

**TITULO**

**EVOLUCIÓN EN EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA  
EN EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN JRASA**

**ALUMNO: Yanina Amarilla**

**TUTOR: Mercedes Pelaez**

**FECHA: 2014**

**LUGAR: Ciudad de Buenos Aires, Mayo 2014**

## **AGRADECIMIENTOS:**

Quiero agradecer en primer lugar a mi compañero de pista, quien nunca soltó mi mano en estos años que llevamos juntos y me impulsó día y noche para seguir adelante cualesquiera fuesen las adversidades.

A mis compañeros y hoy amigos del MBA con quienes compartí horas de trabajo intenso y eternas discusiones.

A mis padres que nunca dejaron de apoyarme en cada uno de los proyectos que emprendí.

A mi tutora Mercedes Pelaez quien se esmeró en cada paso conmigo para terminar en tiempo y forma el presente trabajo.

## RESUMEN:

El **propósito** de esta tesis es describir cuales fueron los cambios más relevantes implementados en el equipo de Administración de Jumbo Retail Argentina SA (en adelante JRASA) ante la llegada de la implementación de GPTW en la compañía y el esfuerzo por desarrollar la CONFIANZA dentro de los equipos.

El **objetivo general** consiste en analizar las características del proceso de cambio, donde se comienza a ver al colaborador como actor principal del buen funcionamiento de la empresa exitosa.

Se ha utilizado una **metodología** de investigación descriptiva. Los elementos aplicados son: el estudio del caso real de la encuesta 2012 y 2013 con sus respectivos resultados de compromiso (*engagement*), la observación a través del proceso de implementación y la aplicación de distintas acciones que hacen a la mejora del clima laboral.

Se arriba a la **conclusión** de que un colaborador comprometido, con orgullo de pertenecer permite lograr gran calidad en los resultados esperados con un costo que no está relacionado estrictamente con lo económico.

## PALABRAS CLAVE:

- Jumbo Retail Argentina SA
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Clima Laboral
- Satisfacción

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION .....  | 5  |
| CAPÍTULO 1 – PRESENTACIÓN DE JUMBO RETAIL ARGENTINA SA .....                      | 5  |
| 1.1.          MISIÓN CORPORATIVA .....  | 5  |
| 1.2.          HISTORIA DE LA COMPAÑÍA .....                                       | 5  |
| MARCO TEORICO .....   | 9  |
| CAPÍTULO 2 – LA IMPORTANCIA DEL BUEN CLIMA LABORAL EN LAS<br>ORGANIZACIONES ..... | 9  |
| CAPÍTULO 3 – DEFINICIÓN DE GPTW .....   | 13 |
| 3.1.          PUNTOS DE VISTA CLAVES .....  | 14 |
| 3.2.          DESARROLLO DE DIMENSIONES .....                                     | 16 |
| CASO DE ANÁLISIS .....  | 18 |
| CAPÍTULO 4 – UNIDAD DE ANALISIS .....   | 18 |
| 4.1.          PRESENTACIÓN DEL EQUIPO .....                                       | 18 |
| 4.2.          SITUACIÓN INICIAL .....   | 18 |
| CAPÍTULO 5 – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS 2012 Y PLAN DE<br>MEJORA.....             | 25 |
| 5.1.          PRESENTACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO .....                             | 25 |
| 5.4.          PLAN DE MEJORA.....   | 27 |
| CAPÍTULO 6 – RESULTADOS DE GESTIÓN 2013 .....                                     | 32 |
| CAPÍTULO 7 – CONCLUSIÓN.....  | 38 |
| CAPÍTULO 8 – EXPECTATIVAS 2014 .....  | 41 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 42 |
| ANEXOS .....  | 43 |



Todo inicia en Chile con la administración del entonces restaurante LAS BRISAS, que se convertirá en el primer autoservicio en Chile en 1960. Posteriormente, en 1976, con la inauguración de Jumbo Kennedy, nace el primer hipermercado en Chile, y llega a Argentina en 1982 con Jumbo Parque Brown (Escalada, Buenos Aires).

Fue muy amplio el crecimiento que presentó la compañía desde ese momento. Para finales de 2003/ comienzos de 2004, Cencosud decide comprar DISCO SA a AHOLD (se anexa nota periodística sobre este tema). Exclusivamente para esta medida, fue necesario separar el negocio de SUPERMERCADOS de la sociedad CENCOSUD, para dar paso a la entrada de fondos de inversión. Fue así como se decidió constituir la nueva sociedad llamada actualmente JUMBO RETAIL ARGENTINA SA (en lo que sigue de este trabajo de tesis, dicha sociedad será llamada JRASA, en abreviatura de su nombre completo).

Actualmente la empresa cuenta con 289 tiendas en el país, las cuales 81 son bandera DISCO, 24 son bandera JUMBO, los que incluyen los restaurantes autoservicio llamados "Rincón Jumbo", y 184 tiendas bandera VEA.

Los salones de venta se encuentran encuadrados en un rango de metros entre 250 y 11.000 metros cuadrados.

Debido a este crecimiento exponencial, potenciado por la adquisición de Disco, se comenzó a gestionar el clima organizacional desde otro punto de vista. Si bien los esfuerzos por lograr excelencia en esta dimensión organizacional siempre estuvieron presentes, no se vieron avances genuinos hasta la introducción de la metodología de GPTW.

Mediante el trabajo en conjunto de JRASA y GPTW, la compañía está cambiando su percepción de sus colaboradores y a su vez, en los equipos de trabajo se percibe este cambio de protagonismo.

Las herramientas por las que intentó llegar a este fin, tal como se mencionara, fueron varias, pero a partir de 2012, se implementa la encuesta de GPTW, para conocer la opinión de todos los empleados respecto del clima y la cultura organizacional, que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora.

Esta herramienta sirvió en primera instancia para dar un panorama concreto de cuál era la situación por la que atravesaba el equipo bajo análisis. Tanto en su concepción respecto a la compañía como al área específica de trabajo.

La mayoría de las organizaciones atraviesan problemas de crecimiento como parte de su normal desarrollo, esto significa que deberá adaptarse constantemente a los cambios tanto en el mercado como en la sociedad en la que se desenvuelven. Desarrollando nuevas técnicas que permitan dar el soporte necesario a la nueva estructura.

Entonces, este análisis intentará responder a las siguientes preguntas:

¿Cuán necesario es para JRASA el entendimiento de la necesidad de tener buenos niveles de CONFIANZA (trust index) según GPTW?

¿Cuál es la incidencia del índice de confianza en el proceso?

¿Qué nivel de relevancia tienen los beneficios, políticas y prácticas en relación con la creación de relaciones de alta calidad?

¿Cuáles son las condiciones que deben impulsarse para generar buen clima organizacional alineado a GPTW?

¿Qué importancia tiene en este proceso el plan de acción a mediano y largo plazo? ¿Qué tipo de seguimiento es necesario para este plan?

Los **objetivos específicos** consisten en relevar el caso de JRASA, analizando el proceso 2012 como situación inicial y como el punto de partida hacia el cambio. Evaluando todas las acciones implementadas, las dificultades, los resultados obtenidos y una propuesta de mediano plazo para continuar con la medida. Entendiendo cuál es la estrategia mas favorable para

la mejora del clima laboral promulgando una natural entrada a GPTW, analizando el proceso de cambio conductual de los mandos medios y las gerencias.

La **hipótesis** que orienta esta Tesis consiste en que existen acciones claras y concretas, de sencilla aplicación que mejoran la percepción de bienestar en el equipo de trabajo. Las cuales implementadas con cierta periodicidad, mejoran inmediatamente el desempeño organizacional. Mediante el desarrollo intrínseco entre colaboradores y empresa de la CONFIANZA. Principal pilar de GPTW.

En base a esta hipótesis las variables de análisis son; Comunicación, trabajo en equipo, encuestas de satisfacción, desarrollo de confianza, Feedback.

Se intentará explicar qué elementos no deberán faltar para el desarrollo de la confianza organizacional con los colaboradores, cuál es el estado de situación transcurridos un año y medio del impulso por parte de la empresa para formar parte del ranking de GPTW.

Se analizará concretamente el caso de JRASA, teniendo en cuenta el inicio y base cero del proceso en el año 2012 y su evolución, la investigación toma el equipo de administración JRASA que cuenta con 27 personas en bs as y costa y 36 personas mas a lo largo del resto del país. Como herramientas se utilizará la encuesta inicial de 2012, los testimonios de los integrantes del grupo de trabajo, y la encuesta 2013 con los resultados de las acciones tomadas.



## MARCO TEORICO

### CAPÍTULO 2 – LA IMPORTANCIA DEL BUEN CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Rensis Likert<sup>1</sup>, educador y psicólogo organizacional, desarrolló una escala de modelos de liderazgo que se utilizarán como apoyo teórico de esta tesis.

Quien identifica un tipo distinto de supervisión y liderazgo, basado en la persona y no en la tarea específica, el autor llega a la conclusión de que el grado de control e influencia de un líder no es un juego de suma cero, a través de no ponerle atención a las personas que trabajan en las organizaciones, sino que las personas son la organización en sí misma.

De esta manera, cambia el eje de concepción del colaborador dentro de la compañía, haciendo foco en algunas características de la supervisión o liderazgo centrado en los empleados.

- Control general y no específico
- Ayudar a los colaboradores en pos de conseguir resultados con mayor productividad
- Escuchar y tomar en cuenta lo expresado por los colaboradores
- Involucrar a los colaboradores en el cambio
- Establecimiento de objetivos y metas de alta productividad pero alcanzables en el tiempo

Así, dentro de su trabajo Likert identifica cinco estilos gerenciales

#### 1. Sistema 1

- Autoritario, sistema de amenaza,
- Comunicación vertical (de arriba hacia abajo),

---

<sup>1</sup>LIKERT, Rensis. 1967. *The human Organization. It's management and value.* New York, McGraw-Hill.

- Distancia psicológica entre colaborador y líder,
- Decisiones en la cima de la pirámide

## 2. Sistema 2

- Autoritario benevolente,
- Sistema de recompensas,
- Actitud de subordinación del colaborador,
- Comunicación de arriba hacia abajo, y muy ocasionalmente en sentido inverso.
- Decisiones delegadas a los colaboradores, pero son pocas y parametrizadas

## 3. Sistema 3

- Esquema de consulta
- Cumplimiento por recompensas u ocasionales castigos
- El flujo de información comienza a transformarse en comunicación
- Solo las decisiones vitales y de política son tomadas en la cima de la pirámide, los colaboradores puede influir en el resto
- Los colaboradores están capacitados para influir en cuestiones relacionadas con sus trabajos

## 4. Sistema 4

- Opera bajo el gerenciamiento grupal
- La gerencia se maneja con recompensas económicas
- La gerencia practica la participación grupal
- Se promueve el involucramiento personal con objetivos de alta performance
- Comunicación en todos los sentidos,
- Distancias psicológicas muy cortas entre líderes y colaboradores
- La toma de decisiones es a través de procesos grupales

- Existen “eslabones de enlace”, quien supervisa en un grupo es subordinado en otro

5. Sistema 4T, emergiendo como consecuencia de aquellas empresas que tienen necesidad de mayor diferenciación y a su vez, mayor integración.

Es aquí donde se encuentra la conexión de la teoría con la tesis expuesta, donde se comienza a evidenciar que el buen trabajo en equipo es de fundamental importancia, ya que minimiza el conflicto entre las persona, este sistema, de colaboración-influencia, permite detectar problemas antes de que surjan, puesto que el grado de compromiso de los integrantes de la organización hace la diferencia.

Sumándose a las características del *SISTEMA 4*, Likert detalla las siguientes:

- a. Objetivos de Alta performance compartidos entre líderes y colaboradores
- b. Todos los líderes sobresalen en expertise y conocimiento técnico, como capacidades para prever y resolver problemas
- c. El líder apoya a sus colaboradores con tareas de planeamiento, organización, crecimiento y desarrollo

Retomando la relación de lo anteriormente expuesto y lo que más adelante evidenciará esta tesis, el camino para donde actualmente se dirige JRASA, quien hasta el momento venia transitando por los sistemas 1, 2 y 3 y está incursionando sus primeros pasos en el sistema 4, donde el protagonista de la escena está cambiando el eje de interpretación de los problemas y de búsqueda de respuesta.

Sumado a esto, Frederick Herzberg<sup>2</sup>, renombrado psicólogo influyente en la gestión administrativa de empresas, en su “TEORIA DE LOS DOS FACTORES”, reconoce que:

- Los *FACTORES HIGIÉNICOS O INSATISFACTORIOS*: referidos a condiciones que rodean al colaborador mientras trabaja como las condiciones físicas, ambientales, salariales, beneficio sociales, políticas empresariales, el tipo de supervisión recibida y el clima de relaciones entre la dirección y los empleados entre otros factores, constituyen aquellos que son utilizados por las empresas para obtener la motivación del colaborador, mientras que éste considera estos factores como limitados de influencia y que sólo evitan malestar y no logran sostener en el tiempo la satisfacción
- Los *FACTORES MOTIVADORES O SATISFACTORIOS*: referidos al contenido de tareas y relaciones dentro de la posición de cada colaborador, son los factores motivacionales, tales como reconocimiento, crecimiento profesional.

Se encuadra el análisis de este caso, en la satisfacción de los factores higiénicos en primera medida, y como solución inicial entre las encuestas 2012 y 2013, y se propone como objetivo 2014 un impulso al desarrollo de los factores motivadores o satisfactorios.

---

<sup>2</sup> HERZBERG, F., MAUSNER, B y BLOCH SNYDERMAN, B. 2010. **The Motivation to work**. New Brunswick, Transaction.

### CAPÍTULO 3 – DEFINICIÓN DE GPTW

GPTW- Grate Place to Work, es una empresa internacional de consultoría que apoya a empresas para el desarrollo y la transformación de sus culturas organizacionales.

Surgidos en 1981 con el objetivo de identificar las mejores empresas para trabajar, comenzaron a desarrollar una metodología de medición del bienestar de los colaboradores que trascendió su negocio, y se convirtió en un índice de confiabilidad en el mercado, donde las empresas quieren formar parte para aumentar no solo su valor social sino también su valor monetario, ya que el pertenecer, actualmente, está leído como aumento de valor para sus accionistas.

Convencidos de que la clave para crear un excelente lugar para trabajar va mas allá de las políticas y beneficios que pueda otorgar una empresa, apuestan a descubrir las claves de cada cultura organizacional para crear una confianza lo suficientemente fuerte como para hacer que cada colaborador sienta orgullo de pertenecer.

En Argentina, GPTW inició su actividad en 2001 y el primer ranking fue publicado en 2003.

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. — Robert Levering, co-fundador, Great Place to Work®

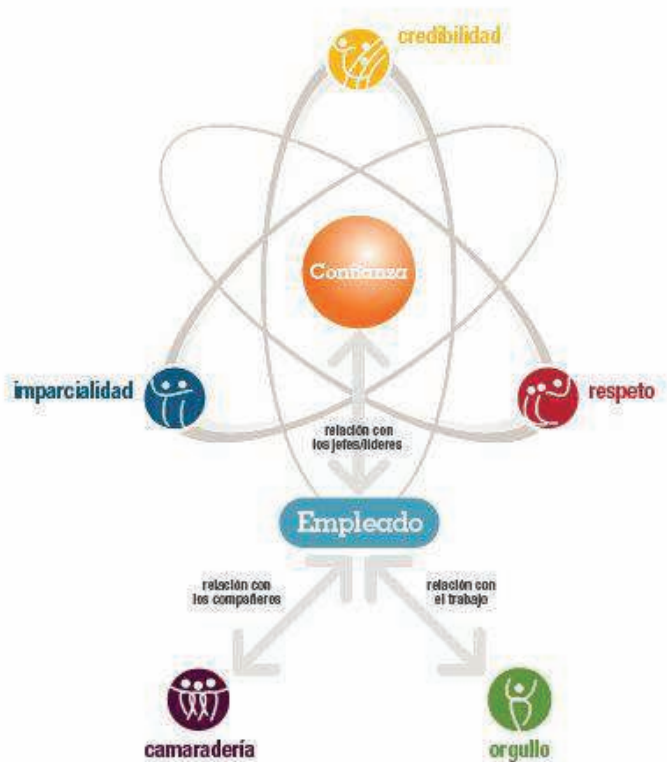
Permite concluir que los grandes lugares para trabajar, son aquellos contruidos día a día a través de las relaciones entre los líderes y los empleados, donde el factor común es la CONFIANZA.

### 3.1. PUNTOS DE VISTA CLAVES

Se determinan dos puntos de vista claves a la hora de descubrir el nivel de confianza sobre la organización, desde el punto de vista del Colaborador y desde la visión del Líder.

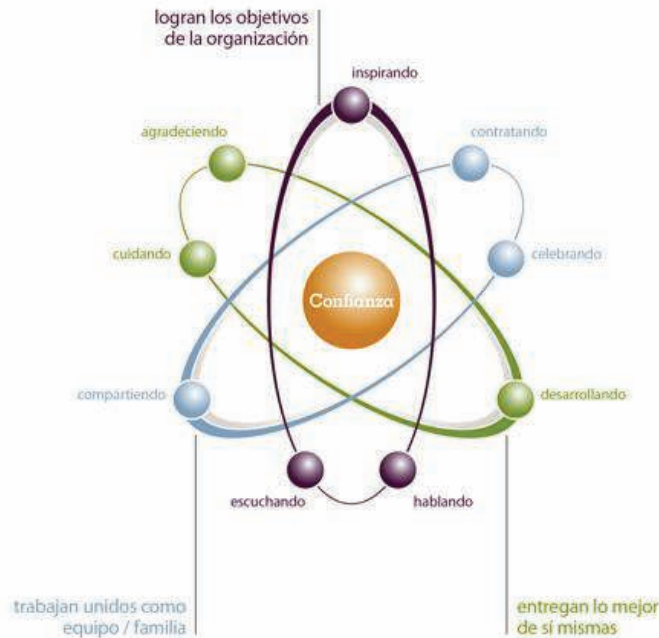
#### 3.1.1. Desde el punto de vista del colaborador

Las palabras claves son: CONFIANZA en quienes trabajan, ORGULLO de pertenecer Y DISFRUTE de lo que hacen nuestros colaboradores.



#### 3.1.2. Desde el punto de vista del líder

Las palabras claves son: VALOR adicional, lo mejor de cada uno, OBJETIVOS organizacionales logrados y EQUIPO de trabajo comprometido.



La confianza es observada desde dos ejes de análisis de cultura organizacional, por un lado, a través de las respuesta de los colaboradores, dando forma al INDICE DE CONFIANZA (*TRUST INDEX*), concentrando la investigación dentro de las 5 dimensiones de la visión EMPLEADO y por otro lado, analizando el ambiente de trabajo a través de una INVESTIGACIÓN CULTURAL (*CULTURE AUDIT*), organizado desde las 9 dimensiones de la visión LIDER.

El CULTURE AUDIT, se basa en dos pilares fundamentales, el primero en la encuesta al responsable de RRHH de la compañía, con el objetivo de obtener su percepción sobre la cultura organizacional y el desarrollo y crecimiento de los equipos de trabajo. Y por otro lado, la solicitud de información, que tomará datos cuantitativos: datos socio demográficos, políticas, practicas y remuneraciones. Y datos cualitativos con las descripciones de políticas y prácticas sobre comunicación, capacitación, beneficios, etc.

La investigación y el desarrollo de esta tesis, será en base a la percepción e impacto desde el punto de vista del colaborador.

### 3.2. DESARROLLO DE DIMENSIONES

El objetivo de este capítulo es acercar al lector a la estricta definición que se utilizará para definir las dimensiones de compromiso y sobre las cuales se mide el índice de confianza desde el punto de vista del colaborador.

Se basa en una encuesta de opinión, voluntaria y anónima. Con 58 preguntas, datos demográficos y dos preguntas para el desarrollo del colaborador.

Son preguntas basadas en comportamientos observables, con impacto en los logros de la compañía. La cual debería ser respondida por todos los integrantes de la empresa, pero debe quedar claro que es voluntaria.

#### 3.2.1. Índice de confianza

El *índice de confianza* evalúa en qué medida una compañía es un excelente lugar para trabajar, basado en la percepción de sus colaboradores, todo bajo la visión de gptw.

Las dimensiones en las que se desenvuelven son atributos de CONFIANZA

- Imparcialidad, el reconocimiento de la justicia en métodos que adapta la jefatura, con subdimensiones como equidad, igualdad y justicia
- Credibilidad, conferida desde el colaborador a la jefatura, con subdimensiones como comunicación, competencia e integridad
- Orgullo, la satisfacción personal de pertenecer a la compañía, con subdimensiones que evalúan la percepción del trabajo personal y del equipo al que pertenecen y la compañía de la que forman parte.

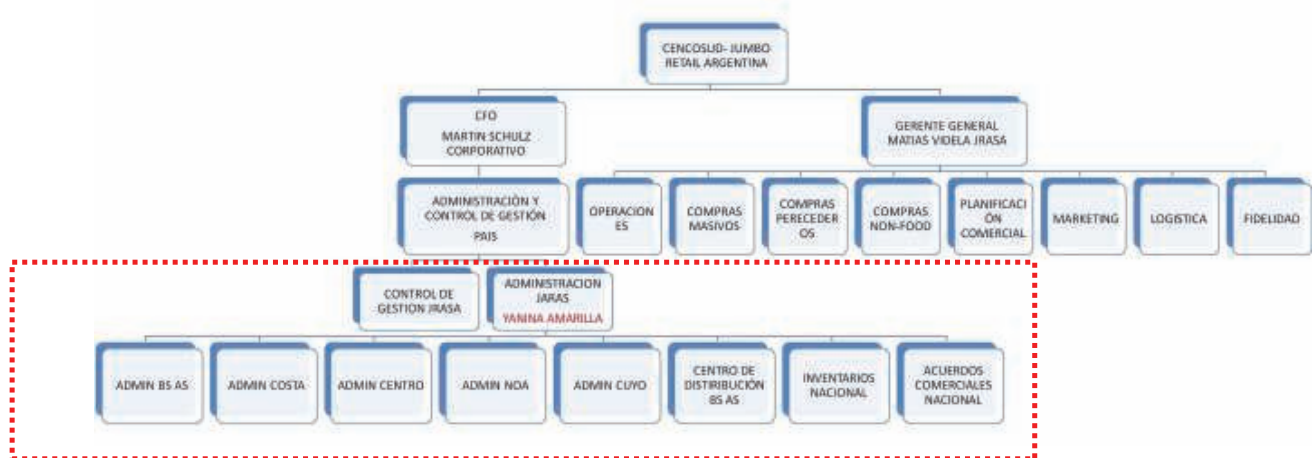


- Respeto, la consideración que siente cada colaborador en términos del apoyo brindado desde la jefatura para la realización de su trabajo, con subdimensiones como apoyo profesional e individual, colaboración y cuidado.
- Camaradería, evaluando el sentido de compañerismo del colaborador en su ambiente de trabajo, con subdimensiones como intimidad, hospitalidad y sentido de equipo

## CASO DE ANÁLISIS

### CAPÍTULO 4 – UNIDAD DE ANALISIS

#### 4.1. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO

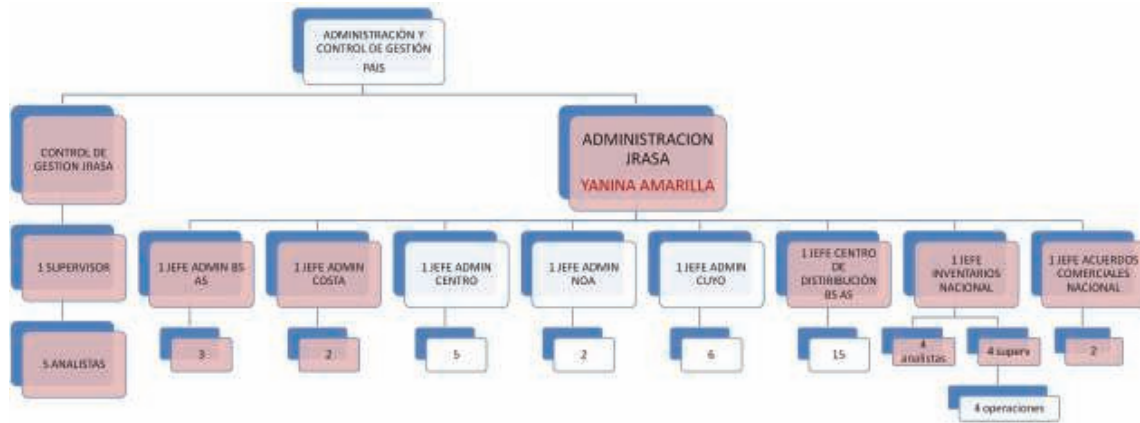


Se detallará el desarrollo de la parte del equipo que se encuentra señalizada

#### 4.2. SITUACIÓN INICIAL

Se intentarán describir las principales variables que fueron detectadas durante el primer período de medición, año 2012, si bien se mostrarán los resultados de los dos niveles de análisis, tanto la percepción de la visión área como la de la compañía, pondremos especial atención a lo necesario para mejorar y explicar aquellas cuestiones relacionadas con el área, que se encuentran dentro de nuestra órbita de control mas cercana.

Cabe destacar, que durante la primera encuesta, solamente se consideraron 27 respuestas dentro del “equipo de administración” las cuales se muestran en el organigrama de color diferente.



Los resultados fueron entregados en Abril de 2013, la encuesta que reflejaba datos de 2012 había sido realizada en noviembre de 2012, donde contenían toda la información referente al *índice de confianza* de la compañía.

Se relevaron las dimensiones correspondientes y los resultados del equipo afectado al análisis de esta tesis fueron los siguientes:

| GREAT PLACE TO WORK   |   | VISIÓN COMPAÑÍA        |    | Promedios         |                        |            |
|---|---|------------------------|----|-------------------|------------------------|------------|
|   |   |                        |    | Varian. Campaña's | Mejores Argentina 2012 | Diferencia |
| Gerencia Andrés Riveros Control de Gestión, Inventarios y Administración Buenos Aires y Costa |   |                        |    |                   |                        |            |
|   |   | Cantidad de Respuestas | 27 |                   |                        |            |
| <b>MEDIA GLOBAL</b>   |   |                        | 43 | 77                | -34                    |            |
| Credibilidad  | 1 Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.                                 |                        | 35 | 71                | -36                    |            |
|   | 2 Los jefes indican sus expectativas claramente.  |                        | 22 | 73                | -51                    |            |
|   | 3 Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.                             |                        | 44 | 80                | -36                    |            |
|   | 4 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.   |                        | 38 | 84                | -46                    |            |
|   | 5 La gerencia es competente en llevar el negocio.   |                        | 62 | 82                | -20                    |            |
|   | 6 Los jefes contrastan personas que se adecuan a nuestra cultura.   |                        | 50 | 77                | -27                    |            |
|   | 7 Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.                                 |                        | 30 | 68                | -38                    |            |
|   | 8 Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervizarla continuamente.        |                        | 52 | 80                | -28                    |            |
|   | 9 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.   |                        | 67 | 85                | -18                    |            |
|   | 10 Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo. |                        | 50 | 78                | -28                    |            |
|   | 11 Los jefes cumplen sus promesas.  |                        | 42 | 73                | -31                    |            |
|   | 12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.  |                        | 27 | 73                | -46                    |            |
|   | 13 Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.                                 |                        | 50 | 81                | -31                    |            |
|   | 14 Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.  |                        | 42 | 86                | -44                    |            |
| <b>CREDIBILIDAD</b>   |   |                        | 44 | 78                | -34                    |            |
| Respeto   | 15 Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.                                    |                        | 33 | 72                | -39                    |            |
|   | 16 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.   |                        | 44 | 80                | -36                    |            |
|   | 17 Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.                         |                        | 30 | 69                | -39                    |            |
|   | 18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.                    |                        | 28 | 79                | -51                    |            |
|   | 19 Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.                                   |                        | 38 | 74                | -36                    |            |
|   | 20 Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. |                        | 33 | 68                | -35                    |            |
|   | 21 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.                                |                        | 41 | 76                | -35                    |            |
|   | 22 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.  |                        | 81 | 88                | -7                     |            |
|   | 23 Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.                                      |                        | 50 | 82                | -32                    |            |
|   | 24 A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.                       |                        | 27 | 70                | -43                    |            |
|   | 25 Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.                        |                        | 35 | 77                | -42                    |            |
|   | 26 Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.  |                        | 50 | 84                | -34                    |            |
|   | 27 Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.   |                        | 23 | 68                | -45                    |            |
| <b>RESPECTO</b>   |   |                        | 40 | 76                | -36                    |            |


## Visión Compañía (continuación)

|               |                      | PROMEDIOS   |                         |    |     |
|---------------|----------------------|---|-------------------------|----|-----|
|               |                      | Visión Compañía   | Mujeres Argentinas 2012 |    |     |
|               |                      |   | Diferencia              |    |     |
|               |                      | <b>Cantidad de Respuestas</b>   | <b>27</b>               |    |     |
| Imparcialidad | 28                   | A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.  | 8                       | 50 | -42 |
|               | 29                   | Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.                        | 4                       | 45 | -41 |
|               | 30                   | Los jefes aprecian el trabajo de todos por igual.   | 22                      | 65 | -43 |
|               | 31                   | Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.                                      | 46                      | 65 | -19 |
|               | 32                   | Los jefes evitan el favoritismo.  | 33                      | 62 | -29 |
|               | 33                   | La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.  | 77                      | 93 | -16 |
|               | 34                   | Los ascensos se les da a quienes más los merecen.   | 30                      | 60 | -30 |
|               | 35                   | La gente es tratada justamente sin importar su sexo.  | 54                      | 92 | -38 |
|               | 36                   | La gente es tratada justamente sin importar su edad.  | 50                      | 88 | -38 |
| Orgullo       | 37                   | Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.   | 58                      | 90 | -32 |
|               | 38                   | Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo | 46                      | 81 | -35 |
|               | <b>IMPARCIALIDAD</b> |   | 33                      | 72 | -33 |
|               | 39                   | Siento que mi participación hace la diferencia.   | 38                      | 78 | -40 |
|               | 40                   | Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo".                                     | 21                      | 74 | -47 |
|               | 41                   | Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.   | 54                      | 78 | -24 |
|               | 42                   | Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.   | 62                      | 87 | -25 |
|               | 43                   | Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.  | 33                      | 72 | -39 |
|               | 44                   | Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.                                  | 56                      | 77 | -21 |
| Camaradería   | 45                   | A la gente le gusta venir a trabajar aquí.  | 37                      | 77 | -40 |
|               | 46                   | Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.  | 62                      | 84 | -22 |
|               | <b>ORGULLO</b>       |   | 46                      | 78 | -32 |
|               | 47                   | Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.   | 62                      | 90 | -28 |
|               | 48                   | Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.               | 35                      | 80 | -45 |
|               | 49                   | Aquí las personas celebran eventos especiales.  | 44                      | 83 | -39 |
|               | 50                   | Este es un lugar amistoso donde trabajar.   | 56                      | 88 | -32 |
|               | 51                   | Este es un lugar entretenido donde trabajar.  | 54                      | 81 | -27 |
|               | 52                   | Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.  | 65                      | 87 | -22 |
| Camaradería   | 53                   | Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.   | 54                      | 78 | -24 |
|               | 54                   | Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.  | 46                      | 76 | -30 |
|               | 55                   | Estamos todos juntos en esto.   | 27                      | 74 | -47 |
|               | 56                   | Uno puede contar con la cooperación de las personas.  | 44                      | 79 | -35 |
|               | <b>CAMARADERÍA</b>   |   | 43                      | 82 | -33 |
|               | 57                   | La gente es tratada justamente sin importar su condición social.  | 50                      | 95 | -45 |
|               | 58                   | Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.                           | 38                      | 80 | -42 |

© 2012 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved.

Muy Buena (88% - 100%) Buena (61% - 88%) Regular (43% - 60%) Deficiente (19% - 44%)

## Visión Area

|  <b>VISIÓN AREA</b><br>Gerencia Andrés Riveros Control de Gestión, Inventarios y Administración<br>Buenos Aires y Costa |  | Promedios   |                        |            |
|--|--|-------------|------------------------|------------|
|  |  | Visión Área | Mejores Argentina 2012 | Diferencia |
| <b>Cantidad de Respuestas</b>  |  | <b>27</b>   |                        |            |
| <b>MEDIA GLOBAL</b>  |  | 60          | <b>77</b>              | <b>-17</b> |
| 1  | Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.                                | 52          | <b>71</b>              | <b>-19</b> |
| 2  | Los jefes indican sus expectativas claramente.   | 44          | <b>73</b>              | <b>-29</b> |
| 3  | Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.                            | 74          | <b>80</b>              | <b>-6</b>  |
| 4  | Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.  | 67          | <b>84</b>              | <b>-17</b> |
| 5  | La gerencia es competente en llevar el negocio.  | 67          | <b>82</b>              | <b>-15</b> |
| 6  | Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.   | 59          | <b>77</b>              | <b>-18</b> |
| 7  | Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.                                | 52          | <b>68</b>              | <b>-16</b> |
| 8  | Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.       | 74          | <b>80</b>              | <b>-6</b>  |
| 9  | A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.  | 78          | <b>85</b>              | <b>-7</b>  |
| 10   | Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo. | 63          | <b>78</b>              | <b>-15</b> |
| 11   | Los jefes cumplen sus promesas.  | 70          | <b>73</b>              | <b>-3</b>  |
| 12   | Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.  | 59          | <b>73</b>              | <b>-14</b> |
| 13   | Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.                                 | 78          | <b>81</b>              | <b>-3</b>  |
| 14   | Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.  | 70          | <b>86</b>              | <b>-16</b> |
| <b>CREDIBILIDAD</b>  |  | 65          | <b>78</b>              | <b>-13</b> |
| 15   | Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.                                    | 33          | <b>72</b>              | <b>-39</b> |
| 16   | Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.   | 52          | <b>80</b>              | <b>-28</b> |
| 17   | Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.                         | 63          | <b>69</b>              | <b>-6</b>  |
| 18   | Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.                    | 67          | <b>79</b>              | <b>-12</b> |
| 19   | Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.                                   | 63          | <b>74</b>              | <b>-11</b> |
| 20   | Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. | 59          | <b>68</b>              | <b>-9</b>  |
| 21   | Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.                                | 56          | <b>76</b>              | <b>-20</b> |
| 22   | Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.  | 78          | <b>88</b>              | <b>-10</b> |
| 23   | Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.                                      | 56          | <b>82</b>              | <b>-26</b> |
| 24   | A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.                       | 30          | <b>70</b>              | <b>-40</b> |
| 25   | Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.                        | 63          | <b>77</b>              | <b>-14</b> |
| 26   | Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.  | 63          | <b>84</b>              | <b>-21</b> |
| 27   | Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.   | 33          | <b>68</b>              | <b>-35</b> |
| <b>RESPECTO</b>  |  | 55          | <b>76</b>              | <b>-21</b> |

## Visión Area (continuación)

| GREAT PLACE TO WORK   | VISIÓN AREA   | Promedios   |                         |            |
|---|---|-------------|-------------------------|------------|
|   |   | Visión Area | Mejores Argentinas 2012 | Diferencia |
| Gerencia Andrés Riveros Control de Gestión, Inventarios y Administración<br>Buenos Aires y Costa  |   |             |                         |            |
| <b>Cantidad de Respuestas</b>   |   | <b>27</b>   |                         |            |
| 28  | A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.  | 15          | 50                      | -35        |
| 29  | Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.                        | 15          | 45                      | -30        |
| 30  | Los jefes aprecian el trabajo de todos por igual.   | 52          | 65                      | -13        |
| 31  | Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.                                      | 67          | 65                      | 2          |
| 32  | Los jefes evitan el favoritismo.  | 67          | 62                      | 5          |
| 33  | La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.  | 83          | 93                      | -4         |
| 34  | Los ascensos se les da a quienes más los merecen.   | 56          | 60                      | -4         |
| 35  | La gente es tratada justamente sin importar su sexo.  | 85          | 92                      | -7         |
| 36  | La gente es tratada justamente sin importar su edad.  | 74          | 88                      | -14        |
| 37  | Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.   | 70          | 90                      | -20        |
| 38  | Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo | 63          | 81                      | -18        |
| <b>IMPARCIALIDAD</b>  |   | 53          | 72                      | -13        |
| 39  | Siento que mi participación hace la diferencia.   | 44          | 78                      | -34        |
| 40  | Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo".                                     | 37          | 74                      | -37        |
| 41  | Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.   | 41          | 78                      | -37        |
| 42  | Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.   | 74          | 87                      | -13        |
| 43  | Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.  | 52          | 72                      | -20        |
| 44  | Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.                                  | 53          | 77                      | -18        |
| 45  | A la gente le gusta venir a trabajar aquí.  | 53          | 77                      | -18        |
| 46  | Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.  | 63          | 84                      | -21        |
| <b>ORGULLO</b>  |   | 54          | 78                      | -25        |
| 47  | Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.   | 74          | 90                      | -16        |
| 48  | Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.               | 56          | 80                      | -24        |
| 49  | Aquí las personas celebran eventos especiales.  | 63          | 83                      | -20        |
| 50  | Este es un lugar amistoso donde trabajar.   | 81          | 88                      | -7         |
| 51  | Este es un lugar entretenido donde trabajar.  | 53          | 81                      | -22        |
| 52  | Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.  | 74          | 87                      | -13        |
| 53  | Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.   | 81          | 78                      | 3          |
| 54  | Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.  | 53          | 76                      | -17        |
| 55  | Estamos todos juntos en esto.   | 52          | 74                      | -22        |
| 56  | Uno puede contar con la cooperación de las personas.  | 74          | 79                      | -5         |
| <b>CAMARADERÍA</b>  |   | 67          | 82                      | -14        |
| 57  | La gente es tratada justamente sin importar su condición social.  | 85          | 95                      | -10        |
| 58  | Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.                           | 41          | 80                      | -39        |
| © 2012 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved.  |   |             |                         |            |
| <span style="background-color: #d9ead3; padding: 2px;">Muy Buena (90% - 100%)</span> <span style="background-color: #d9ead3; padding: 2px;">Buena (81% - 89%)</span> <span style="background-color: #fcf8e3; padding: 2px;">Regular (71% - 80%)</span> <span style="background-color: #f2dede; padding: 2px;">Deficiente (50% - 70%)</span> |   |             |                         |            |

### 4.2.1. Resumen de situación 2012 – VISION COMPAÑÍA

- El nivel de las mejores empresas para trabajar en Argentina obtienen 77 puntos promedio de valorización. La visión compañía de JRASA muestra 43
- Todas las dimensiones cuentan con diferencias alarmantes entre la situación descrita y el promedio Argentina.
- La escala en urgencia de mejora es:
  - IMPARCIALIDAD
  - RESPETO
  - CREDIBILIDAD

- ORGULLO
- CAMARADERIA

#### 4.2.2. Resumen de situación 2012 – VISION AREA

- El promedio de las mejores empresas para trabajar en Argentina es de 77 puntos. La percepción de los colaboradores de JRASA es 60 puntos.
- El diferencial entre la valorización del área respecto del promedio de las mejores empresas es menos que en la visión compañía, lo que hace pensar que el impulso por alcanzar niveles mas cercanos implica un esfuerzo menor
- La escala de urgencia de mejora es:
  - ORGULLO
  - RESPETO
  - IMPARCIALIDAD
  - CREDIBILIDAD
  - CAMARADERIA
- Como nos ocuparemos en esta tesis de la visión área, se destacarán los principales 4 focos de acción:
  - ORGULLO:
    - a) Mi trabajo tiene un significado especial: este no es “solo un trabajo”
    - b) Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo mas
    - c) Siento que mi participación hace la diferencia
    - d) Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo
  - RESPETO:
    - e) A las personas se las anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal
    - f) Aquí tenemos beneficios especiales y únicos
    - g) Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme mas profesionalmente

- h) Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo
- IMPARCIALIDAD:
  - i) A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen
  - j) Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización
  - k) Los jefes aprecian el trabajo de todos por igual
  - l) Los ascensos se les da a quienes más los merecen
- CREDIBILIDAD:
  - m) Los jefes indican sus expectativas claramente
  - n) Los jefes mantienen informado acerca de temas y cambios importantes
  - o) Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas
  - p) Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura
- CAMARADERIA:
  - q) Estamos todos juntos en esto
  - r) Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se las hace sentir como en casa
  - s) Este es un lugar entretenido donde trabajar
  - t) Aquí hay un sentido de “familia” o equipo

Enumerados todos los puntos donde es urgente hacer foco para revertir esta sensación de mal estar entre los colaboradores del área. Se decide hacer una reunión donde la propuesta es escuchar abiertamente sobre las percepciones de cada uno, y detectar posibles blancos de acción.



## CAPÍTULO 5 – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS 2012 Y PLAN DE MEJORA

### 5.1. PRESENTACIÓN AL EQUIPO DE TRABAJO

- Se realiza una presentación de los resultados obtenidos en la encuesta (ver presentación en anexo 2)
- Se destacan las principales fortalezas en pos de un aprovechamiento de los factores positivos
- Se destacan los principales focos de mejora
- Se realiza un primer acercamiento al problema, desde el punto de vista de la gerencia
- Se abre la charla para generar una escucha activa al equipo en pos de detectar buenas ideas

### 5.2. METODOLOGIA DE LA PRESENTACIÓN

- Se enfocó la atención en la visión AREA
- Se delimitó claramente los puntos a mejorar rescatando que ningún área se detectó como “deficiente”
- Se destacaron la diversidad sexual y el buen trabajo en equipo como las principales fortalezas del área
- Se enumeraron las principales necesidades de mejora
- Se dispararon las primeras propuestas salidas de la gerencia para invitar al debate dentro del equipo, a saber:
  - Alineación de conceptos, expectativas, determinación de “hacia dónde vamos”
  - Definición de objetivos
  - Descripción del proceso, basado en el trabajo en equipo

### 5.3. CONCLUSIONES 2012

A continuación se detallan algunos puntos relevantes surgidos de la presentación con el equipo

#### 5.3.1. RELACIONADOS CON EL “PAGO Y LA RETRIBUCIÓN DE GANANCIAS”

- Aquí se permitió hacer una serie de aclaraciones, como por ejemplo, que nadie que se encuentre molesto con su trabajo por tanto tiempo, si alguien realmente siente incomodidad por eso, no tardará en hacer algo para cambiar de estado.
- Es necesario aclarar que en general, la industria del retail no es de las mejores pagas en el mercado, por lo que es posible que al elegir ser parte de este equipo, nos encontremos con este tipo de percepciones, lo que cuanto uno mas consciente es de la situación, menos será la distancia hacia su expectativa.
- Hubo un consenso de opinión en que al ser la única posibilidad en la cual un empleado podía hacer el descargo formalmente sobre su salario, específicamente este punto podría estar especialmente sesgado por esta “oportunidad única”

#### 5.3.2. RELACIONADO CON EL EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERONAL Y LABORAL

- Se enumeraron las veces en las que los equipos se habían retirado a horario, aproximado un 20% de los días.
- Se concluyó que la proporción no era la adecuada y se enumeraron los factores por los cuales sucedía esto, entre ellos: el equipo con un líder *inefectivo* al frente, *ineficiente* a la hora de manejar

los tiempos, un grupo de gente que trabaja mucho pero al estar desorganizados los trabajos son extensos y son necesarios controles de controles y rehacer tareas varias veces.

#### 5.4. PLAN DE MEJORA

Cabe aclarar, que si bien la situación inicial parte de un sector del equipo, señalado en el punto 4.2 de esta tesis, las acciones implementadas se realizaron para los equipos de trabajo que actualmente componen la Administración y Control de gestión país.

De allí surgen las conclusiones que se evidencian más adelante una vez obtenidos los resultados 2013.

En base a todas las propuestas que se hicieron a lo largo de las tres reuniones que se realizaron con los equipos, se comenzó a trabajar en dos lineamientos puntuales:

- Comunicación
- Trabajo en equipo/Integración

##### 5.4.1. COMUNICACIÓN

Cualquier cambio en la organización, desde la introducción de un nuevo circuito operativo hasta un cambio en la dirección del negocio, requiere que los participantes internos se hagan parte del cambio y modifiquen su comportamiento en pos de un acoplamiento perfecto a la nueva etapa o pseudo cambio.

Se detectó que tenía especial peso el menos tiempo dedicado a planificar, no había herramientas eficaces y un mayor potencial de desinformación-difusión muy rápida.

Sería necesario entonces, gestionar circuitos de transferencia de ideas, conocimientos y cambios y así lograr transparencia, difusión y discusión. Se intentaría conseguir comunicabilidad entre los equipos.

- Las propuestas concretas para hacer frente a esta situación fueron reuniones mensuales de los equipos de trabajo, tanto regionales como nacionales, donde la propuesta fue que cada uno de los colaboradores (uno por mes) pudiera presentar al resto, según sea la definición de su grupo, cuál era su desempeño dentro del equipo de trabajo, cómo condicionaba su trabajo los resultados finales de la compañía, cuál era el agregado de valor que hacía con su tarea y cuál era la interrelación con el resto de las áreas.

Esta reunión, desde el punto de vista del colaborador, permitía que cada integrante del equipo se sienta protagonista de la reunión, involucrado en la realización de una presentación para el resto, donde contaría su injerencia del día a día. (Ver anexo 3 con presentaciones de las distintas áreas del equipo)

Desde el punto de vista de la jefatura y gerencia, permitía el espacio formal de comunicación de resultados del negocio, información de la situación de mercado, las nuevas tendencias que seguiría la compañía, las expectativas como equipo y el feedback grupal que hacía que se detectaran ciertas características de mejora en el transcurrir de los días.

Las consecuencias de estas reuniones fueron 100% favorables. Los miembros del equipo comenzaron a compartir prácticas sobre temas que desconocían. El compromiso frente a sus compañeros aumentó al conocer cómo podrían ayudarse mutuamente y lo fácil que se podía resolver una situación si se conversaba en la reunión.

- La siguiente propuesta fue calendarizar el feedback para todos los niveles, con preguntas obligatorias como

- “¿Cómo te ves de acá a 6 meses?”

- “¿Qué tipo de capacitación crees necesaria obtener para mejorar los resultados de tu gestión?”
- “¿Cuál fue la situación más incómoda que te tocó vivir y cómo crees que sería mas enriquecedor solucionarla?”
- “¿Cuál fue la situación mas atractiva que te tocó vivir y cómo crees que podríamos potenciarla para seguir repitiéndola?”

Autores como Zeus y Skiffington<sup>3</sup> dejan en claro que los colaboradores no tardan en perder su motivación y entusiasmo si no notan que se preocupan por su rendimiento.

Esta medida abrió el espacio para que cada uno pueda elevar su planteo acerca de la sensación que se vivía en el grupo, permitió comenzar a relevar necesidades especiales que hasta ese momento, se desconocían por parte de la gerencia, tales como

- Necesidades de capacitación sobre sistemas internos, que en la actualidad hacia muy dificultoso su uso, promoviendo sensaciones de incomodidad y malestar.
- Permitted relevar en dos casos la necesidad de traslado de escritorio, lo que hacía sentir al colaborador incómodo y el costo de resolución fue cero
- Claro manifiesto en más de dos casos de la necesidad de mayor autonomía para las decisiones
- Necesidad de planes de desarrollo que acompañasen su crecimiento dentro de su vida universitaria y su vida profesional

Cabe destacar, que esta acción llevó a un cambio estructural en la manera de comunicación del equipo, la práctica del feedback, si bien es algo que debería estar instaurado desde raíz, no era común, aún sabiendo que esta capacidad

---

<sup>3</sup> Zeus, Perry y Skiffington. 2000. “*Guía completa de Coaching en el trabajo*”. McGraw-Hill Profesional.

es fundamental para el éxito de cualquier intervención como líder y tutor, como fuente de desarrollo para el equipo.

Mediante este proceso, se logró un sentimiento de pertenencia de los colaboradores, se potenciaron las fortalezas y se focalizaron las debilidades para trabajarlas concretamente, comenzó a tomar fuerza el vínculo de confianza entre los colaboradores y los líderes, mediante comunicación en doble sentido.

#### 5.4.2. TRABAJO EN EQUIPO

*“Una vez en movimiento, mi equipo y yo somos imposibles de detener”  
Donald Trump<sup>4</sup>*

Trabajar en equipo, implica compromiso, donde existe el liderazgo, la armonía, la responsabilidad, la creatividad, organización y cooperación. El éxito de la empresa, depende en gran medida de la comunicación y el ya mencionado compromiso de sus colaboradores.

Trabajar en equipo va de la mano con equipo de trabajo, el segundo, implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitiría alcanzar el objetivo final. Y aquí se centra principalmente este desarrollo.

Con esta premisa, y en conjunto con las reuniones mensuales y los feedback, se impulsó la definición de objetivos claros y concretos en dos etapas distintas:

- Expectativas gerenciales:
  - Conocimiento de la realidad del negocio
  - Generar controles por oposición
  - Sentido de Servicio al Negocio

---

<sup>4</sup> TRUMP, Donald. Fundador y director ejecutivo de **THE ORGANIZATION TRUMP**

- Promover mejora continua, a nivel circuitos operativos y agregado de valor adicional en las tareas.
- Objetivos de área: estos son de diversa índole, que van desde compras a proveedores con acuerdo comercial, hasta análisis especiales de circuitos de cuentas corrientes.

Estas acciones fueron acompañadas de actividades de integración:

- Almuerzos en equipo, promoviendo la distensión y la charla informal como premisa básica
- Reuniones regionales cada bimestre, donde la estadía no fue menor a dos días donde se organizaban actividades como concurrencia espectáculos, prácticas de deportes, entre otros.
- Integración de los equipos nacionales en los regionales para ciertas actividades que necesitaban soporte
- Recorridos por las plantas de producción de la compañía desconocidas hasta el momento por los colaboradores.
- Reconocimiento y puesta en común de las distintas visiones sobre temas reconocidos, haciendo muy productiva la estrategia de respuestas.

Los resultados fueron altamente favorables, no sólo se consiguió claridad en el proceso de trabajo, sino además, potenciar el desempeño individual, con el desarrollo de la confianza mutua.

## CAPÍTULO 6 – RESULTADOS DE GESTIÓN 2013

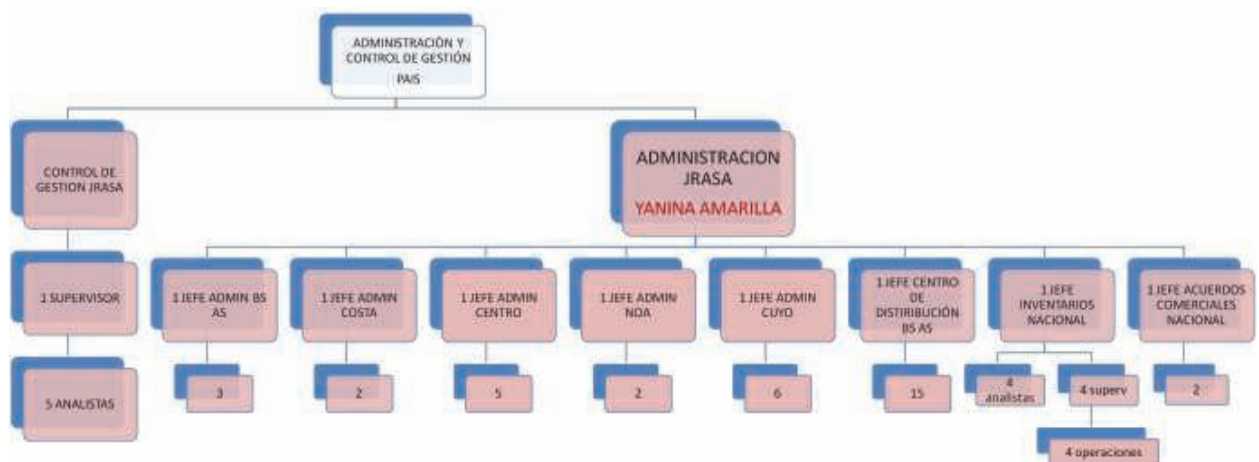
### 6.1. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO

Tal y como se aclaró en la primer etapa de esta tesis, el equipo se encontraba segmentado, se tomó inicialmente la administración de Buenos Aires y Costa para el relevamiento 2012.

Hasta que se propuso retomar la segunda parte de este diagnóstico, y con el fin de continuar con la integración de los equipos, las buenas prácticas de comunicación y objetivos comunes, y se procedió a la toma en conjunto de las encuestas de clima.

De acuerdo a lo detallado, se decide incluir en la medición del índice de confianza al equipo completo, incluyendo las administraciones regionales, los cuales no eran consideradas hasta este momento.

A continuación se adjunta el detalle del equipo completo que será parte de la medición de resultados GPTW 2013



Los resultados fueron entregados en Enero de 2014, la encuesta que reflejaba datos de 2013 había sido realizada en noviembre de 2013, donde contenían toda la información referente al *índice de confianza* de la compañía.



Se relevaron las dimensiones correspondientes y los resultados del equipo afectado a este análisis fueron los siguientes:

## 6.2. RESUMEN DE SITUACIÓN 2013 – VISION COMPAÑÍA

|                     |   | PROMEDIOS                     |                        |
|---------------------|---|-------------------------------|------------------------|
|                     |   | Visión Compañía               | Mejorar Argentina 2013 |
|                     |   | <b>Cantidad de Respuestas</b> |                        |
|                     |   | <b>63</b>                     |                        |
| <b>MEDIA GLOBAL</b> |   | 61                            | <b>77 -15</b>          |
| <b>Credibilidad</b> | 1 Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.                                 | 55                            | <b>70 -14</b>          |
|                     | 2 Los jefes indican sus expectativas claramente.  | 50                            | <b>72 -22</b>          |
|                     | 3 Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.                             | 52                            | <b>80 -27</b>          |
|                     | 4 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.   | 52                            | <b>84 -31</b>          |
|                     | 5 La gerencia es competente en llevar el negocio.   | 62                            | <b>82 -19</b>          |
|                     | 6 Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.  | 65                            | <b>77 -11</b>          |
|                     | 7 Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.                                 | 55                            | <b>68 -12</b>          |
|                     | 8 Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente.       | 68                            | <b>80 -11</b>          |
|                     | 9 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.   | 66                            | <b>85 -18</b>          |
|                     | 10 Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo. | 61                            | <b>78 -16</b>          |
|                     | 11 Los jefes cumplen sus promesas.  | 52                            | <b>73 -20</b>          |
|                     | 12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.  | 48                            | <b>73 -24</b>          |
|                     | 13 Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.                                 | 50                            | <b>80 -29</b>          |
|                     | 14 Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.  | 60                            | <b>86 -25</b>          |
| <b>CREDIBILIDAD</b> |   | 57                            | <b>77 -20</b>          |
| <b>Respeto</b>      | 15 Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.                                    | 47                            | <b>73 -25</b>          |
|                     | 16 Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.   | 58                            | <b>78 -19</b>          |
|                     | 17 Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.                         | 39                            | <b>70 -30</b>          |
|                     | 18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.                    | 51                            | <b>79 -27</b>          |
|                     | 19 Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.                                   | 52                            | <b>74 -21</b>          |
|                     | 20 Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. | 57                            | <b>66 -8</b>           |
|                     | 21 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.                                | 61                            | <b>75 -13</b>          |
|                     | 22 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.  | 87                            | <b>87 0407</b>         |
|                     | 23 Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.                                      | 75                            | <b>80 -4</b>           |
|                     | 24 A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.                       | 57                            | <b>71 -13</b>          |
|                     | 25 Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.                        | 56                            | <b>77 -20</b>          |
|                     | 26 Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.  | 75                            | <b>84 -9</b>           |
|                     | 27 Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.   | 57                            | <b>70 -12</b>          |
| <b>RESPECTO</b>     |   | 59                            | <b>75 -15</b>          |

## Visión Compañía (continuación)

|               |   | Promedios   |           |                 |
|---------------|---|---|-----------|-----------------|
|               |   |   |           | Visión Compañía |
|               |   | <b>Cantidad de Respuestas</b>   | <b>63</b> |                 |
|               |   | <b>MEDIA GLOBAL</b>   | <b>61</b> | <b>77 -15</b>   |
| Imparcialidad | 28  | A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.                          | 26        | 51 -24          |
|               | 29  | Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.          | 26        | 43 -16          |
|               | 30  | Los jefes aprecian el trabajo de todos por igual.   | 46        | 65 -18          |
|               | 31  | Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.                        | 52        | 65 -12          |
|               | 32  | Los jefes evitan el favoritismo.  | 38        | 64 -25          |
|               | 33  | La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.                            | 87        | 94 -6           |
|               | 34  | Los ascensos se les da a quienes más los merecen.   | 31        | 59 -27          |
|               | 35  | La gente es tratada justamente sin importar su sexo.  | 83        | 92 -8           |
|               | 36  | La gente es tratada justamente sin importar su edad.  | 68        | 88 -19          |
|               | 37  | Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.                             | 81        | 89 -7           |
| 38            | Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo | 64  | 82 -17    |                 |
|               |   | <b>IMPARCIALIDAD</b>  | <b>55</b> | <b>72 -16</b>   |
| Orgullo       | 39  | Siento que mi participación hace la diferencia.   | 48        | 77 -28          |
|               | 40  | Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo".                       | 59        | 73 -13          |
|               | 41  | Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.   | 78        | 78 0            |
|               | 42  | Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.                                   | 78        | 86 -7           |
|               | 43  | Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.                              | 63        | 72 -8           |
|               | 44  | Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.                    | 71        | 78 -6           |
| 45            | A la gente le gusta venir a trabajar aquí.  | 57  | 77 -19    |                 |
| 46            | Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.  | 70  | 85 -14    |                 |
|               |   | <b>ORGULLO</b>  | <b>65</b> | <b>78 -12</b>   |
| Camaradería   | 47  | Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.                                   | 81        | 90 -8           |
|               | 48  | Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa. | 68        | 81 -12          |
|               | 49  | Aquí las personas celebran eventos especiales.  | 74        | 83 -8           |
|               | 50  | Este es un lugar amistoso donde trabajar.   | 77        | 88 -10          |
|               | 51  | Este es un lugar entretenido donde trabajar.  | 68        | 82 -13          |
|               | 52  | Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.  | 77        | 87 -9           |
|               | 53  | Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.                                 | 65        | 79 -13          |
|               | 54  | Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.  | 61        | 76 -14          |
|               | 55  | Estamos todos juntos en esto.   | 57        | 73 -15          |
|               | 56  | Uno puede contar con la cooperación de las personas.  | 74        | 79 -4           |
|               |   | <b>CAMARADERÍA</b>  | <b>70</b> | <b>82 -11</b>   |
| 57            | La gente es tratada justamente sin importar su condición social.  | 77  |           |                 |
| 58            | Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.                           | 67  | 81 -13    |                 |

- El nivel de las mejores empresas para trabajar en Argentina obtienen 77 puntos promedio de valorización. JRASA arrojó una puntuación de 61 puntos, un 42% de mejora en la percepción de los colaboradores
- En 2012 las diferencias promedio de los puntajes de las dimensiones contra las mejores empresas en todos los casos superaba los 30 puntos, para esta nueva medición ninguna supera los 20 puntos.
- La escala en urgencia de mejora es:
  - CREDIBILIDAD
  - IMPARCIALIDAD
  - RESPETO

- ORGULLO
- CAMARADERIA

### 6.3. RESUMEN DE SITUACIÓN 2013 – VISION AREA

|              |    | VISIÓN AREA  |                        | Promedios  |           |
|--------------|----|--|------------------------|------------|-----------|
|              |    | Visión área  | Mejores Argentina 2013 | Diferencia |           |
|              |    | <b>Cantidad de Respuestas</b>  | <b>63</b>              |            |           |
|              |    | <b>MEDIA GLOBAL</b>  | <b>75</b>              | <b>77</b>  | <b>-1</b> |
| Credibilidad | 1  | Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.                                | 71                     | 70         | 1         |
|              | 2  | Los jefes indican sus expectativas claramente.   | 73                     | 72         | 1         |
|              | 3  | Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.                            | 82                     | 80         | 2         |
|              | 4  | Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.  | 85                     | 84         | 1         |
|              | 5  | La gerencia es competente en llevar el negocio.  | 75                     | 82         | -6        |
|              | 6  | Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.   | 77                     | 77         | 0         |
|              | 7  | Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.                                | 69                     | 68         | 1         |
|              | 8  | Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlo continuamente.       | 74                     | 80         | -5        |
|              | 9  | A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.  | 83                     | 85         | -1        |
|              | 10 | Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo. | 75                     | 78         | -2        |
|              | 11 | Los jefes cumplen sus promesas.  | 75                     | 73         | 2         |
|              | 12 | Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.  | 70                     | 73         | -3        |
|              | 13 | Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.                                 | 78                     | 80         | -1        |
|              | 14 | Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.  | 83                     | 86         | -2        |
|              |    | <b>CREDIBILIDAD</b>  | <b>76</b>              | <b>77</b>  | <b>0</b>  |
| Respeto      | 15 | Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.                                    | 57                     | 73         | -15       |
|              | 16 | Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.   | 70                     | 78         | -7        |
|              | 17 | Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.                         | 74                     | 70         | 4         |
|              | 18 | Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.                    | 79                     | 79         | 0         |
|              | 19 | Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.                                   | 76                     | 74         | 2         |
|              | 20 | Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. | 71                     | 66         | 5         |
|              | 21 | Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.                                | 72                     | 75         | -2        |
|              | 22 | Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.  | 90                     | 87         | 3         |
|              | 23 | Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.                                      | 80                     | 80         | 0         |
|              | 24 | A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.                       | 73                     | 71         | 2         |
|              | 25 | Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.                        | 80                     | 77         | 3         |
|              | 26 | Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.  | 83                     | 84         | 0         |
|              | 27 | Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.   | 59                     | 70         | -10       |
|              |    | <b>RESPECTO</b>  | <b>74</b>              | <b>75</b>  | <b>-1</b> |

## Visión Area (continuación)

| GREAT PLACE TO WORK  |  | VISIÓN AREA            |                        | Promedios  |  |  |
|--|--|------------------------|------------------------|------------|--|--|
| Gerencia Andrés Riveros Control de Gestión, Inventarios y Administración - ARSM313                             |  | Visión Área            | Mejores Argentina 2013 | Diferencia |  |  |
|  |  | Cantidad de Respuestas | 63                     |            |  |  |
| <b>MEDIA GLOBAL</b>  |  | 75                     | 77                     | -1         |  |  |
| Imparcialidad  | 28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.                          | 38                     | 51                     | -12        |  |  |
|  | 29 Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.          | 33                     | 43                     | -9         |  |  |
|  | 30 Los jefes aprecian el trabajo de todos por igual.   | 74                     | 65                     | 9          |  |  |
|  | 31 Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.                        | 78                     | 65                     | 13         |  |  |
|  | 32 Los jefes evitan el favoritismo.  | 70                     | 64                     | 6          |  |  |
|  | 33 La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.                            | 35                     | 94                     | 1          |  |  |
|  | 34 Los ascensos se les da a quienes más los merecen.   | 55                     | 59                     | -3         |  |  |
|  | 35 La gente es tratada justamente sin importar su sexo.  | 31                     | 92                     | 0          |  |  |
|  | 36 La gente es tratada justamente sin importar su edad.  | 86                     | 88                     | -1         |  |  |
|  | 37 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.                             | 86                     | 89                     | -2         |  |  |
| 38 Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo | 83   | 82                     | 1                      |            |  |  |
| <b>IMPARCIALIDAD</b>   |  | 72                     | 72                     | 3714       |  |  |
| Orgullo  | 39 Siento que mi participación hace la diferencia.   | 66                     | 77                     | -10        |  |  |
|  | 40 Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo".                       | 72                     | 73                     | 0          |  |  |
|  | 41 Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.   | 72                     | 78                     | -5         |  |  |
|  | 42 Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.                                   | 85                     | 86                     | 0          |  |  |
|  | 43 Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.                              | 75                     | 72                     | 3          |  |  |
|  | 44 Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.                    | 77                     | 78                     | 0          |  |  |
|  | 45 A la gente le gusta venir a trabajar aquí.  | 75                     | 77                     | -1         |  |  |
| 46 Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.  | 73   | 85                     | -11                    |            |  |  |
| <b>ORGULLO</b>   |  | 74                     | 78                     | -3         |  |  |
| Camaradería  | 47 Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.                                   | 31                     | 90                     | 1          |  |  |
|  | 48 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa. | 80                     | 81                     | 0          |  |  |
|  | 49 Aquí las personas celebran eventos especiales.  | 79                     | 83                     | -3         |  |  |
|  | 50 Este es un lugar amistoso donde trabajar.   | 87                     | 88                     | 0          |  |  |
|  | 51 Este es un lugar entretenido donde trabajar.  | 79                     | 82                     | -2         |  |  |
|  | 52 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.  | 85                     | 87                     | -1         |  |  |
|  | 53 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.                                 | 82                     | 79                     | 3          |  |  |
|  | 54 Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.  | 79                     | 76                     | 3          |  |  |
|  | 55 Estamos todos juntos en esto.   | 72                     | 73                     | 0          |  |  |
|  | 56 Uno puede contar con la cooperación de las personas.  | 82                     | 79                     | 3          |  |  |
| <b>CAMARADERÍA</b>   |  | 81                     | 82                     | 368        |  |  |
| 57 La gente es tratada justamente sin importar su condición social.  | 85   |                        |                        |            |  |  |
| 58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.                           | 69   | 81                     | -11                    |            |  |  |

- El nivel de las mejores empresas para trabajar en Argentina obtienen 77 puntos promedio de valorización. JRASA arrojó una puntuación de 75 puntos, un 27% de mejora en la percepción de los colaboradores
- Si bien la percepción de mejora es mucho más notable que en la visión compañía, debe quedar claro que no deberá desatenderse el área como tal
- No posee escala de urgencia de mejora, ya que las dimensiones se encuentran alineadas con las mejores empresas, aún así, la escala de atención deberá proseguir con el objeto de una mejora continua
  - ORGULLO
  - RESPETO
  - IMPARCIALIDAD

- CREDIBILIDAD
- CAMARADERIA

## CAPÍTULO 7 – CONCLUSIÓN

Este análisis muestra conclusiones de dos tipos, por un lado, se evidencia a simple vista que en la etapa inicial el equipo se encontraba desatendido y descuidado.

El impulso de la empresa para llegar a los estándares de mejores empresas del mercado, hicieron que las gestiones de los líderes desemboquen fundamentalmente en la consecución de los resultados acompañados de la independencia del equipo de trabajo, junto con las condiciones físicas aceptables, un liderazgo capaz de atender a cada uno de los miembros y a todos a la vez, una mejora de las relaciones para con los miembros del equipo y de caras al resto de la organización, con reconocimiento para cada uno en las buenas gestiones.

Esta evolución por parte de los líderes, involucra a sus equipos desde varios aspectos, tales como la asunción de compromisos valederos que implican la integridad en la palabra, base de la confianza. Impulsa el armado de estructuras claras que permiten la organización de los feedback y el espacio para que cada uno, tanto desde el lugar del líder donde quedan claras las expectativas y objetivos, como del lado del colaborador. Abre el espacio formal para exponer sensaciones concretas.

Las capacitaciones disponibles, como un feedback efectivo, con criterios sencillos y aplicables donde es necesario citar situaciones concretas de focos de mejora, permiten seguir desarrollando la confianza dentro de los equipos.

Por otro lado, la siguiente conclusión arrojada por esta tesis, es que para la mejora del bienestar de los equipos, no es condición única y exclusiva saltos salariales que compensen necesidades superficiales o beneficios adicionales a los colaboradores.

Haciendo referencia especialmente al mercado que atañe a los empleados del Retail, y específicamente al sector de administración (que en su totalidad se encuentra fuera del convenio colectivo de trabajo), afectado también por las condiciones económicas actuales, los colaboradores sufren especial disparidad en lo que respecta a ajustes salariales o atrasos en volúmenes de sueldos en comparación con empleados de la misma empresa pero dentro de convenio. Sin embargo, y aunque en 2012 uno de los puntos más desfavorables que se destacó fueron los referidos a las retribuciones como por ejemplo: “a las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen” o “yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización”, con diferencias contra las mejores empresas de 33 puntos en promedio, se ha comprobado que sin haber hecho modificaciones significativas en los salarios (esto es porque anualmente se realizan revisiones inflacionarias) la percepción de incidencia negativa disminuyó considerablemente.

Para terminar, y retomando las preguntas planteadas al inicio de este trabajo, la necesidad de tener buenos niveles de *índice de confianza* para JRASA tiene que ver con la posición que ocuparán sus colaboradores en el mercado, y la percepción que la población tendrá de ser parte de la prestigiosa empresa que forme parte de “los mejores lugares para trabajar”. Debido a esto, la incidencia de este índice es vital, y tal como se explicó en el párrafo anterior, los beneficios y las políticas remunerativas no inciden tan directamente como se pudiera imaginar en el bienestar de los colaboradores.

JRASA inició esfuerzos adicionales para contribuir en mayor medida al bienestar de sus empleados a principios de 2012, los que deberá seguir reforzando para construir la confianza en bases sólidas y sostenibles. Las políticas de corto plazo, como las soluciones de urgencia inmediata, dieron excelentes resultados comprobables para la gestión del primer año. Es hora esta vez, de acompañar este impulso con planes de mediano y largo plazo que permitan que esta concepción perdure a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, es esencial la comunicación activa, la interacción entre empleados-líderes, la transparencia, y el apoyo personal y profesional para continuar en este camino de mejora de clima organizacional.



## CAPÍTULO 8 – EXPECTATIVAS 2014

Con el ánimo de concluir esta tesis con los proyectos y expectativas 2014, y retomando el marco teórico expuesto al inicio del informe, se considera que la empresa actualmente ha transitado por los sistemas de Rensis Likert sin demoras, y que actualmente se encuentra trabajando en dar forma al 4to sistema, donde se promoverá potenciar sistemas de participación grupales en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas y mejores metodologías de trabajo, donde se releven necesidades de todos los niveles de la organización, con comunicación fluida y en todos los sentidos, y la visión del líder como facilitador de situaciones.

Por otro lado, referenciando al reconocido Frederick Herzberg, se argumenta que durante esta primera etapa de introducción al mundo de GPTW se ha solventado el primer factor de la “Teoría de los dos factores”, haciendo hincapié en obtener cambios de forma y no de fondo para la organización.

En pos del continuo mejoramiento y desarrollo del índice de confianza que quedará evidenciado en la próxima encuesta a realizarse en noviembre de 2014, se apuntará a profundizar los verdaderos factores motivadores o satisfactorios. Impulsando el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores, junto con el potenciamiento grupal otorgado mediante herramientas de trabajo en equipos.

## BIBLIOGRAFIA

- LIKERT, Rensis. 1967. **The human Organization. It's management and value.** New York, McGraw-Hill.
- Zeus, Perry y Skiffington. "*Guía completa de Coaching en el trabajo*". McGraw-Hill Profesional. 2000.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B y BLOCH SNYDERMAN, B. 2010. **The Motivation to work.** New Brunswik, Transaction.
- Zeus, Perry y Skiffington. 2000. "*Guía completa de Coaching en el trabajo*". McGraw-Hill Profesional.
- <http://www.greatplacetowork.com.ar/>
- <http://www.wordreference.com/>
- <http://www.mercer.com/talent>
- <http://comunicacionorganizacional.com/>
- <http://www.degerencia.com/>
- <http://www.buenosnegocios.com/>
- <http://www.lr21.com.uy/politica/134797-ahold-y-cencosud-alcanzan-un-acuerdo-para-la-compra-de-los-supermercados-disco>

## ANEXOS

### ANEXO 1 – NOTA PERIODÍSTICA DE LA COMPRA DE DISCO POR CENCOSUD

#### AHORRISTAS URUGUAYOS CELEBRARON LA NOTICIA

Ahold y Cencosud alcanzan un acuerdo para la compra de los supermercados Disco

Ahold anunció ayer que alcanzó un acuerdo con Cencosud chileno sobre los términos de la venta de las acciones que controlaba en Disco SA en la cadena de supermercados de Argentina. Se espera que el cierre de la transacción ocurra antes de fin del año.

06 de marzo de 2004 a las 10:59 hs

La misma está conforme al cumplimiento de ciertas condiciones, incluyendo la obtención de la aprobación anticompetitiva local y de la ausencia de cualquier regulación de la Justicia que prohíbe la venta de las partes de Disco a Cencosud. Los órdenes judiciales de Argentina y de Uruguay están actualmente operativas y pueden prohibir la venta de una parte o todas las partes de Disco llevadas a cabo por Ahold.

El valor de la empresa se relacionó con la transacción en aproximadamente USD 315 millones, que estarán conforme a las operaciones y ajustadas a la deuda de la red.

Cencosud tiene intereses en propiedades inmobiliarias, almacenes e hipermercados del tipo hágalo usted mismo (DIY) en Chile y la Argentina. La compañía funciona con 12 hipermercados y 23 almacenes de DIY en la Argentina. Adquirió las acciones de Ahold en la cadena de supermercado chilena Santa Isabel en julio de 2003.

Comentando respecto a los acuerdos, Theo de Raad, miembro corporativo del consejo de dirección de Ahold, responsable de América Latina y de Asia, dijo que Ahold está muy contento de haber alcanzado el acuerdo con Cencosud en los términos de la venta de estas operaciones. Creemos que Cencosud continuará la tradición de la excelencia y del servicio de Disco. La venta de las actividades de Ahold en la Argentina es parte de la estrategia de la empresa para optimizar su lista y para consolidar su posición financiera reduciendo deuda. Ahold se había incorporado al mercado argentino en 1998 con una serie de compras hechas a partir de ese año hasta el 2002

#### Kneit: noticia positiva

El contador Julio Kneit, quien junto a la doctora Cristina Maeso representa a un grupo de ahorristas del Banco de Montevideo estafados, consideró positiva la noticia de la venta, puesto que ello significa que Ahold reconoce las medidas judiciales que traban la venta de las acciones y que tendrá que solucionar esos temas para concretar la venta.

“Es una venta condicionada hasta el 31 de diciembre de este año y han fijado un precio de 315 millones de dólares a ajustarlo en esa fecha, en la cual para el cierre una de las condiciones principales es que queden solucionados las interdicciones, medidas de no innovar, embargos, que sobre la totalidad o parte de las acciones han dictado cortes argentinas y uruguayas, todas las cuales deberán estar solucionadas y con las acciones liberadas para poder ser vendidas a fin de año”, expresó Kneit.

“Este comunicado de Ahold significa primero que finalmente reconoce explícitamente que existen medidas trabadas efectivas y válidas, que imposibilitaban la venta de esas acciones como se pretendía hasta ahora, que es condición para que Cencosud acepte comprar, pague el precio y se concrete esta venta que todas esas situaciones sean resueltas. Ello supone, en términos no jurídicos, que de aquí a fin de año y para poder vender esas acciones, Ahold y/o Cencosud tendrán que destrabar la situación actual, en función de las medidas existentes trabadas por jueces uruguayos y

argentinos. En la Justicia uruguaya hay una acción pauleana de nulidad que afecta al 44% de esas acciones y que también deberá de ser resuelta antes de fin de año”, añadió.

“Para nosotros esta es una buena noticia por varios motivos, porque finalmente la propia Ahold, en un comunicado de Holanda, reconoce lo que hasta ahora había negado sistemáticamente y porque van a tener que solucionar las situaciones planteadas en la Justicia uruguaya, entre ellas y fundamentalmente la planteada por nosotros desde hace un año, para poder estar en condiciones de vender. O sea, que hemos logrado evitar el segundo vaciamiento, del que era el principal activo del Grupo Peirano. Una buena noticia para los ahorristas que representamos y para otros ahorristas cuyos profesionales siguieron el camino iniciado por nosotros”, concluyó Kneit.

## ANEXO 2- PRESENTACIÓN REALIZADA AL EQUIPO DE TRABAJO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA 2012

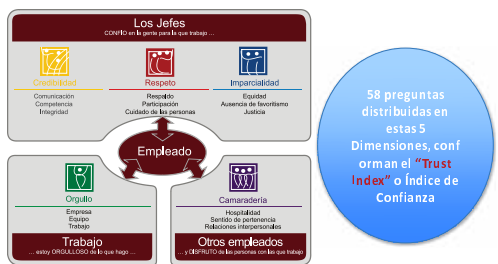


**Agenda de hoy** **Modelo GPTW**

- Modelo Great Place to Work
- Nuestros Resultados
- Nuestras primeras propuestas
- Nuestras primeras acciones

**GPTW = Great Place to Work**  
**Gran Lugar para Trabajar**

**Modelo GPTW: La clave está en las relaciones** **Modelo GPTW: 2 visiones**



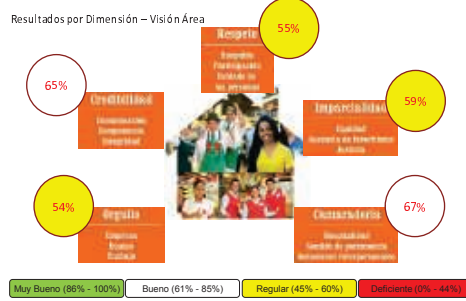
**Agenda de hoy** **Análisis Preliminar del TI del Área**

- Modelo Great Place to Work (GPTW)

**Nuestros Resultados**

- Nuestras primeras propuestas
- Nuestras primeras acciones

Resultados por Dimensión – Visión Área



**NUESTRAS PRINCIPALES FORTALEZAS** **NUESTRAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE MEJORA**

| Variable      | Fortaleza  | PROMEDIOS |
|---------------|--|-----------|
| IMPARCIALIDAD | La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual. | 89        |
| IMPARCIALIDAD | La gente es tratada justamente sin importar su sexo.               | 85        |
| IMPARCIALIDAD | La gente es tratada justamente sin importar su condición social.   | 85        |
| CAMARADERÍA   | Este es un lugar amistoso donde trabajar.                          | 81        |
| CAMARADERÍA   | Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.      | 81        |

| Variable      | Oportunidades de Mejora  | PROMEDIOS |
|---------------|--|-----------|
| IMPARCIALIDAD | A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.                 | 15        |
| IMPARCIALIDAD | Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización. | 15        |
| RESPECTO      | A las personas se las anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.     | 30        |
| RESPECTO      | Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.                  | 33        |
| RESPECTO      | Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.   | 33        |
| ORGULLO       | Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo".              | 37        |
| ORGULLO       | Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.                                      | 41        |
| ORGULLO       | Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.    | 41        |
| CREDIBILIDAD  | Los jefes indican sus expectativas claramente.                                       | 44        |
| ORGULLO       | Siento que mi participación hace la diferencia.                                      | 44        |
| CREDIBILIDAD  | Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.              | 52        |
| CREDIBILIDAD  | Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.              | 52        |
| RESPECTO      | Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.                           | 52        |

**NUESTRAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE MEJORA** **Agenda de hoy**

| Variable      | Oportunidades de Mejora  | PROMEDIOS |
|---------------|--|-----------|
| IMPARCIALIDAD | Los jefes aprecian el trabajo de todos por igual.  | 52        |
| ORGULLO       | Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.                                       | 52        |
| CAMARADERÍA   | Estamos todos juntos en esto.  | 52        |
| RESPECTO      | Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.                                | 56        |
| RESPECTO      | Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.                                      | 56        |
| IMPARCIALIDAD | Los ascensos se les da a quienes más los merecen.  | 56        |
| CAMARADERÍA   | Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.          | 56        |
| CREDIBILIDAD  | Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.   | 59        |
| CREDIBILIDAD  | Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.  | 59        |
| RESPECTO      | Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. | 59        |
| ORGULLO       | Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.                             | 59        |
| ORGULLO       | A la gente le gusta venir a trabajar aquí.   | 59        |
| CAMARADERÍA   | Este es un lugar entretenido donde trabajar.   | 59        |
| CAMARADERÍA   | Aquí hay un sentido de "familia" o equipo.   | 59        |

- Modelo Great Place to Work (GPTW)

- Nuestros Resultados

**Nuestras primeras propuestas**

- Nuestras primeras acciones

**Qué proponemos hacer?** **Agenda de hoy**

- En primer lugar **ALINEAR CONCEPTOS**
  - Situación Actual
  - Visión de Futuro
  - Expectativas para con la empresa y con el grupo de trabajo
- En segundo lugar **VISUALIZAR EL OBJETIVO**
  - Qué buscamos lograr con esta mejora?
  - Cuáles son los puntos que vamos a fortalecer?
- En tercer lugar **VISUALIZAR EL PROCESO**
  - Qué canales vamos a utilizar?
  - Cuál es la estrategia?
  - A partir de cuándo empezamos a ejecutarla?

- Modelo Great Place to Work (GPTW)

- Nuestros Resultados

- Nuestras primeras propuestas

**Nuestras primeras acciones**

### Qué proponemos hacer?

- En primer lugar ALINEAR CONCEPTOS
  - Situación Actual
  - Visión de Futuro
  - Expectativas para con la empresa y con el grupo de trabajo
- En segundo lugar VISUALIZAR EL OBJETIVO
  - Qué buscamos lograr con esta mejora?
  - Cuáles son los puntos que vamos a fortalecer?
- En tercer lugar VISUALIZAR EL PROCESO
  - Qué canales vamos a utilizar?
  - Cuál es la estrategia?
  - A partir de cuándo empezamos a ejecutarla?

### Agenda de hoy

- Modelo Great Place to Work (GPTW)
- Nuestros Resultados
- Nuestras primeras propuestas
- **Nuestras primeras acciones**

14

### Demos juntos el primer paso

#### Alguien sabe cuáles son las expectativas de la gerencia?

1. Que cada uno de nosotros esté inmerso, en el mas amplio sentido de la palabra, en la realidad del negocio
2. Generar el control por oposición por excelencia
3. Establecer el sentido del servicio al negocio
4. Promover una mejora continua, una optimización constante de los circuitos y el agregado de valor adicional en cada una de las tareas

### Demos juntos el primer paso

#### Alguien sabe cuáles son las expectativas de la gerencia?

1. Que cada uno de nosotros esté inmerso, en el mas amplio sentido de la palabra, en la realidad del negocio
2. Generar el control por oposición por excelencia
3. Establecer el sentido del servicio al negocio
4. Promover una mejora continua, una optimización constante de los circuitos y el agregado de valor adicional en cada una de las tareas

### Nuestras primeras propuestas

1. Definir las expectativas por área
2. Definir los objetivos por área
3. Reunión grupal por área con periodicidad mensual
4. Calendarizar feedback personal
5. Relevamiento de necesidades de capacitación

Los escuchamos!



17





## ACUERDOS COMERCIALES



**Acuerdos Comerciales 2013**  
Objetivo y Expectativas  
Mayo, 2013

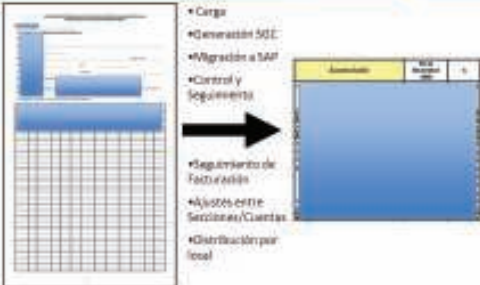
**cencosud**

### Agenda

- Objetivos del Sector
- Objetivos Mensuales
- Organigrama Jumbo Retail Argentina
- Resultados
- Plan de Acción

### Objetivos del Sector

- Carga
- Investición SOE
- Migración a SAP
- Control y Seguimiento
- Seguimiento de Facturación
- Ajustes entre Secciones/Cuentas
- Distribución por local



### Objetivos del Sector

**2013**

- 100% acuerdos bajo normas SOE (objetivos para fines 2013)
- Mejora de circuito de O/R Fija (acortamiento de plazos de liquidación, respeto del proveedor, archivo, etc.)
- O/R acuerdos sin fines (objetivo para el 3Q 2013)
- Valor agregado a Comercial: objetivo de mejora de al menos 2 circuitos para el 2013, teniendo en cuenta la facturación.
- Reporting: adelanto de facturación mensual y reporte mensual antes del día 12 del mes siguiente
- Auditoría Interna: observaciones 0 para la auditoría anual
- Mejora de clima laboral

### Objetivos Mensuales

Todos los Meses se definen un Objetivo de Compras



- Bona por Acuerdos
- Bona por O/R Fija
- Ajustes de MCT (Fidelidad)
- Notas de Crédito
- Descuentos por Orden de Compra (OC)

### Objetivos Mensuales

**Abril 2013**

|                  |  |
|------------------|--|
| Cuenta           |  |
| OM Fija          |  |
| Desc. a OC       |  |
| Ajuste MCT       |  |
| Notas de Crédito |  |
| <b>TOTAL</b>     |  |

**Objetivo Mayo 2013**

|                  |  |
|------------------|--|
| Cuenta           |  |
| OM Fija          |  |
| Desc. a OC       |  |
| Ajuste MCT       |  |
| Notas de Crédito |  |
| <b>TOTAL</b>     |  |

### Resultados

EIRDA 2013

| Acordado   | Real | Plan | Obj. Sector | Real | Plan | Obj. Sector |
|------------|------|------|-------------|------|------|-------------|
| Cuentas    | 12   | 12   | 12          | 12   | 12   | 12          |
| OM Fija    |      |      |             |      |      |             |
| Descuentos |      |      |             |      |      |             |

Ventas Abril 2011

|                  |  |
|------------------|--|
| OM Fija          |  |
| Desc. a OC       |  |
| Ajuste MCT       |  |
| Notas de Crédito |  |
| <b>TOTAL</b>     |  |

Ventas Abril 2012


|                  |  |
|------------------|--|
| OM Fija          |  |
| Desc. a OC       |  |
| Ajuste MCT       |  |
| Notas de Crédito |  |
| <b>TOTAL</b>     |  |

Ventas Abril 2013

|                  |  |
|------------------|--|
| OM Fija          |  |
| Desc. a OC       |  |
| Ajuste MCT       |  |
| Notas de Crédito |  |
| <b>TOTAL</b>     |  |

### Plan de Acción

Feedback



**Supervisor** ↔ **Analista**

**Periodicidad:** Mensual

**Equipo:**

- Miércoles 12/06/2013
- Viernes 11/07/2013

**Personal:**

- Fines de Mes
- Revisar Calendar

Las escuchamos...



INVENTARIOS

Supermercados Argentina  
Inventarios Mayo 2013



### Agenda

- 1. Objetivos 2013 – (Inventarios Admin Control)
- 1. Info inventario – Resultados IRA
- 1. Propuesta reuniones mensuales
  - grupales
  - personales (feedback)

### Objetivos

OBJETIVOS DEL AREA 2013

- Tarea de inventario generalizada 100% locales
- Incremento % cumplimiento de exabito
- Adhesión y cumplimiento de auditoría y sus
- Bajar el % de mermas > 03 respecto de 2012
- Aumentar % de control de transp. a 8%
- Control de posición de dt. de inventario
- Generación de info (Info)
  - semanal (control, mermas)
  - mensual (M-D) – resolver problemas de operaciones
  - mensual (por región/area)

### Resultados IRA

Reporte de Tm - Horno - 04 de mayo con Info Stock/Inventario

| FECHA    | VALOR |
|----------|-------|
| 01/05/13 | 1000  |
| 02/05/13 | 1000  |
| 03/05/13 | 1000  |
| 04/05/13 | 1000  |
| 05/05/13 | 1000  |
| 06/05/13 | 1000  |
| 07/05/13 | 1000  |
| 08/05/13 | 1000  |
| 09/05/13 | 1000  |
| 10/05/13 | 1000  |
| 11/05/13 | 1000  |
| 12/05/13 | 1000  |
| 13/05/13 | 1000  |
| 14/05/13 | 1000  |
| 15/05/13 | 1000  |
| 16/05/13 | 1000  |
| 17/05/13 | 1000  |
| 18/05/13 | 1000  |
| 19/05/13 | 1000  |
| 20/05/13 | 1000  |
| 21/05/13 | 1000  |
| 22/05/13 | 1000  |
| 23/05/13 | 1000  |
| 24/05/13 | 1000  |
| 25/05/13 | 1000  |
| 26/05/13 | 1000  |
| 27/05/13 | 1000  |
| 28/05/13 | 1000  |
| 29/05/13 | 1000  |
| 30/05/13 | 1000  |
| 31/05/13 | 1000  |

### Resultados IRA

Junio Metal Argentina BBR Evolutiva

| 01/2013 | 02/2013 | 03/2013 | 04/2013 | 05/2013 | 06/2013 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    | 1000    |

Objetivo abril: 1000

Real abril: 1000

Objetivo mayo: 1000

### Propuesta

JUNIO???

Propuesta: realizar reuniones mensuales, en las cuales irán presentando (de a uno por vez) resultados desde el análisis y la mirada de uso de sus reportes.

A su vez realizaremos mensualmente reuniones personales de feedback, donde analizaremos el calendario de tareas y grado de avance en la consecución de los objetivos planteados

Próxima reunión grupal: miércoles 29/06