: Área de recursos humanos
- Definición de los riesgos: Este proceso se encuentra en el IPERC herramienta que es desarrollada por el área de recursos humanos.
- Identificación de los riesgos: Este proceso se encuentra en el IPERC herramienta que es desarrollada por el área de recursos humanos.
- Realización de inventario: En el cual estará toda la información mejor detallada y resumida acerca de los riesgos y peligros a los que están expuestas las colaboradoras, para de esta manera estar al tanto de los posibles accidentes que puede generarse en la tienda.
- Valoración de riesgos: El área de recursos humanos de BeSifrah se encargará de establecer el nivel de riesgo y de determinar cuáles serían las posibles acciones que se podrían tomarse para lograr disminuir los riesgos que se hayan encontrado con alta probabilidad, basándose en sus indicadores.
- Matriz de priorización: Luego de haber clasificado y calificado cada uno de los riesgos encontrados en el área de ventas se procederá a seleccionar cuales generarían un mayor impacto a la empresa BeSifrah para darles mayor énfasis buscando implementar diversas estrategias para prevenirlos y mitigarlos.
- Selección del lugar de colocación: Este será ubicado en la trastienda.
- Medios de comunicación: Se dará a conocer mediante la plataforma de la empresa llamada BUK y vía WhatsApp.

La matriz IPER

Según ESSALUD (2014) sostiene que:

La Identificación de Peligros y la Evaluación de Riesgos y Controles (IPERC), es un medio que sirve para controlar los peligros durante la ejecución de las actividades, prevenir lesiones o enfermedades ocupacionales, que traerá beneficios de ahorro en los costos sociales y económicos de una empresa u organización (ESSALUD, 2014).

Se puede concluir que la matriz IPERC es una herramienta que ayudara a la empresa BeSifrah a describir y prevenir de manera organizada los riesgos y peligros que conlleva realizar las diferentes actividades que llevan a cabo las colaboradoras en su jornada laboral, también ayudara a la organización a implementar los controles respectivos que busquen disminuir en la medida de lo posible los accidentes en el entorno laboral.

Tabla N°10 Nivel de Probabilidad

Baja	El daño ocurrirá raras veces.
Media	El daño ocurrirá en algunas ocasiones
Alta	El daño ocurrirá siempre o casi siempre

Fuente: R.M. N.° 050-2013-TR.

Tabla N°11 Nivel de consecuencias previsibles

Ligeramente dañino	Lesión sin incapacidad: pequeños cortes o magulladuras, irritación de los ojos por polvo. Molestias e incomodidad: dolor de cabeza, discomfort.
Dañino	Lesión con incapacidad temporal: fracturas menores. Daño a la salud reversible: sordera, dermatitis, asma, trastornos musculoesqueléticos.
Extremadamente dañino	Lesión con incapacidad permanente: amputaciones, fracturas mayores. Muerte. Daño a la salud irreversible: intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fatales.

Fuente: R.M. N.° 050-2013-TR.

Tabla N°12 Nivel de exposición

Esporádicamente 1	Alguna vez en su jornada laboral y con periodo corto de tiempo. Al menos una vez al año.
Eventualmente 2	Varias veces en su jornada laboral, aunque sea con tiempos cortos. Al menos una vez al mes.
Permanentemente 3	Continuamente o varias veces en su jornada laboral con tiempo prolongado. Al menos una vez al día.

Fuente: R.M. N.° 050-2013-TR.

Tabla N°13 Matriz de valoración de riesgo

NIVEL DE RIESGO	INTERPRETACIÓN / SIGNIFICADO	SIGNIFICATIVO
Intolerable 25 – 36	No se debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.	SI
Importante 17 – 24	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.	SI
Moderado 9 – 16	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas (mortal o muy graves), se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.	SI
Tolerable 5 – 8	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.	NO
Trivial 4	No se necesita adoptar ninguna acción.	NO

Fuente: R.M. N.° 050-2013-TR. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013, pág. 169)

Tabla N°14 Nivel de riesgo

		CONSECUENCIA		
		LIGERAMENTE DAÑINO	DAÑINO	EXTREMADAMENTE DAÑINO
PROBABILIDAD	BAJA	Trivial 4	Tolerable 5 - 8	Moderado 9 - 16
	MEDIA	Tolerable 5 - 8	Moderado 9 - 16	Importante 17 - 24
	ALTA	Moderado 9 - 16	Importante 17 - 24	Intolerable 25 - 36

Fuente: R.M. N.° 050-2013-TR.

Tabla N°15 Criterio para cálculo de nivel de riesgo

Índice	Probabilidad				Severidad (Consecuencia)	Estimación del nivel de riesgo	
	Personas expuestas	Procedimientos existentes	Capacitación	Exposición al riesgo		Grado de riesgo	Puntaje
1	De 1 a 3	Existen, son satisfactorios y suficientes.	Personal entrenado. Conoce el peligro y lo previene.	Al menos una vez al año (S)	Lesión sin incapacidad (S)	Trivial	4
				Esporádicamente (SO)	Disconfort / incomodidad (SO)	Tolerable	De 5 a 8
2	De 4 a 12	Existen, parcialmente y no son satisfactorios o suficientes.	Personal Parcialmente entrenado, conoce el peligro, pero no toma acciones de control.	Al menos una vez al mes (S)	Lesión con incapacidad temporal (S)	Moderado	De 9 a 16
				Eventualmente (SO)	Daño a la salud reversible	Importante	De 17 a 24
3	Más de 12	No existen	Personal no entrenado, no conoce el peligro, no toma acciones de control.	Al menos una vez al día (S)	Lesión incapacidad permanente (S)	Intolerable	De 25 a 36
				Permanentemente (SO)	Daño a la salud irreversible		

Fuente: R.M. N.° 050-2013-TR. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013, pág. 170)

Tabla N°16 Matriz IPERC

Medidas de control		
Jerarquía de controles	EPP	
	CAD	
	CDI	
	SUS	
	ELM	
Nivel de riesgo		
Riesgo=Probabilidad × Severidad		
Índice de severidad		
Probabilidad	Índice de probabilidad (A+B+C+D)	
	Índice de exposición al riesgo (D)	
	Índice de capacitación (C)	
	Índice de procedimiento (B)	
	Índice de personas expuestas (A)	
Riesgo		
Peligro		
de Puesto de trabajo		
Tarea		
Actividad		
N°		1

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de SUNAFIL. (SUNAFIL, 2022, pág. 30)

Tabla N°17 Matriz IPERC de BeSifrah

Razón social		Proceso	Limpieza de tienda
Área	Atención al cliente y ventas	Fecha de elaboración	06 / 08 / 2022

	Riesgo significativo	No se debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo en caso no fuera posible se paraliza la actividad.
	Riesgo no significativo	La actividad puede realizarse siempre y cuando el riesgo este controlado.

Probabilidad	
A	Índice de personas expuestas
B	Índice de procedimiento
C	Índice de capacitación
D	Índice de exposición
IP	Índice de probabilidad

Jerarquía de controles		
1	Eliminar	ELM
2	Sustituir	SUS
3	Control de ingeniería	CDI
4	Control administrativo	CAD
5	Equipo de protección personal	EPP

N°	Actividad	Tarea	Puesto de trabajo	Peligro	Riesgo	Probabilidad					Índice de severidad	Riesgo=Probabilidad × Severidad	Nivel de riesgo	Jerarquía de controles					Medidas de control
						Índice de personas expuestas (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo (D)	Índice de probabilidad (A+B+C+D)				ELM	SUS	CDI	CAD	EPP	
1	Limpieza	Barrido del local	Asesora de ventas / Administradora	Movimiento repetitivo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	1	7	1	7	T O				X		Incluir un periodo de pausas activas tras la actividad.
		Trapeado del local	Asesora de ventas / Administradora	Piso resbaloso	Golpes, contusiones y lesiones por caída	2	2	2	2	8	2	16	M O					X	Implementar el cazado antideslizante. Implementar señalización.
				Movimiento repetitivo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	1	7	1	7	T O				X		Incluir un periodo de pausas activas tras la actividad.
		Limpieza de estanterías	Asesora de ventas / Administradora	Trabajo en altura	Golpes, contusiones y lesiones por caída	2	2	2	1	7	2	14	M O				X		Implementar escaleras especializadas para la actividad.
				Movimiento repetitivo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	2	8	1	8	T O				X		Incluir un periodo de pausas activas tras la actividad.
		Limpieza de mostradores	Asesora de ventas / Administradora	Trabajo en altura	Golpes, contusiones y lesiones por caída	2	2	2	1	7	2	14	M O				X		Implementar escaleras especializadas para la actividad.
				Movimiento repetitivo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	2	8	1	8	T O				X		Incluir un periodo de pausas activas tras la actividad.

2	Reposición	Recepción de nueva mercadería	Asesora de ventas / Administradora	Carga de productos pesados	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	1	7	2	14	M O				X	Implementar herramientas que faciliten el desplazamiento de cargas pesadas.
		Guardado en almacén de mercadería	Asesora de ventas / Administradora	Falta de espacio y orden en almacén	Golpes y contusiones por caída de objetos	2	3	2	2	9	2	18	I M		X			Estructuración del cuarto de almacén.
				Carga de productos pesados	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	1	7	2	14	M O			X		Implementar herramientas que faciliten el desplazamiento de cargas pesadas.
		Guardado en almacén de merma	Asesora de ventas / Administradora	Falta de espacio y orden en almacén	Golpes y contusiones por caída de objetos	2	3	2	2	9	2	18	I M		X			Estructuración del cuarto de almacén.
				Mercadería fallada	Cortes por objetos punzocortantes	2	2	2	2	8	1	8	T O				X	Implementar guantes de seguridad.
		Reposición de mercadería vendida	Asesora de ventas / Administradora	Trabajo en altura	Golpes, contusiones y lesiones por caída	2	2	2	1	7	2	14	M O				X	Implementar escaleras especializadas para la actividad.
				Carga de productos pesados	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	2	8	2	16	M O				X	Implementar herramientas que faciliten el desplazamiento de cargas pesadas.

3	Venta	Atención al cliente	Asesora de ventas	Peligro Psico-Social (Clientes problemosos)	Carga mental / Estrés alto	2	2	1	1	4	2	8	T O				X	Incluir capacitación en habilidades de control emocional y de estrés.
		Trabajo en computadora (Cobro, cierre de caja, etc.)	Asesora de ventas / Administradora	Posturas incorrectas	Lesiones musculoesque léticas	2	2	2	2	8	2	16	M O				X	Implementación de sillas ergonómicas.
				Mala iluminación	Problemas de la vista	2	2	2	2	8	2	16	M O		X	Implementación de un sistema de iluminación adecuado en caja.		
		Manipulación de dinero	Asesora de ventas / Administradora	Peligro biológico: contacto con microorganismos	Contagio de enfermedades	2	2	2	2	8	2	16	M O				X	Implementación de sistema de desinfección.
		Entrega del producto vendido	Asesora de ventas	Peligro biológico: contacto con microorganismos	Contagio de enfermedades	2	2	2	1	7	2	14	M O				X	Implementación de sistema de desinfección.

4	Administración	Dirección de personal	Administradora	Carga laboral elevada	Carga mental / Estrés alto	2	2	1	1	6	2	12	M O				X	Incluir capacitación en habilidades de control emocional y de estrés.
		Supervisión del área de cajas	Administradora	Movimientos repetitivos	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	1	7	2	14	M O				X	Incluir un periodo de pausas activas tras la actividad.
				Posturas incorrectas	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	2	1	7	2	14	M O				X	Implementación de sillas ergonómicas.
		Depósito de dinero	Administradora	Peligro biológico: contacto con microorganismos	Contagio de enfermedades	2	2	2	2	8	2	16	M O				X	Implementación de sistema de desinfección.
		Inventario	Administradora	Falta de espacio y orden en almacén	Golpes y contusiones por caída de objetos	2	3	2	2	9	2	18	I M				X	Reestructuración del cuarto de almacén.

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de SUNAFIL. (SUNAFIL, 2022, pág. 30)

Peligros (fuentes e identificación)

Peligro

Según SUNAFIL (2017) sostiene que el peligro es una: “Situación o característica intrínseca de algo capaz de ocasionar daños a las personas, equipos, procesos y ambiente.” (SUNAFIL, 2017, pág. 9).

Se puede concluir según lo mencionado por el autor que los peligros son aquellos conjuntos de situaciones que puedan generar un nivel de daño amenazante para las personas, el ambiente o la propiedad.

Categorización de los peligros

La categorización de los peligros según SUNAFIL es la siguiente:

Figura N°7 Categorización de los peligros



Fuente: SUNAFIL (SUNAFIL, 2022, pág. 37)

Explicación de los peligros identificados en BeSifrah

Limpieza.

Barrido del local.

- **Movimiento repetitivo**

La actividad de barrer todos los días la tienda trae consigo la exposición de movimientos repetitivos a las colaboradoras, pues se debe de hacer con una velocidad y cuidado específico, lo cual impide realizar distintos movimientos que alteren la forma de la realización de la tarea durante el proceso.

Trapeado del local.

- **Piso resbaloso**

Al realizar la actividad del trapeado se deja el piso húmedo lo cual hace que se ponga resbaloso y represente un peligro para las demás trabajadoras que se encuentran realizando sus tareas encomendadas.

- **Movimiento repetitivo**

La actividad de trapear todos los días la tienda trae consigo la exposición de movimientos repetitivos a las colaboradoras, pues se debe de hacer de una forma específica, lo cual impide realizar distintos movimientos que alteren la forma de la realización de la tarea durante el proceso.

Limpieza de las estanterías.

- **Trabajo en altura**

Para el limpiado de las estanterías que se encuentran en la parte superior de la tienda es necesario que las colaboradoras utilicen la escalera que tienen en el almacén, el uso de esta representa un peligro ya que no ofrece un nivel óptimo de estabilidad a quien la usa y no está elaborada con los materiales necesarios para ofrecer seguridad.

- **Movimiento repetitivo**

La actividad de limpiar las estanterías de la tienda todos los días trae consigo la exposición de movimientos repetitivos a las colaboradoras, pues se debe de hacer de una forma específica, lo cual impide realizar distintos movimientos que alteren la forma de la realización de la tarea durante el proceso.

Limpieza de los mostradores.

- **Trabajo en altura**

Para el limpiado de los mostradores que se encuentran en la parte superior de la tienda es necesario que las colaboradoras utilicen la escalera que tienen en el almacén, el uso de esta representa un peligro ya que no ofrece un nivel óptimo de estabilidad a quien la usa y no está elaborada con los materiales necesarios para ofrecer seguridad.

- **Movimiento repetitivo**

La actividad de limpiar los mostradores de la tienda todos los días trae consigo la exposición de movimientos repetitivos a las colaboradoras, pues se debe de hacer de una forma específica, lo cual impide realizar distintos movimientos que alteren la forma de la realización de la tarea durante el proceso.

Reposición.

Recepción de mercadería nueva.

- **Carga de productos pesados**

Las colaboradoras para transportar la mercadería nueva que llega, cargan los productos desde el almacén de metro hasta el almacén de la tienda, muchos de estos vienen en sacos y que en conjunto hacen difícil su movilización por el peso, dicho peso a la larga puede generar lesiones en las colaboradoras por el sobre esfuerzo físico.

Guardado en almacén de mercadería.

- **Falta de espacio y orden en almacén**

El almacén de la tienda BeSifrah Metro SJL dispone con muy poco espacio para el guardado de la mercadería, esto representa un peligro ya que a fin de que todos los productos se encuentren guardados en este espacio, son colocados en lugares y de formas que no son seguras.

- **Carga de productos pesados**

Las colaboradoras para acomodar la mercadería nueva que llega en el almacén, se ven obligadas a cargar los productos para acomodarlos en los distintos espacios disponibles del almacén, muchos de estos vienen en sacos y que en conjunto hacen difícil su movilización por el peso, dicho peso a la larga puede generar lesiones en las colaboradoras por el sobre esfuerzo físico.

Guardado en almacén de merma.

- **Falta de espacio y orden en almacén**

El almacén de la tienda BeSifrah Metro SJL dispone con muy poco espacio para el guardado de las mermas, esto representa un peligro ya que a fin de que todos los productos se encuentren guardados en este espacio, son colocados en lugares y de formas que no son seguras.

- **Mercadería fallada**

Las mermas son productos que vienen con fallas de fábrica, estas son guardadas en el almacén en muchos casos son estos productos tienen superficies filudas lo cual los hacen un peligro, ya que pueden generar cortes.

Reposición de mercadería vendida.

- **Trabajo en altura**

Para la reposición de los productos que se encuentran en el nivel alto de las estanterías y los mostradores es necesario que las colaboradoras usen la escalera que tienen en el almacén, el uso de esta representa un peligro ya que no ofrece un nivel óptimo de estabilidad a quien la usa y no está elaborada con los materiales necesarios para ofrecer seguridad.

- **Carga de productos pesados**

Los productos que son guardados tienen pesos distintos, unos más pesados que otros, eso no quita que cuando a las colaboradoras les toca llevar de la tienda al almacén las mercancías de alto peso deben de realizar un esfuerzo físico que a la larga puede generar lesiones musculares.

Venta.

Atención al cliente.

- **Clientes problemosos**

Los clientes difíciles causan estrés en las colaboradoras y la exposición de este de forma constante se transforma en un peligro pues se sabe que es el principal desencadenante de muchas enfermedades.

Trabajo en computadora (cobro, cierre, etc.).

- **Posturas incorrectas**

Para los trabajos realizados en computadora es necesario que la colaboradora a la que se le encomendó esta tarea se encuentre sentada, la exposición a tomar esta postura durante su jornada laboral trae consigo el peligro de que esta adopte posturas inadecuadas producto de la no implementación de sillas ergonómicas.

- **Mala iluminación**

La mala iluminación dificulta la realización del trabajo realizado en computadora, pues se expone a la colaboradora a un sobre esfuerzo visual, que a la larga se transforma en un peligro pues causa enfermedades oculares.

Manipulación de dinero.

- **Contacto con microorganismos**

El dinero es un objeto que está en constante movimiento, pues es con lo que se compran las cosas, esto lo convierte en un potencial transmisor de todo tipo de microorganismos pues pasa de persona en persona y de lugar en lugar con muy poca o sin desinfección alguna.

Entrega del producto vendido.

- **Contacto con microorganismos**

Los productos de una tienda se convierten en un potencial transmisor de todo tipo de microorganismos pues los clientes que desean verlos y sentirlos al tacto pueden dejar estos si antes no hubo algún método de desinfección alguno.

Administración.

Dirección de personal.

- **Carga laboral elevada**

Tener personal a cargo para la administradora no es algo sencillo, pues cada colaboradora es un mundo distinto, lograr que las metas se cumplan y el generar un ambiente grato para todos llega a ser muy estresante, dicho estrés si está presente constantemente en una persona es un peligro pues es el desencadenante de muchas enfermedades.

Supervisión del área de cajas.

- **Movimientos repetitivos**

Esta tarea se realiza todos los días de una manera específica que expone a la administradora a realizar los mismos movimientos hasta el termino de esta, pudiendo generar lesiones musculares a posterior.

- **Posturas incorrectas**

Durante el desarrollo de esta actividad la administradora con el fin de buscar comodidad puede adoptar posturas incorrectas que pueden generar un peligro.

Depósito de dinero.

- **Contacto con microorganismos**

El dinero es un objeto que está en constante movimiento, pues es con lo que se compran las cosas, esto lo convierte en un potencial transmisor de todo tipo de microorganismos pues pasa de persona en persona y de lugar en lugar con muy poca o sin desinfección alguna.

Inventario.

- **Falta de espacio y orden en almacén**

Para la realización del inventario es necesario pasar por el almacén esto es un peligro ya que al contar este con muy poco espacio y al guardar dentro objetos pesados y apilados de formas no seguras puede generar tropiezos y golpes muy peligrosos.

Clasificación de los peligros encontrados en BeSifrah

Actividad 1.

En la actividad de limpieza y sus distintas tareas encontramos:

Peligros disergonómicos.

Movimiento repetitivo

Peligros locativos.

Piso resbaloso

Peligros mecánicos.

Trabajo en altura

Actividad 2.

En la actividad de reposición y sus distintas tareas encontramos:

Peligros disergonómicos.

Carga de productos pesados

Peligros locativos.

Falta de espacio y orden en almacén

Peligros mecánicos.

Mercadería fallida

Trabajo en altura

Actividad 3.

En la actividad de Venta y sus distintas tareas encontramos:

Peligros físicos.

Mala iluminación

Peligros disergonómicos.

Posturas incorrectas

Peligros biológicos.

Contacto con microorganismos

Peligros Psicosociales.

Clientes problemosos

Actividad 4.

En la actividad de administración y sus distintas tareas encontramos:

Peligros biológicos.

Contacto con microorganismos

Peligros disergonómicos.

Posturas incorrectas

Movimiento repetitivo

Peligros Psicosociales.

Carga laboral elevada

Peligros locativos.

Falta de espacio y orden en almacén

Evaluación de riesgos (controles)

Control de riesgos

Según SUNAFIL (2022) sostiene que:

Es el proceso de toma de decisiones basadas en la información obtenida en la evaluación de riesgos. Se orienta a reducir los riesgos a través de la propuesta de medidas correctivas, la exigencia de su cumplimiento y la evaluación periódica de su eficacia (SUNAFIL, 2022, pág. 9).

Según lo afirmado por el autor podemos concluir que el control de riesgos consiste en una etapa que busca determinar si las medidas de control propuestas en el IPERC fueron efectivas y si estas se están cumpliendo con rigurosidad como también el determinar si dichas medidas de control necesitan algún mejora, actualización u ajuste para su correcta aplicación y garantizar que cumpla con su misión

Establecimiento de las medidas de control

Medidas de prevención y protección.

Según SUNAFIL (2022):

Las medidas de prevención y protección se aplican en el siguiente orden de prioridad:

- a) Eliminación de los peligros y riesgos.
- b) Tratamiento, control o aislamiento de los peligros y riesgos, adoptando medidas técnicas o administrativas.
- c) Minimizar los peligros y riesgos, adoptando sistemas de trabajo seguro que incluyan disposiciones administrativas de control.
- d) Programar la sustitución progresiva y en la brevedad posible, de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos.
- e) En último caso, facilitar equipos de protección personal adecuados. (SUNAFIL, 2022).

Según lo afirmado por el autor puede concluir que estas medidas de prevención se deben seguir obligatoriamente en ese orden por la empresa BeSifrah ya que de esta forma se garantiza su correcta aplicación y lograr el principal objetivo de estas, el cual es prevenir y proteger de cualquier accidente laboral a los trabajadores.

Medidas de control.

Según SUNAFIL (2022) sostiene que:

Las medidas de control son:

- Control de Ingeniería: pueden ser desde el ajuste o mantenimiento de la maquinaria, sustitución de la tecnología, aislamiento parcial de la fuente por paredes, encapsulamiento de la fuente, aislamiento del trabajador en cabinas insonorizadas, recubrimiento de techos y paredes por material absorbente de ondas sonoras; entre otras medidas de ingeniería.

- Control Organizativo: muchas de estas medidas son de índole administrativas y están destinadas a limitar el tiempo de exposición, número de trabajadores expuestos, descansos en ambientes adecuados y rotación de puestos, en gran medida se considera los aspectos laborales.
- Control en el Trabajador: se fundamentan en el control del riesgo sobre el hombre, se deben priorizar las medidas anteriores, pero en ocasiones son las únicas medidas posibles de cumplir. Ejemplo: Uso de equipos de protección personal (EPP), chequeo médico especializado, educación ocupacional y examen psicológico. (SUNAFIL, 2022).

Se puede concluir de acuerdo con lo mencionado por el autor que las medidas de control se dividen en 3 tipos, y cada uno de estos se empleará según la situación lo requiera. En BeSifrah se procurará implementar correctamente estas medidas de control analizando minuciosamente cual será la más indicada para reducir al mínimo las probabilidades de peligro de manera exitosa.

Explicación de los riesgos encontrados en BeSifrah

Limpieza.

Barrido del local.

- **Lesiones musculoesqueléticas**

Este riesgo se puede presentar por la constante exposición al movimiento repetitivo que genera la tarea del barrido del local.

Trapeado del local.

- **Golpes, contusiones por caída**

Este riesgo se puede presentar por la generación de zonas húmedas en el piso provocadas por la tarea del trapeado del local.

Lesiones musculoesqueléticas: Este riesgo se puede presentar por la constante exposición al movimiento repetitivo que genera la tarea del trapeado del local.

Limpieza de estanterías.

- **Golpes, contusiones por caída**

Este riesgo se puede presentar por la existencia de trabajo en altura en la que es usada la escalera que posee la tienda que no se encuentra en condiciones para dicha actividad.

- **Lesiones musculoesqueléticas**

Este riesgo se puede presentar por la constante exposición al movimiento repetitivo que genera la tarea del limpiado de las estanterías.

Limpieza de mostradores.

- **Golpes, contusiones por caída**

Este riesgo se puede presentar por la existencia de trabajo en altura en la que es usada la escalera que posee la tienda que no se encuentra en condiciones para dicha actividad.

- **Lesiones musculoesqueléticas**

Este riesgo se puede presentar por la constante exposición al movimiento repetitivo que genera la tarea del limpiado de los mostradores.

Reposición.

Recepción de nueva mercadería.

- **Lesiones musculoesqueléticas**

Este riesgo se puede presentar debido al levantamiento de cargas pesadas durante un tiempo prolongado, en este caso la mercadería nueva que llega a la tienda que es cargada desde el almacén de metro hasta el de la tienda.

Guardado en almacén de mercadería.

- **Golpes y lesiones por caída de objetos**

Este riesgo se presenta por la falta de espacio y orden en el almacén, lo cual genera que se acomoden los productos de formas inadecuadas e inseguras propensas a caerse e impactar con las personas que se encuentren en este espacio.

- **Lesiones musculoesqueléticas**

Este riesgo se puede presentar por el levantamiento de cargas pesadas durante un tiempo prolongado, en este caso la mercadería que se encuentra en el almacén que debe ser acomodada en los diferentes espacios de este.

Guardado en almacén de merma.

- **Golpes y lesiones por caída de objetos**

Este riesgo se puede presentar por la falta de espacio y orden en el almacén, lo cual genera que se acomoden los productos de formas inadecuadas e inseguras propensas a caerse e impactar con las personas que se encuentren en este espacio.

- **Cortes por objetos punzo cortantes**

Este riesgo se puede presentar por las mermas que son mercaderías falladas que en la mayoría de los casos presentan superficies filosas.

d) Reposición de mercadería vendida

Golpes y lesiones por caída de objetos: Este riesgo se presenta por la falta de espacio y orden en el almacén, lo cual genera que se acomoden los productos de formas inadecuadas e inseguras propensas a caerse e impactar con las personas que se encuentren en este espacio.

Lesiones musculoesqueléticas: Este riesgo se puede presentar por el levantamiento de cargas pesadas durante un tiempo prolongado, en este caso la mercadería que se encuentra en el almacén que debe ser llevada a los distintos espacios de la tienda en donde haga falta mercadería.

3. Venta

a) Atención al cliente

Carga mental / Estrés alto: Este riesgo se puede presentar por las problemáticas generadas con el cliente en el proceso de venta.

b) Trabajo en computadora (Cobro, cierre de caja, etc.)

Lesiones musculoesqueléticas: Este riesgo se puede presentar producto de las posturas incorrectas que puedan adoptar las colaboradoras mientras desarrollan esta tarea.

Problemas de la vista: Este riesgo se puede presentar producto de la constante exposición a la mala iluminación que hay en el área en que es desarrollada la actividad generando un sobre esfuerzo de la vista.

c) Manipulación de dinero

Contagio de enfermedades: Este riesgo se puede presentar debió a la constante exposición de objetos que sean potenciales transmisores de todo tipo de microorganismos, en este caso el dinero.

d) Entrega del producto vendido

Contagio de enfermedades: Este riesgo se puede presentar debió a la constante exposición de objetos que sean potenciales transmisores de todo tipo de microorganismos, en este caso los productos que se encuentran en tienda y son manipulados por las distintas personas que acuden al local.

4. Administración

a) Dirección de personal

Carga mental / Estrés alto: Este riesgo se puede presentar debido a las problemáticas que se presenten entre las colaboradoras de la tienda.

b) Supervisión del área de cajas

Lesiones musculoesqueléticas: Este riesgo se puede presentar debido a la constante exposición al movimiento repetitivo que genera el desarrollo de esta tarea.

Lesiones musculoesqueléticas: Este riesgo se puede presentar producto de las posturas incorrectas que puedan adoptar la administradora mientras desarrollan esta tarea.

c) Depósito de dinero

Contagio de enfermedades: Este riesgo se puede presentar debido a la constante exposición de objetos que sean potenciales transmisores de todo tipo de microorganismos, en este caso el dinero.

d) Inventario

Golpes y contusiones por caída de objetos: Este riesgo se presenta por la falta de espacio y orden en el almacén, lo cual genera que se acomoden los productos de formas inadecuadas e inseguras propensas a caerse e impactar con las personas que se encuentren en este espacio.

Controles propuestos

1. Limpieza

a) Barrido del local

Implementar pausas activas, esto a fin de que las colaboradoras durante el desarrollo de la actividad puedan tener un tiempo para romper esa exposición al movimiento repetitivo, dándoles unos minutos para retomar fuerzas, así como también para relajar y estirar los músculos.

b) Trapeado del local

Implementar señalización para las diversas zonas en la que se este y se haya realizado la actividad para que las personas que transitan por la tienda sepan que espacios están fuera de peligro.

Implementar botas antideslizantes para las colaboradoras ya que son estas las que desarrollan la actividad y que en muchos casos deben transitar por estas zonas húmedas a fin de completar lo que se les encomendó.

Implementar pausas activas, esto a fin de que las colaboradoras durante el desarrollo de la actividad puedan tener un tiempo para romper esa exposición al movimiento repetitivo, dándoles unos minutos para retomar fuerzas, así como también para relajar y estirar los músculos.

c) Limpieza de las estanterías

Implementar escaleras en óptimas condiciones para la actividad que se va a realizar con plataformas que den buena estabilidad y con gomas en las bases para evitar el deslizamiento por el piso de mayólicas.

Implementar pausas activas, esto a fin de que las colaboradoras durante el desarrollo de la actividad puedan tener un tiempo para romper esa exposición al movimiento repetitivo, dándoles unos minutos para retomar fuerzas, así como también para relajar y estirar los músculos.

d) Limpieza de los mostradores

Implementar escaleras en óptimas condiciones para la actividad que se va a realizar con plataformas que den buena estabilidad y con gomas en las bases para evitar el deslizamiento por el piso de mayólicas.

Implementar pausas activas, esto a fin de que las colaboradoras durante el desarrollo de la actividad puedan tener un tiempo para romper esa exposición al movimiento repetitivo, dándoles unos minutos para retomar fuerzas, así como también para relajar y estirar los músculos.

2. Reposición

a) Recepción de mercadería nueva

Implementar herramientas que faciliten el desplazamiento de cargas pesadas, como carritos de carga o carretillas para alivianar el esfuerzo físico que conlleva la realización de esta tarea.

b) Guardado de mercadería

Reestructurar el cuarto de almacén, esto con el fin de darle más espacio y aprovechar este mismo al máximo para así evitar que se haga el guardado de mercaderías en lugares y de formas inseguras para las colaboradoras.

Implementar herramientas que faciliten el desplazamiento de cargas pesadas, como carritos de carga o carretillas para alivianar el esfuerzo físico que conlleva la realización de esta tarea.

c) Guardado de merma

Reestructurar el cuarto de almacén, esto con el fin de darle más espacio y aprovechar este mismo al máximo para así evitar que se haga el guardado de las mermas en lugares y de formas inseguras para las colaboradoras.

Implementar guantes de seguridad como EPP, esto con el fin de evitar los cortes que pueden presentarse por el contacto con mercadería fallida (merma) que presenten superficies filosas.

d) Reposición de mercadería vendida

Reestructurar el cuarto de almacén, esto con el fin de darle más espacio y aprovechar este mismo al máximo para así evitar que la tarea de reposición sea un riesgo por el guardado de mercaderías en lugares y de formas inseguras para las colaboradoras.

3. Venta

a) Atención al cliente

Incluir capacitaciones en habilidades de control emocional y de estrés, para de esta manera darles a las colaboradoras los conocimientos y armas a tomar en caso de alta carga mental, y disminuya la exposición al estrés laboral.

b) Trabajo en computadora (cobro, cierre de caja, etc.)

Implementación de sillas ergonómicas, para evitar las posiciones incorrectas mientras se desarrolla la actividad y brindar el confort necesario a las colaboradoras.

Implementación de un sistema de iluminación adecuado en caja, para así evitar la exposición constante al sobreesfuerzo de la vista.

c) Manipulación de dinero

Implementar sistemas de desinfección, en el cual se asegure la desinfección de las colaboradoras, de las cajas registradoras, implementación de alcohol en gel líquido en la entrada y puntos clave de la tienda para así lograr que los clientes tengan sus manos desinfectadas y disminuir la transmisión de microorganismos que generan enfermedades.

d) Entrega del producto vendido

Implementar sistemas de desinfección, en el cual se asegure la desinfección de las colaboradoras, de los mostradores y estanterías, así como los productos que se encuentren en estos, implementación de alcohol en gel líquido en la entrada y puntos clave de la tienda para así lograr que los clientes tengan sus manos desinfectadas y disminuir la transmisión de microorganismos que generan enfermedades.

4. Administración

a) Dirección de personal a cargo

Incluir capacitaciones en habilidades de control emocional y de estrés, para de esta manera darle a la administradora los conocimientos y armas a tomar en caso de alta carga mental, y disminuya la exposición al estrés laboral.

b) Supervisión del área de cajas

Implementar pausas activas, esto a fin de que la administradora durante el desarrollo de la actividad pueda tener un tiempo para romper esa exposición al movimiento repetitivo, dándole unos minutos para retomar fuerzas, así como también para relajar y estirar los músculos.

Implementación de sillas ergonómicas, para evitar las posiciones incorrectas mientras se desarrolla la actividad y brindar el confort necesario a las colaboradoras.

c) Depósito de dinero

Implementar sistemas de desinfección, en el cual se asegure la desinfección de las colaboradoras después de estar en contacto con algún objeto o superficie transmisora de microorganismos, y evitar el contagio de enfermedades.

d) Inventario

Reestructurar el cuarto de almacén, esto con el fin de darle más espacio y aprovechar este mismo al máximo para así evitar que la realización del inventario de almacén sea un riesgo por el guardado de mercaderías en lugares y de formas inseguras para las colaboradoras.

3.1 Implementación del sistema

CAPÍTULO V

CLIMA LABORAL

4.1 Clima y cultura organizacional (características y objetivos)

Clima organizacional

Según Chiavenato (2001) sostiene que: “El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.” (Chiavenato, 2001, pág. 120).

El clima organizacional en BeSifrah varía mucho, debido que en cada tienda la forma de trabajar es distinto. Las administradoras de tienda tienen como propósito velar y fomentar un buen clima entre compañeros, sentir el apoyo y motivación en todas las partes.

Cultura organizacional

Según Chiavenato (2001) sostiene que:

La cultura organizacional no es estática. Al igual que la cultura de un país o de un grupo social, se enseña, transmite, hereda y transforma a través de las personas. Es un proceso fundamentalmente inconsciente que abraza a todos los integrantes de la organización (Chiavenato, 2001, pág. 31).

BeSifrah transmite su cultura organizacional mediante su visión, misión y sus costumbres, como por ejemplo ofrecer beneficios a los colaboradores, entre ellos tenemos:

- Descuentos corporativos del 40%.
- Planilla completa desde el primer día
- Seguro de vida Ley
- SCTR
- Horarios Tiempo completo y tiempo parcial

4.2 Variables del clima laboral

Según Brunet (1987) sostiene que: “El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y tema de decisiones.” (Brunet, 1987, pág. 50).

De acuerdo con el autor, se puede concluir que estas 5 dimensiones permiten identificar, medir y conocer cómo se encuentra el clima laboral. Además, permite buscar diversas acciones que facilite la medición de estas.

Dimensiones

Apertura a los cambios tecnológicos

Según Brunet (1987) sostiene que: “Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.” (Brunet, 1987, pág. 50).

Podemos indicar que esta dimensión permite conocer si la empresa se encuentra actualizada e innovando constantemente en sus procesos y equipos tecnológicos, generando compromiso y motivación en el personal, debido que facilita sus funciones diarias.

Martha Alles (2009) complementa esta información diciéndonos que: “La Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigida a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.” (Alles, 2009, pág. 137).

Podemos concluir que es indispensable que las empresas puedan innovar constantemente y dar la iniciativa de brindar los mejores herramientas y equipos a sus colaboradores para incentivar a poder realizar sus funciones con seguridad, tranquilidad y optimizando el tiempo.

Recursos humanos

Según Brunet (1987) sostiene que: “Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.” (Brunet, 1987, pág. 50).

Chiavenato (2001) complementa esta información afirmando lo siguiente:

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2001, pág. 158).

Podemos interpretar según los autores que la dimensión de Recursos Humanos consiste en la forma que tiene esta área en poder relacionarse con los colaboradores, si realmente tienen toda la disposición de poder ayudar a resolver dudas e inquietudes, saber escuchar y estar en constante seguimiento para poder saber cómo se encuentra el personal, y realizar diversas actividades para mejorar el clima laboral.

Comunicación

Según Brunet (1987) sostiene que: “Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.” (Brunet, 1987, pág. 50).

Para Martha Alles (2009) esta dimensión consiste en:

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización (Alles, 2009, pág. 172).

De acuerdo con los autores podemos concluir que la dimensión de la comunicación consiste en la relación que existe entre los colaboradores, en poder identificar como es el trato entre ellos, si existe un respeto o no, empatía y libertad de expresión al momento de comunicarse. Una buena comunicación genera un clima tranquilo y de confianza que permite que los colaboradores puedan sentirse felices trabajando juntos.

Motivación

Según Brunet (1987) sostiene que: “Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.” (Brunet, 1987, pág. 50).

En cambio, Robbins y Judge (2009) sostienen que “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (Stephen Robbins, 2009, pág. 175).

Se llega a la conclusión que la motivación influye mucho en la realización de las funciones en el puesto de trabajo, debido que depende mucho del cómo se siente el personal para el buen desempeño diario, si realmente se está reconociendo su esfuerzo y brindando oportunidades de crecimiento, generando así un ambiente agradable.

Toma de decisiones

Según Brunet (1987) sostiene que: “Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.” (Brunet, 1987, pág. 50).

Para Martha Alles (2009) esta área consiste en: “Analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.” (Alles, 2009, pág. 194).

Concluimos que la dimensión de Toma de decisiones permite medir que tan importante es conocer el nivel de involucrar a todo el equipo en la toma de decisiones que se tomen dentro de la organización, ya que cada integrante es pieza fundamental y se debe conocer la opinión y decisión de cada uno.

Utilizaremos para el estudio de clima estas 5 dimensiones propuestas por Brunet. Según lo investigado, las 5 dimensiones nos ayudarán a poder identificar las fortalezas y/o debilidades del clima laboral que se percibe en la Sede de Metro San Juan de Lurigancho.

4.3 Productividad y motivación

Según UP SPAIN (2022):

La motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo más preciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa (UP SPAIN, 2022).

La motivación es un factor importante para cumplir con los objetivos de la organización, ya que al reconocer el esfuerzo y dedicación del personal permite que se identifiquen con los objetivos de la organización y su desempeño es el óptimo, mejorando así la productividad.

Objetivo

Según Xn Partners (2018) sostiene que:

La gestión del clima organizacional no tiene solo por objetivo que cada persona colabore para lograr resultados. Su objetivo principal es convertir a la organización en un lugar donde la gente siente que puede desarrollarse personal y profesionalmente, y donde se siente valorada (Xn Partners, 2018).

Importancia

Es importante porque permite conocer el ambiente que percibe cada colaborador en sus labores diarios, esto influye mucho en las actividades que realizan, ya que un ambiente bueno genera motivación y con ello una mayor productividad, pero si es lo contrario, es decir, un ambiente pésimo, el colaborador solo ira por cumplimiento, contará las horas para su salida y su rendimiento no será lo suficientemente bueno. Por ello, al analizar el clima, podemos tomar decisiones e implementar acciones que permita mejorar el clima, para poder así fidelizar y brindar las mejores condiciones al personal.

En la empresa BeSifrah no se brinda ningún tipo de motivación como son los reconocimientos o algunas palabras motivacionales que haga sentir a los colaboradores felices de pertenecer a la organización. Esto se ha visto reflejado en la baja productividad ya que en estos últimos meses se ha observado que las ventas y la calidad de atención brindada al cliente van decreciendo, considerando que las causas principales que generan esta situación son la desmotivación, falta de seguimiento de parte del área recursos humanos y el que no se les brinde algún tipo solución a los constantes problemas tecnológicos que vienen presentando y van generando así un malestar tanto es lo trabajadores como en los clientes.

CAPÍTULO VI

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

5.1 Herramientas de medición

Entrevista

Según Folgueiras (2022) sostiene que:

La entrevista es una técnica de recogida de información que tiene como objetivo obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan como mínimo dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio (Folgueiras, 2022, pág. 2).

Se puede concluir que la entrevista es una herramienta de medición que permitirá identificar el estado actual del clima laboral de la empresa ya que se caracteriza por ser un método que recopila información específica de acuerdo con las experiencias y opiniones de la persona entrevistada, lo cual permitirá tener datos cercanos a la realidad.

Encuesta

Según Meneses (2022) sostiene que:

Es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés (Meneses, 2022, pág. 9).

Se puede concluir que la encuesta es una herramienta de medición que permitirá a la empresa obtener información mediante un cuestionario la cual podrá ser utilizada luego para identificar el estado de la cultura organizacional de la empresa.

Modelo guía de entrevista

Clima Organizacional

Guía de Entrevista

Sede: Metro San Juan de Lurigancho

Área: Ventas

Apertura de los cambios tecnológicos

1. Coméntanos que cambios y/o procesos tecnológicos has percibido en la tienda.

Recursos Humanos:

2. Cuéntame la última experiencia que has tenido cuando te has comunicado con el área de Recursos Humanos.

Comunicación:

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizas para comunicarte con tu equipo de trabajo?

Motivación:

4. Nárrame alguna experiencia donde reconocieron tu gran desempeño dentro de la empresa.

Toma de Decisiones:

5. Mencióname un aporte que has realizado para la mejora de tu área.

Características de la guía de entrevista

1. Tipo de entrevista

Entrevista individual: Es de manera personal, es decir, frente a frente, sola la colaboradora y la entrevistadora. Permite que la encargada de la entrevista recopile información de la colaboradora de tienda, interrogándola y observando su comportamiento.

2. Duración:

Duración de 30 minutos como máximo y en un solo día.

3. Participantes:

En este caso solo se contará con la entrevistadora, que es una encargada del área de Recursos Humanos, para que realice las preguntas, toma nota de las respuestas, marca la pauta de la entrevista y se encarga de cerrar la entrevista, y por parte de la entrevistada, se cuenta con las colaboradoras de la tienda, que son quienes responden las preguntas.

4. Lugar:

Tienda BeSifrah Metro San Juan de Lurigancho.

Conclusiones de la entrevista

Al finalizar la entrevista realizada a las dos colaboradoras del área de ventas, hemos llegado a la conclusión que existen diversos factores que alteran constantemente el clima laboral. Entre ellas tenemos la falta de comunicación con el área de recursos humanos, la falta de seguimiento de esta área a sus colaboradores, de saber cómo se encuentran , otro aspecto que hemos detectado es que no hay mucho enfoque en las herramientas que se le facilita a las colaboradoras para cumplir eficientemente sus funciones, además hemos observado que la comunicación con el equipo de trabajo es laboral la cual hay respeto por ello pero no hay lazos de amistad, por ultimo hemos detectado que no hay ningún tipo de motivación en la cual el trabajador se sienta reconocido y que considere que se está valorando el esfuerzo que le pone día a día a cada una de sus funciones .

5.2 Recopilación de información (diseño y aplicación de encuesta)

Explicación de del diseño de la encuesta

Conciso: El cuestionario debe ser entendido fácilmente, usando palabras sencillas para que pueda ser resuelta sin ningún problema.

Cantidad de Preguntas por Dimensión: Tenemos 5 dimensiones, 3 preguntas por dimensión, en total 15 preguntas.

Tipo de Preguntas: De acuerdo con cada dimensión, se formulará preguntas para conocer la percepción que tuvieron en relación con su equipo de trabajo y el área de recursos humanos, ya que es un factor necesario.

Opciones de las preguntas: Se empleará la escala de Likert.

Las opciones que determinamos para la encuesta son:

- Totalmente en desacuerdo: Indicaría que su respuesta es muy insatisfecho, no cumple con las expectativas.
- En desacuerdo: Quiere decir que no percibió lo que indica la pregunta.
- Neutro: Indicaría que su percepción no es ni positiva ni negativa.
- De acuerdo: Quiere decir que si percibió lo que indica la pregunta.
- Totalmente de acuerdo: Indicaría que cumplió con todas las expectativas al 100%.

Según Douglas Da Silva (2020):

La escala de likert es un método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema. Creada en 1932 por el psicólogo americano Rensis Likert, la escala pretende no limitar las respuestas a “sí” o “no”. Así, en la escala likert, el encuestado califica sus respuestas al “estar de acuerdo o no” con la situación. Por lo tanto, lo que esta escala determina es la conformidad de las personas y resulta útil cuando necesitas una opinión detallada sobre un tema en particular (Silva, 2020).

Clasificación

Apertura a los cambios tecnológicos

Para la evaluación de esta dimensión se ocuparán las preguntas 1,2 y 3.

Recursos humanos

Para la evaluación de esta dimensión se ocuparán las preguntas 4,5 y 6.

Comunicación

Para la evaluación de esta dimensión se ocuparán las preguntas 7,8 y 9.

Motivación

Para la evaluación de esta dimensión se ocuparán las preguntas 10,11 y 12.

Toma de decisiones

Para la evaluación de esta dimensión se ocuparán las preguntas 13,14 y 15.

Modelo de cuestionario

Encuesta de Clima Organizacional

Bienvenido a la encuesta de Clima Organizacional. Valoramos mucho sus respuestas sinceras y apreciamos que invierta su tiempo en completar nuestra encuesta.

Mediante esta encuesta conoceremos su opinión respecto al clima en la organización, según las siguientes opciones:

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Neutro), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo).

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. BeSifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Recibe retroalimentación constantemente.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Tienes influencia para la toma de decisiones.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5.3 Plan de comunicación

Según la plataforma de voluntariado de España (2022) sostiene que: “El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización.” (Plataforma del voluntariado de España, 2022, pág. 1).

Etapas del plan de comunicación

- 1) **Análisis:** Analizar el clima organizacional en el área de ventas en la sede SJL, para conocer la situación actual en la que se encuentran.
- 2) **Objetivos:** Los objetivos propuestos al realizar la encuesta de clima laboral son los siguientes:
 - a) Identificar las necesidades que puedan presentarse dentro del ambiente de trabajo
 - b) Analizar los conflictos humanos que puedan estar afectando de manera negativa el ambiente de trabajo.
 - c) Reducir la rotación de personal.
 - d) Incrementar la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo
 - e) Implementar soluciones y estrategias respecto al resultado obtenido
- 3) **Público:** Nuestro público objetivo para la elaboración de clima laboral es el área de ventas de metro SJL, la cual está integrada por la administradora de tienda y asistentes de ventas.
- 4) **Mensaje:** Nuestro mensaje serio dar a entender a cada colaboradora que sus percepciones y opiniones son indispensables para ayudarnos a mejorar y poder brindarles un agradable ambiente laboral.
- 5) **Canales de comunicación:** A través de los siguientes canales de comunicación daremos a conocer nuestra encuesta de clima organizacional: Grupo de WhatsApp y correo electrónico organizacional.
- 6) **Ejecución:** Se informa al área de ventas en que consiste la encuesta y como es que se realiza, recalcando que es de manera anónima.

Guías de comunicado

Comunicado a enviar antes de realizar la encuesta

COMUNICADO

Estimados colaboradores:

Como parte de nuestras actividades, este mes se llevará a cabo la ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL.

Por ello, durante la próxima semana recibirán un enlace que les permitirá ingresar a la encuesta, además podrán plasmar sus verdaderas apreciaciones y puntos de vista sin ningún temor, ya que la confidencialidad y anonimidad de las respuestas son garantizadas.

El objetivo de esta evaluación es poder mejorar el ambiente de trabajo y generar acciones positivas a fin de integrarnos más como equipo.

A continuación, les adjuntaremos la relación del personal que participara en dicha encuesta:

- Monja Maza, Elizabeth (Asesora de ventas)
- Neyra Gómez, Medally (Asesora de ventas)
- Sánchez Silva, Marisol (Administradora de Tienda)
- Vallejo Silva, Miriam (Asesora de ventas)
- Villaseca García, Anggy (Asesora de ventas)

Finalmente, agradecer su participación de antemano, y por ser parte de esta encuesta.

¡CON TU PARTICIPACIÓN GANAMOS TODOS!

Dpto. de Recursos Humanos.

Comunicado a enviar el día de la encuesta

COMUNICADO

Buenos días estimadas.

Como se les había informado anteriormente, el día de hoy estamos realizando la encuesta de Clima Laboral en su Sede Metro San Juan de Lurigancho.

Para ingresar a la encuesta deberán hacer clic en el siguiente enlace:

<https://forms.gle/3BxW2KZdM2fZM8LR6>

La duración de la encuesta les tomará aproximadamente 15 minutos. Si tiene alguna duda o consulta, escribirme por este medio.

¡Muchas Gracias!

Dpto. de Recursos Humanos

Comunicado a enviar al término de la encuesta

COMUNICADO

Buenas tardes estimadas.

Agradecer su participación a la encuesta de Clima Laboral que fue una gran ayuda para poder identificar algunos detalles y pormenores que está pasando la tienda actualmente.

Muy pronto tendremos novedades para la tienda, un gran plan que les va a agradar mucho y sobre todo les ayudará a crecer como equipo.

¡Saludos!

Dpto. de Recursos Humanos

5.4 Análisis de resultados

A continuación, se mostrarán los resultados por pregunta, obtenidos de la encuesta de Clima Laboral. Creamos una tabla con su respectiva clasificación, para conocer a qué dimensión pertenece cada pregunta.

Tabla N°19 Agrupación de número de preguntas por dimensión

DIMENSIONES	NÚMERO DE PREGUNTA
Apertura a los cambios tecnológicos	1, 2 y 3
Recursos Humanos	4, 5 y 6
Comunicación	7, 8 y 9
Motivación	10, 11 y 12
Toma de Decisiones	13, 14 y 15

Fuente: Elaboración propia

Ficha técnica

En la ficha técnica lograremos recopilar los datos necesarios para poder organizar mejor la información de nuestro estudio de Clima laboral.

Tabla N°20 Ficha Técnica

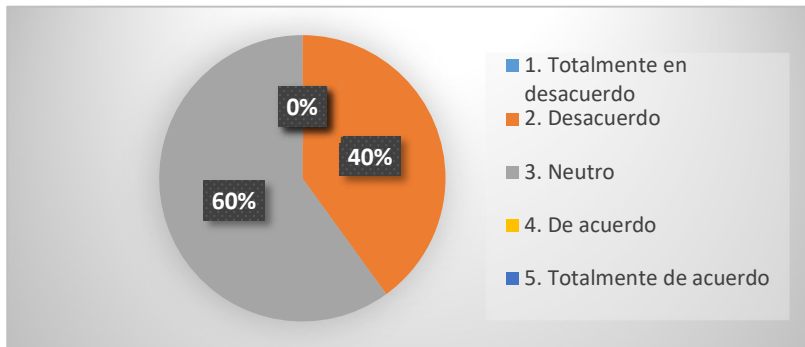
Área:	Ventas
Sede:	Metro - San Juan de Lurigancho
Tipo:	Encuesta Virtual – Google Forms
Duración:	15 minutos
Objetivo:	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar las necesidades que puedan presentarse dentro del ambiente de trabajo2. Analizar los conflictos humanos que puedan estar afectando de manera negativa el ambiente de trabajo.3. Reducir la rotación de personal.4. Incrementar la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo5. Implementar soluciones y estrategias respecto al resultado obtenido.
Población:	Todas las colaboradoras de la tienda de Metro SJL: 5 <ul style="list-style-type: none">- Monja Maza, Elizabeth (Asesora de ventas)- Neyra Gómez, Medally (Asesora de ventas)- Sánchez Silva, Marisol (Administradora de Tienda)- Vallejo Silva, Miriam (Asesora de ventas)- Villaseca García, Anggy (Asesora de ventas)
Muestra:	5

Fuente: Elaboración propia.

Resultados por pregunta

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo.

Figura N°9 Herramientas para optimizar el trabajo

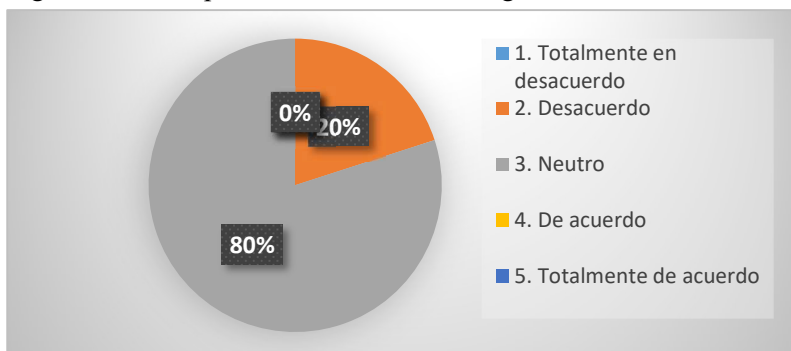


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a las herramientas que se brindan para poder optimizar el trabajo, indican que su respuesta es Neutro, representado esto en un 60%, por otra parte, tenemos un 40% que indican que están en desacuerdo.

2. BeSifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos.

Figura N°10 Adaptación a cambios tecnológicos

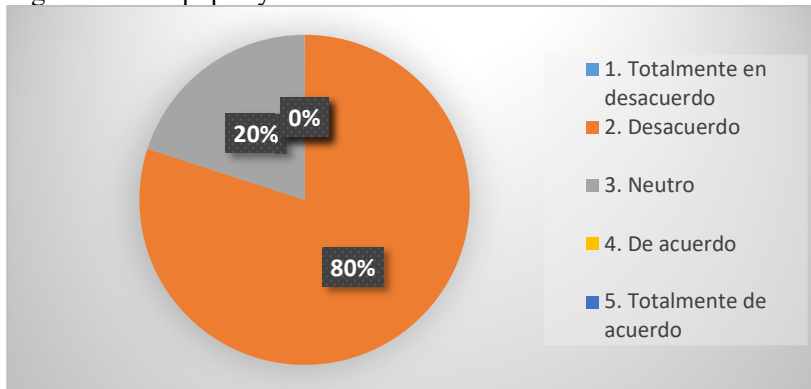


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto si la empresa está preparada para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos, indican que su respuesta es Neutro, representado esto en un 80%, por otra parte, tenemos un 20% que indica que está en desacuerdo.

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas.

Figura N°11 Equipos y Herramientas

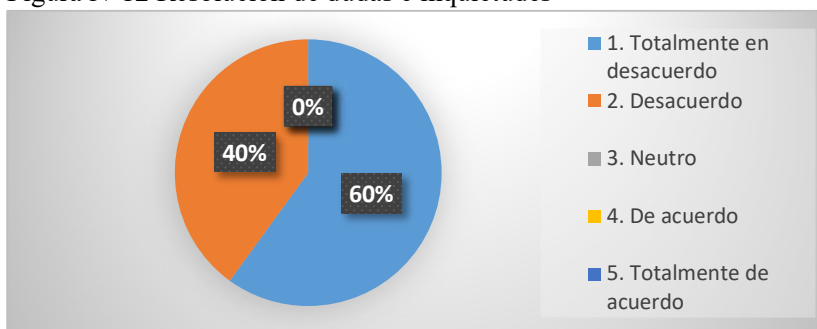


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si la empresa innova constantemente sus equipos y herramientas, indican que su respuesta es en Desacuerdo, representado esto en un 80%, por otra parte, tenemos un 20% que indica que su respuesta es Neutro.

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes.

Figura N°12 Resolución de dudas e inquietudes

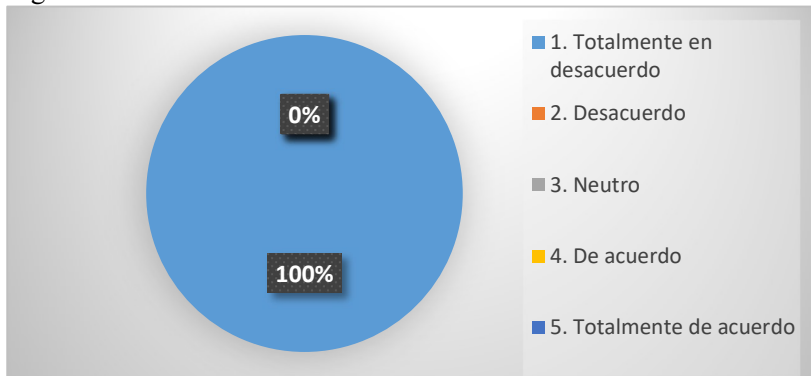


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si el área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver dudas e inquietudes, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 60%, por otra parte, tenemos un 40% que indican que están en desacuerdo.

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda.

Figura N°13 Visita de Recursos Humanos a tienda

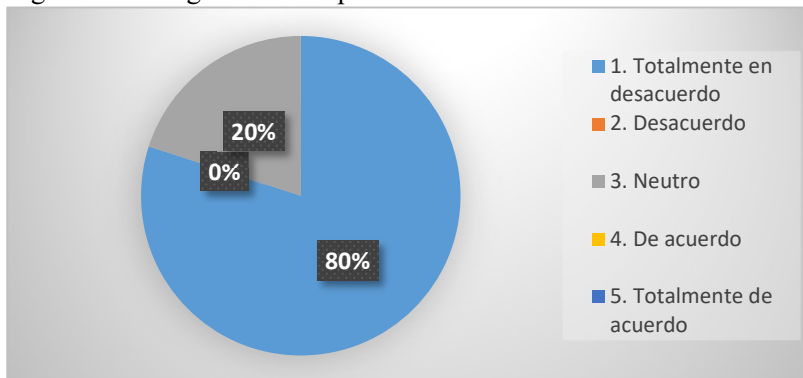


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que todas las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto si un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente la tienda, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 100%.

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones.

Figura N°14 Sugerencias u opiniones.

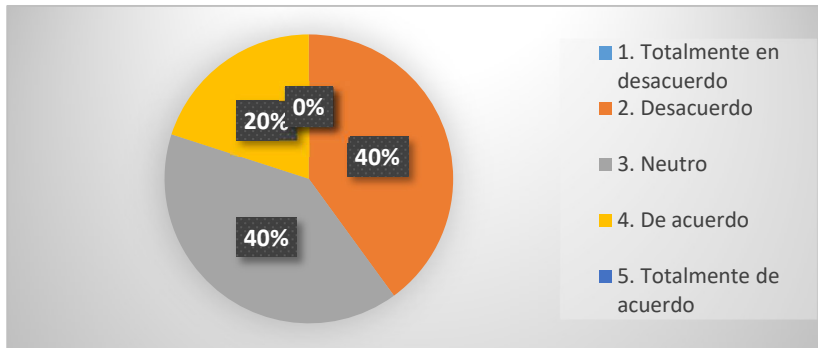


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si el área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 80%, por otra parte, tenemos un 20% que indica que su respuesta es Neutro.

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo.

Figura N°15 Comunicación de confianza

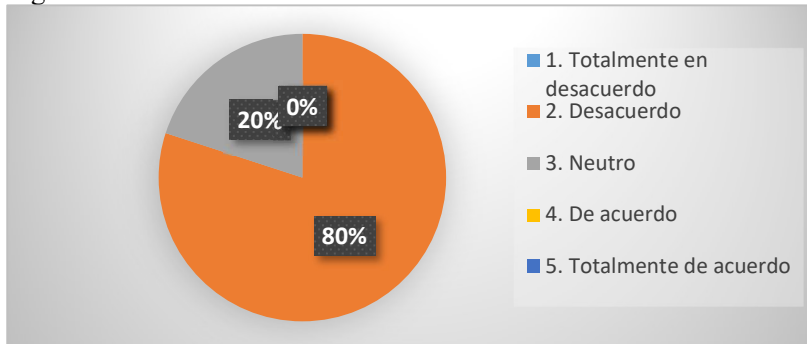


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que hay 2 respuestas con el mismo porcentaje de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a la comunicación de confianza en el equipo de trabajo, por un lado, indican que su respuesta es Desacuerdo, representado esto en un 40%, y por el otro 40% indican que su respuesta es Neutro, además, tenemos un 20% que indica que está De acuerdo.

8. Recibe retroalimentación constantemente.

Figura N°16 Retroalimentación constante

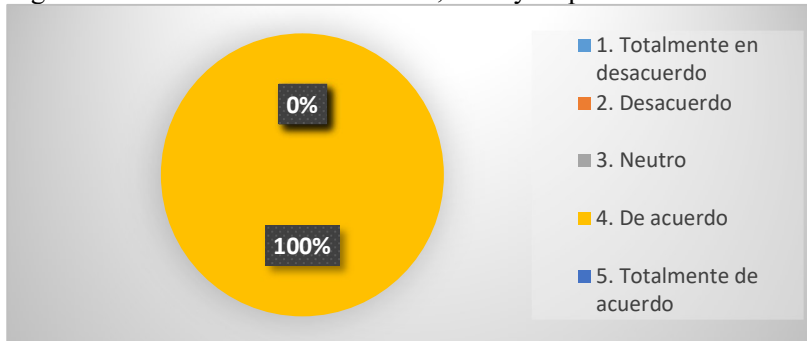


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a la retroalimentación constantemente, indican que su respuesta es en Desacuerdo, representado esto en un 80%, por otra parte, tenemos un 20% que indica que su respuesta es Neutro.

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo.

Figura N°17 Comunicación adecuada, clara y respetuosa

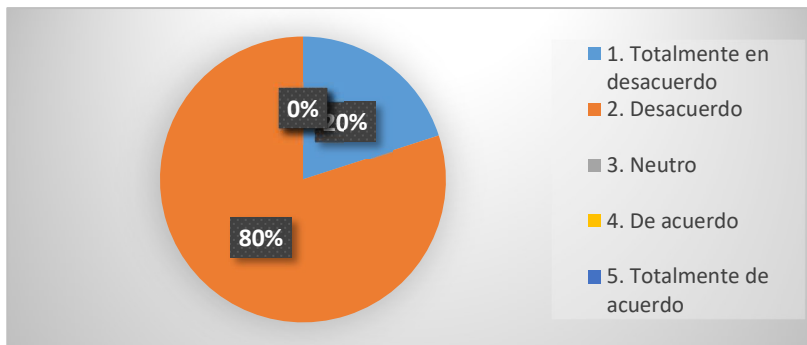


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que todas las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a la comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo, indican que su respuesta es Totalmente De acuerdo, representado esto en un 100%.

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos.

Figura N°18 Reconocimientos e incentivos

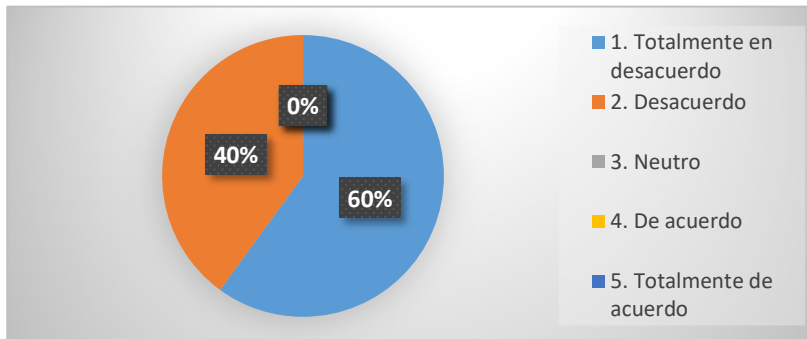


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a si la empresa otorga reconocimientos e incentivos, indican que su respuesta es en Desacuerdo, representado esto en un 80%, por otra parte, tenemos un 20% que indica que está Totalmente en desacuerdo.

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera.

Figura N°19 Línea de Carrera

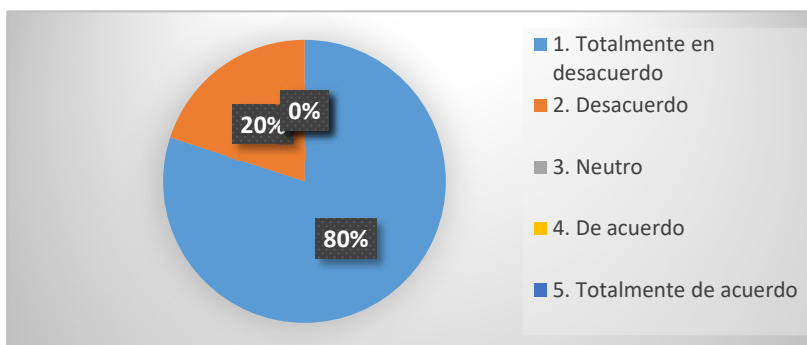


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si existe la oportunidad de hacer línea de carrera, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 60%, por otra parte, tenemos un 40% que indican que están en desacuerdo.

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional.

Figura N°20 Capacitaciones y Talleres

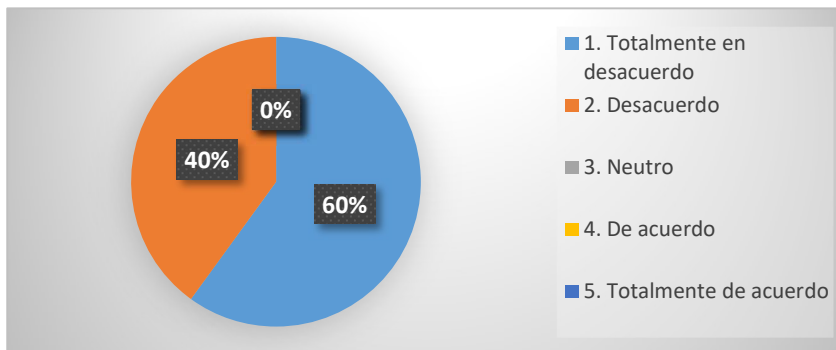


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 80%, por otra parte, tenemos un 20% que indica que su respuesta es en Desacuerdo.

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones.

Figura N°21 Toma de decisiones

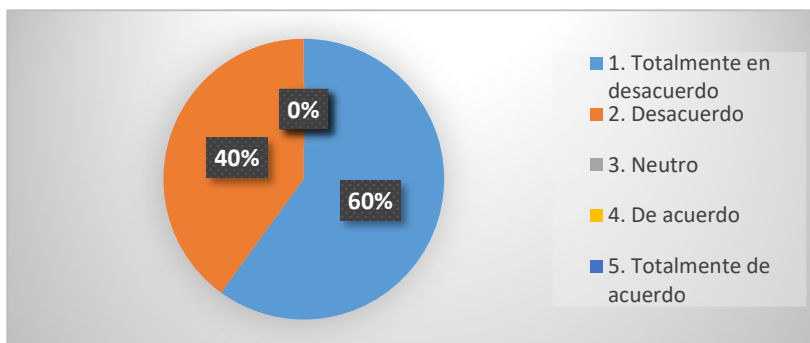


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si la empresa involucra en la toma de decisiones, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 60%, por otra parte, tenemos un 40% que indican que están en Desacuerdo.

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable.

Figura N°22 La opinión de la colaboradora

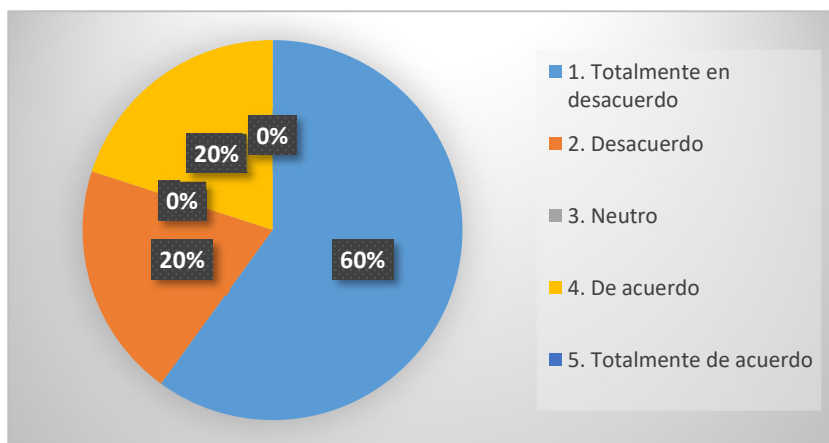


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si la empresa ante un cambio, la opinión de la colaboradora es indispensable, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 60, por otra parte, tenemos un 40% que indican que están en Desacuerdo.

15. Tienes influencia para la toma de decisiones.

Figura N°23 Influencia para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que la mayoría de las colaboradoras de BeSifrah Metro SJL respecto a que, si la colaboradora tiene influencia para la toma de decisiones, indican que su respuesta es Totalmente en desacuerdo, representado esto en un 60%, por otra parte, tenemos un 20% que indican que está en Desacuerdo y el otro 20% que indica que está De acuerdo.

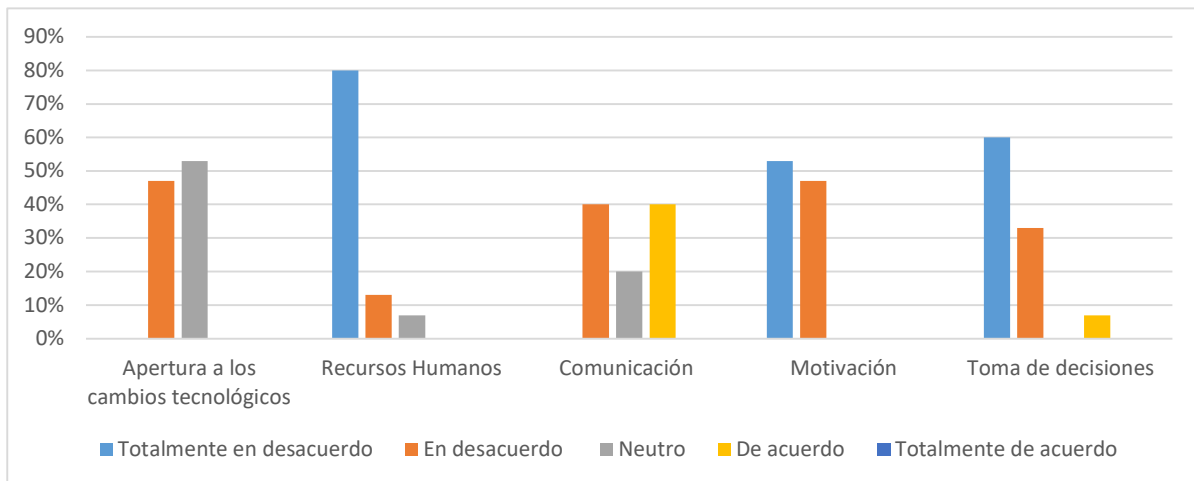
5.5 Presentación de resultados

Tabla N°21 Promedio en porcentaje por cada dimensión

Dimensiones	Escalas					Total
	1	2	3	4	5	
Apertura a los cambios tecnológicos	0%	47%	53%	0%	0%	100%
Recursos Humanos	80%	13%	7%	0%	0%	100%
Comunicación	0%	40%	20%	40%	0%	100%
Motivación	53%	47%	0%	0%	0%	100%
Toma de decisiones	60%	33%	0%	7%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°24 Promedio en porcentaje por cada dimensión



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En el Gráfico podemos observar que, en la primera dimensión, “Apertura a los cambios tecnológicos”, el promedio de las respuestas está entre En desacuerdo, representado en un 47% y Neutro, representado en un 53%. En la Segunda dimensión, “Recursos Humanos”, el promedio de las respuestas va entre, Totalmente en desacuerdo (80%), En desacuerdo (13%) y Neutro (7%). En la tercera dimensión, “Comunicación”, el promedio de la respuesta va entre, En desacuerdo, representado en un 40%, Neutro en un 20% y De acuerdo, representado en un 40%. En la cuarta dimensión, “Motivación”, el promedio de las respuestas está entre Totalmente en desacuerdo, representado en un 53% y En desacuerdo en un 47%. Finalmente, en la quinta dimensión, “Toma de decisiones”, el promedio de las respuestas va entre, Totalmente en desacuerdo (60%), En desacuerdo (33%) y De acuerdo (7%).

CAPÍTULO VII

ACCIONES DE MEJORA

6.1 Programas para mantener y mejorar el clima

Programas para mejorar el clima

a) El colaborador del mes

Al finalizar el mes se elegirá al colaborador que mejor desempeño haya tenido cumpliendo con todos los indicadores establecidos (Ticket promedio, unidades por pedido, suscripción y cuota del mes) se procederá a realizar el reconocimiento delante del equipo de trabajo recibiendo un diploma físico y cada uno de los integrantes dedicará unas palabras de reconocimiento.

b) Reuniones con la supervisora de tienda

Cada fin de semana la supervisora de tienda realizara una reunión con las asesoras de ventas, en la cual se brindará una retroalimentación de ambas partes, de cómo han sido su rendimiento en el transcurso de la semana resaltando los aspectos positivos y los que se deban de mejorar.

c) Visita del área de recursos humanos

El área de recursos humanos visitará una vez al mes la tienda metro SJL, en la cual podrá interactuar con cada una de las colaboradoras, conociendo su comodidad en la tienda, resolviendo algunas dudas y recibiendo abiertamente las sugerencias de cada colaboradora.

d) Dinámica intercambiando experiencias

En los momentos que no se tenga aglomeración de público en tienda, la administradora procederá a realizar una dinámica juntando a todas las colaboradoras en un círculo y cada una de ella contara alguna experiencia de su vida que considere la hice una mujer más fuerte.

e) Recopilando información

Cada fin de semana la encargada informara a cada integrante el calendario de actividades y los horarios, en la cual es indispensable la conformidad de cada colaboradora de tienda con el fin generar un ambiente democrático.

f) Beneficio cumpleaños

La colaboradora tendrá la opción de no laborar el día de su cumpleaños, en caso decida asistir a laborar la empresa efectuará un bono de s/.20 con el que poder dar un agasajo a la cumpleañera, además tendrá la opción adicional de seleccionar su descanso de la semana.

g) Crece con nosotros (Línea de carrera)

El área de recursos humanos implementara políticas de selección interna siempre y cuando se libere una vacante, esto permitirá que las colaboradoras se pongan la camiseta con la empresa y desempeñen sus funciones de manera eficiente ya que sentirán que la organización se preocupa por su desarrollo profesional tomándolas cómo primera opción.

h) Taller de aprendizaje y desafíos laborales

Cada fin de mes, recursos humanos realizará un taller virtual al área de ventas en la cual se tocarán distintos temas que ayuden al aprendizaje constante de las colaboradoras como también aprender a enfrentar los diferentes desafíos que se les presenten en su área de trabajo.

Posteriormente, realizamos el análisis de los costos sobre los programas que queremos implementar para mejorar el clima organizacional en la tienda metro SJL

Tabla N°22 Análisis de costos

N°	PROGRAMAS	COSTO S/.	SUB TOTAL S/.
1	El colaborador del mes	S/.50 (Diploma)	S/.50
2	Reuniones con la supervisora de la tienda	S/.0	S/.0
3	Visita del área de recursos humanos	S/50 (pasajes)	S/.50
4	Dinámica intercambiando experiencias	S/.0	S/.0
5	Recopilando información	S/.0	S/.0
6	Beneficio cumpleaños	S/.20 (por colaboradoras)	S/.100
7	Taller de aprendizaje y desafíos laborales	S/.0	S/.0
8	Crece con nosotros (Línea de carrera)	S/.0	S/.0
		TOTAL	S/.200

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Conclusión 1

Podemos indicar que es indispensable conocer todo aquellos factores internos y externos que influyen en la mejorar o en limitar el crecimiento de la organización, al identificar cada uno de estos factores podremos trabajar en los que serían las más débiles que obstruyen en el cumplimiento de los objetivos que la empresa propone, y con respecto en conocer los factores fuertes, consistiría en poder usarlo como un valor agregado que facilitaría en poder tener los objetivos más claros y alcanzables.

Conclusión 2

Se puede concluir que la propuesta de valor nos permitirá conocer por un lado los objetivos que queremos llegar como área de Recursos Humanos, además hay factores positivos, las cuales permite identificar las acciones buenas de realizar para la gestión de los objetivos, y los factores negativos, por otro lado, lo que serían las consecuencias de no realizar una buena decisión y/o gestión.

Conclusión 3

A la empresa BeSifrah le hace falta implementar programas de seguridad y salud en el trabajo, ya que hasta el momento solo se ha enfocado en los protocolos de bioseguridad y no en los riesgos y peligros que pueden presentar los colaboradores dentro de su área de trabajo. Por ello, se propuso diversos programas de gestión para poder tener un enfoque amplio respecto a SST.

Conclusión 4

Podemos indicar que en el lugar de trabajo siempre habrá riesgos, por ello es indispensable ofrecer al personal las herramientas y prevenir riesgos para evitar en su gran mayoría los peligros que conlleva. Además, contar con un RISST genera mayor compromiso en poder cuidar la integridad del colaborador, la cual genera conciencia y realizará cada actividad con una gran responsabilidad.

Conclusión 5

Hemos llegado a la conclusión que debemos priorizar el capital humano brindando todas las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral. Además de implementar el salario emocional, que es un factor fundamental que influye en la productividad y un adecuado clima laboral.

Conclusión 6

Podemos indicar que mediante el estudio de clima que realizamos en la empresa BeSifrah, identificamos que las colaboradoras no tienen ningún tipo de apoyo, motivación y que solo existe una relación de respeto, la cual hace que el clima que se percibe diariamente genere presión y desmotivación; como consecuente su desempeño y estado de ánimo varíe constantemente.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1

Brindar capacitaciones constantes de acuerdo con las necesidades de las colaboradoras, para ir cerrando falencias y que en un futuro puedan desarrollarse en lo personal, laboral y profesional.

Recomendación 2

Mediante la herramienta de la Matriz FODA, se recomienda a la empresa priorizar en realizar un análisis general tanto interno como externo, debido que permite crear y planificar diversas estrategias en la cual se trabajará cada factor (Oportunidades, debilidades, Amenazas y Fortalezas) y finalmente posicionarse dentro del mercado peruano.

Recomendación 3

Mediante la herramienta de medición de clima que hemos usado se recomienda conocer las diferentes necesidades de cada una de las colaboradoras además de dar total confianza al personal para que puedan expresarse con total libertad a la hora de realizar diversas reuniones y/o actividades con su equipo de trabajo, con la finalidad de conocer su percepción respecto al clima laboral que se transmite diariamente.

Recomendación 4

El lienzo de la propuesta de valor debe ser analizado y planteado de manera clara y organizada para poder identificar cuáles son los objetivos que queremos alcanzar, lo positivo que trae estás mismas y trabajar en los posibles factores negativos que puede traer al no ser logrados.

Recomendación 5

Se recomienda que el mapa de riesgo este ubicado en un lugar visible y estratégicamente en tienda, para que de esa manera los colaboradores puedan visualizar de manera clara y organizada cuáles serían los posibles riesgos que se pueden presentar a la hora de cumplir con sus funciones, de esa manera se podría evitar los peligros que conlleva estás mismas.

Recomendación 6

Las empresas deben reconocer que es indispensable brindar a sus colaboradores diversas recompensas conociendo los diferentes tipos de motivación de cada uno de ellos, con el objetivo de alentarlos y tenerlos comprometidos, desempeñando de manera eficiente sus funciones diarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía*. Ediciones granica S.A.
- Bazán, J. (2016). *Administración Estratégica Enfoque En La Generación De Valor*. Lima, Perú: Editorial MACRO.
- BeSifrah. (2022). *INTRANET*. Obtenido de INTRANET.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas S.A.
- Centro de Apoyo al Desempeño Académico. (2022). *GUÍA PARA DEFINIR OBJETIVOS BASADA EN EL METODO SMART*. Recuperado el 20 de Julio de 2022, de <https://cada.udd.cl/files/2018/11/2.-B-.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Nomos S.A.
- Cristancho, F. (6 de Febrero de 2014). *Blog Acsendo*. Recuperado el 20 de Julio de 2022, de Blog Acsendo: https://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-una-organizacion?hs_amp=true
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque De Gerencia*. Pearson Educación De México S.A.
- El Peruano. (19 de Diciembre de 2018). *El Peruano*. (E. PERÚ, Editor) Recuperado el 12 de Julio de 2022, de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1>
- El Peruano. (10 de Mayo de 2020). *El Peruano*. (E. P. S.A., Editor) Recuperado el 12 de Julio de 2022, de El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/Dlxq5k1p4-AR4zpx0nWmY>
- ESERP Business School. (2022). *ESERP Business School*. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de ESERP Business School: <https://es.eserp.com/articulos/cultura-empresarial/#que-es-la-cultura-corporativa-de-una-empresa>
- ESSALUD. (Julio de 2014). *ESSALUD*. Recuperado el 5 de Agosto de 2022, de ESSALUD: http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/JULIO_2014.htm
- Folgueiras, P. (2022). *La entrevista*. Recuperado el 17 de Agosto de 2022, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *INEI*. Recuperado el 9 de Julio de 2022, de INEI: <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-se-incrementaron-004-en-el-primer-mes-del-ano-13324/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%3%ADstica,variaci%3%B3n%20de%205%2C68%25>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (Junio de 2022). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. INEI. Recuperado el 9 de Julio de 2022, de INEI: <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2022.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Meneses, J. (2022). *El cuestionario*. Recuperado el 17 de Agosto de 2022, de <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (14 de Marzo de 2013). *Gob.pe*. Recuperado el 5 de Agosto de 2022, de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/288031-050-2013-tr>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Guía para la Implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en una MYPE*. Recuperado el 20 de Julio de 2022
- Osterwalder, A., et al. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Plataforma del voluntariado de España. (2022). *Elaboración de un plan de comunicación*. Recuperado el 17 de Agosto de 2022, de https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf
- Redacción APD. (29 de Noviembre de 2019). *APD*. Recuperado el 9 de Julio de 2022, de APD: <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>
- Redacción EC. (9 de Abril de 2022). *El Comercio. ¿Cómo afecta la inestabilidad política a la economía del nacional?* Recuperado el 9 de Julio de 2022, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/como-afecta-la-inestabilidad-politica-a-la-economia-nacional-noticia/?ref=ecr>
- Riquelme, M. (18 de Junio de 2017). *Emprendices*. Recuperado el 9 de Julio de 2022, de Emprendices: <https://www.emprendices.co/afecta-la-globalizacion-las-empresas/>
- Silva, D. D. (20 de Agosto de 2020). *Blog de Zendesk*. Recuperado el 17 de Agosto de 2022, de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/#:~:text=La%20escala%20de%20likert%20es,s%C3%AD%E2%80%9D%20o%20%E2%80%9Cno%E2%80%9D>
- Stephen Robbins, T. J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- SUNAFIL. (2017). *Manual para la implementación del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado el 20 de Julio de 2022
- SUNAFIL. (2022). *Manual para la identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles (IPERC)*. SUNAFIL.
- Talancón, H. P. (Setiembre de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Taylor, E. (6 de octubre de 2010). *El blog del escritor*. Recuperado el 20 de Julio de 2022, de El blog del escritor: <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
- Torres, N., & Oueda, S. (31 de Agosto de 2021). *BID INVEST*. Recuperado el 9 de Julio de 2022, de BID INVEST: <https://idbinvest.org/es/blog/genero/equidad-de-genero-en-las-empresas-como-estamos-en-la-region#:~:text=Las%20empresas%20que%20toman%20la,de%20innovaci%C3%B3n%20C%20productividad%20y%20crecimiento>
- UGD VIRTUAL. (2019). *Análisis PESTEL*. UGD VIRTUAL.
- UP SPAIN. (2022). *UP SPAIN*. Recuperado el 2022 de Agosto de 17, de UP SPAIN: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20es%20la%20forma,el%20%C3%A9xito%20de%20la%20empresa>
- Xn Partners. (2018). *Xn Partners*. Recuperado el 17 de Agosto de 2022, de Xn Partners: <https://xnpartners.com/recursos-humanos/la-gestion-del-clima-organizacional/amp/>
- Zegel Ipa. (2022). *Laboratorio de Integración V: Proyecto Profesional de Recursos Humanos*. Zegel Ipa.

ANEXOS

Anexo N°1 Transcripción de la entrevista número 1

Colaboradora N°1: Anggy Villaseca

Recursos Humanos: Buenas tardes, soy Elizabeth del área de Recursos Humanos, el día de hoy realizaré una entrevista de clima laboral para poder conocer el ambiente que se percibe diariamente en esta tienda, recalcando que no hay respuesta mala ni buena, puedes expresarte con toda la libertad posible.

Primero que todo, me gustaría saber tu nombre y el tiempo que tienes en tienda.

Entrevistada: Buenas tardes Srta. Elizabeth, Mi nombre es Anggy Villaseca y tengo 9 meses ya en la empresa.

Recursos Humanos: Listo Anggy, vamos a empezar con la primera pregunta.

1. Coméntanos que cambios y/o procesos tecnológicos has percibido en la tienda.

Entrevistada: Mmm, hasta el momento no he podido percibir ningún cambio, siempre he encontrado diferentes dificultades con respecto a los aparatos tecnológicos, con el tema de la impresora siempre tenemos inconvenientes, siempre se nos para congelando y el P.O.S también es muy lento y genera malestar con el cliente.

Recursos Humanos:

1.1 Consideras que este factor genera malestar y desmotivación en el ambiente de trabajo? Si/No y ¿Por qué?

Entrevistada: Mmm, claro, si genera un mal ambiente entre nosotros, porque lamentablemente sabiendo que los equipos están mal, tratamos de hacer lo que sea para que no se malogre más y si por algún motivo se descompone no nos parece justo tener toda esa responsabilidad, la cual genera conflictos entre nosotras, porque cada una vela por si sola.

Recursos Humanos:

2. Cuéntame la última experiencia que has tenido cuando te has comunicado con el área de Recursos Humanos.

Entrevistada: Mi última experiencia con el área de recursos humanos no fue muy agradable, porque les había mandado un mensaje por WhatsApp para saber si había la posibilidad de pasar a full time, pero nunca me respondieron y creo que así ya no da ganas de preguntar nada.

Recursos Humanos: Mmm, entiendo, Me imagino de como tu habrás sentido.

2.1 ¿Consideras que esta mala experiencia te ha generado algún tipo de desmotivación? Si/No y ¿Por qué?

Entrevistada: Claro, si me generó desmotivación, porque sentí que no fue nada serio de su parte, ya que solo pedí información, además no siento un gran apoyo de parte del área de RR.HH.

Recursos Humanos:

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizas para comunicarte con tu equipo de trabajo?

Entrevistada: Nos comunicamos verbalmente y por medio del grupo de WhatsApp, ahí compartimos todo relacionado al trabajo.

Recursos Humanos:

3.1 ¿Y cómo es la comunicación que manejan?

Entrevistada: Bueno, en si nuestra relación es completamente de trabajo y nos comunicamos con respeto, hay una comunicación fluida y directa.

Recursos Humanos:

4. Nárrame alguna experiencia donde reconocieron tu gran desempeño dentro de la empresa.

Entrevistada: Mmm, Sinceramente señorita no he recibido ningún reconocimiento ni de la empresa, ni del equipo de trabajo.

Recursos Humanos:

4.1 ¿Y cómo te sientes al no recibir ningún tipo de aliento?

Entrevistada: Me siento un poco bajoneada, porque sé que en muchas oportunidades he generado buenas ventas, aportes, he cumplido con los objetivos y considero que de una cierta forma no valoran mi compromiso.

Recursos Humanos:

5. Mencíname un aporte que has realizado para la mejora de tu área.

Entrevistada: Yo propuse hace unos meses, Mmm, poder quizás reunirnos antes de apertura de la tienda, para compartir como equipo, poder crear lazos de amistad, que no todo sea solo trabajo, pero no fue tomado en cuenta.

Recursos Humanos:

5.1 ¿Cuándo se presentan cambios en los procesos que se gestionan en tienda, tu opinión es indispensable?

Entrevistada: No, porque la mayoría de las veces, como le estaba comentando en la pregunta anterior, no son tomados en cuenta.

Recursos Humanos: Genial Anggy, muchas gracias, tus opiniones son muy importante para nosotros y de esa manera buscar la mejora constantemente.

Anexo N°2 Transcripción de la entrevista número 2

Colaboradora N°2: Medally Neyra

Recursos humanos: Buenas tardes soy Elizabeth, del área de recursos humanos el día de hoy realizar en una entrevista de clima laboral para poder conocer el ambiente que se percibe diariamente en esta tienda recalando que no hay respuesta mala ni buena puedes expresarte con toda la libertad posible.

Primero que todo me gustaría saber tu nombre y el tiempo que tienes en tienda.

Entrevistada: Soy Medally Neyra, buenas tardes tengo 6 meses aquí en tienda en Be Sifrah MBC Intercorp.

Recursos humanos: Listo Medally, empezaremos con la primera pregunta:

1.-Coméntanos qué cambios y/o procesos tecnológicos has percibido en la tienda Be Sifrah Metro San Juan de Lurigancho.

Entrevistada: Hasta el momento no he percibido ningún cambio tecnológico, Mmm es más a veces tenemos problemas con la impresora, tenemos problemas con el sistema, se demora mucho y a veces el proceso de cobro y la experiencia del cliente no es buena debido a estos factores, no he visto todavía ningún proceso de cambio tecnológico.

Recursos humanos:

1.1 ¿Consideras que este factor genera malestar y desmotivación en el ambiente de trabajo?

Si / No y ¿por qué?

Entrevistada: Sí, porque uno quiere que el cliente se vaya con una agradable experiencia en tienda, pero en algunas ocasiones debido a estos inconvenientes que escapan de mis manos no es posible y me genera molestias.

Recursos humanos:

2.-Cuéntame la última experiencia que has tenido cuando te has comunicado con el área de Recursos Humanos

Entrevistada: Pues en el caso cuando me cambiaron de sede , yo trabajo en san juan de Lurigancho , vivo en san juan de Lurigancho , me cambiaron a Canadá en la Victoria, me parecía lejos, el pasaje también era mayor y bueno lo acepté porque necesitaba trabajo , luego paso que necesitaban un personal en san juan de Lurigancho y yo quería volver aquí, ya que había posibilidades, ya que estaban contratando gente para la sede, pedí ayuda a recursos humanos y pues no fue tan buena la comunicación, porque cuando le escribí, no me respondieron, después respondieron: “vamos a ver su caso”, pero pasaron semanas , 3 semanas , un mes insistí varias veces y pues hubo ocasiones en la que ya ni me respondieron, al final logré cambiarme de sede pero demoró demasiado el proceso, no sentí mucho apoyo en ese aspecto.

Recursos humanos: Una situación bastante complicada, me imagino cómo te habrás sentido.

2.1 ¿Consideras que esta mala experiencia te ha generado algún tipo de desmotivación?

Si / No ¿por qué?

Entrevistada: Claro, cuando me cambiaron de sede, me cambiaron mi rutina, los pasajes aumentaron y encima que no recibía apoyo por parte de recursos humanos, mi estado de ánimos cambio, no me sentía cómoda dentro de mi área de trabajo.

Recursos humanos:

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizas para comunicarte con tu equipo de trabajo?

Entrevistada: Pues todo por WhatsApp, tenemos un grupo en el cual se comunica las cuotas diarias, las promociones que se tendrá, todo lo relacionado a tienda.

Recursos humanos:

3.1 ¿Y cómo es la comunicación que manejan?

Entrevistada: Con mi equipo de trabajo si considero que la comunicación es buena.

Recursos humanos:

4.-Narrame alguna experiencia donde reconocieron tu gran desempeño dentro de la empresa.

Entrevistada: Por el momento no, hasta donde yo sepa no he visto que se le ha reconocido a nadie por su desempeño, aunque considero que deberían tener una iniciativa, como colaborador del mes brindarle algún premio o beneficio, para así motivarnos más, poder vender más y trabajar felices, si el trabajador está feliz, las ventas irán bien.

Recursos humanos:

4.1 ¿Y cómo te sientes al no recibir ningún tipo de aliento?

Entrevistada: No es agradable que no reconozcan tu esfuerzo, pero ya se volvió como costumbre no recibir nada, pero si me gustaría que nos reconozcan.

Recursos Humanos:

5.-Mencióname un aporte que has realizado para la mejora de tu área.

Entrevistada: Ser más ordenada, cambiar las cosas de lugar, aconsejar a mis compañeras como generar más ventas, dar tips de ventas e impulsando siempre la venta.

Recursos Humanos:

5.1 ¿Cuándo se presentan cambios en los procesos que se gestionan en tienda, tu opinión es indispensable?

Entrevistada: Mmm, la verdad que no, los cambios que he realizado básicamente son por mi iniciativa y en algunos casos no ha sido bien recibido.

Recursos Humanos: Genial Medally, muchas gracias por tus opiniones sinceras y contarnos tu experiencia vivida, valoramos mucho eso.

Anexo N°3 imágenes de la entrevista



Anexo N°4 Respuestas de cada colaboradora en la encuesta

Modelo de la Encuesta: Introducción

No se pueden editar las respuestas

Encuesta de Clima Organizacional

Bienvenido a la encuesta de Clima Organizacional, valoramos mucho sus respuestas sinceras y apreciamos que invierta su tiempo en completar nuestra encuesta.

***Obligatorio**

Mediante esta encuesta conoceremos su opinión respecto al clima en la organización, según las siguientes opciones:
1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Neutro), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo).

Colaboradora N°1:

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. Be Sifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Recibe retroalimentación constantemente.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable.*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Tienes influencia para la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por tus respuestas!

Colaboradora N°2:

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. Be Sifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Recibe retroalimentación constantemente. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Tienes influencia para la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por tus respuestas!

Colaboradora N°3:

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. Se Sifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Recibe retroalimentación constantemente. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Tienes influencia para la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por tus respuestas!

Colaboradora N°4:

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. Be Sifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Recibe retroalimentación constantemente. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Tienes influencia para la toma de decisiones.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por tus respuestas!

Colaboradora N°5:

1. Se brinda las herramientas necesarias para poder optimizar el trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

2. Be Sifrah está preparado para la adaptación de nuevos cambios tecnológicos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

3. La empresa innova constantemente sus equipos y herramientas. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

4. El área de Recursos Humanos tiene la disposición de resolver tus dudas e inquietudes. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Un encargado del área de Recursos Humanos visita constantemente tu tienda. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. El área de Recursos Humanos escucha sugerencias u opiniones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. Existe una comunicación de confianza en tu equipo de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8. Recibe retroalimentación constantemente. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. La comunicación es adecuada, clara y respetuosa en el lugar de trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. La empresa otorga reconocimientos e incentivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Existe la oportunidad de hacer línea de carrera. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Se realizan capacitaciones y talleres para el crecimiento personal y profesional. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. La empresa te involucra en la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Ante un cambio, tu opinión es indispensable. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Tienes influencia para la toma de decisiones. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por tus respuestas!