

MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL: UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO DE GRANDES SUPERFICIES. UN  
ESTUDIO DE CASO

CARLOS ANDRÉS GÓMEZ RONDÓN

CODIGO 20800016

DAVID MENDOZA BELTRAN

ASESOR DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CAJICA, CUNDINAMARCA

JUNIO, 2016

## MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL: UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO DE GRANDES SUPERFICIES. UN ESTUDIO DE CASO

### **Resumen**

El siguiente estudio tiene como propósito establecer un plan de mejoramiento del ambiente laboral, como estrategia de fortalecimiento del servicio, con la que se logrará fidelizar al cliente y por ende, mejorar las ventas del supermercado en donde se realizó el estudio.

Para este fin, se analizaron datos estadísticos de ventas, quejas y reclamos de un supermercado, donde fue posible establecer el impacto negativo que tiene en las ventas la prestación de un servicio deficiente. A partir de esto, se buscó identificar aspectos del ambiente laboral que pudieran influir en el desempeño del personal, esto se realizó por medio de la aplicación de una encuesta de clima laboral donde se evidenció oportunidades, especialmente en el campo de los incentivos.

Acorde a los resultados, se diseñó una estrategia basada en la implementación de un plan de beneficios que tiene como objetivo mejorar el clima laboral, buscando que los empleados sientan mayor reconocimiento por parte de la empresa en aras de mejorar el servicio e impactar positivamente los resultados de la empresa.

## **Abstract**

The following study serves the propose establish a plan for improving the work environment, as a strategy of strengthening the service, which will be achieved customer loyalty and therefore improve sales of the supermarket where the study was conducted.

For this purpose, were analyzed statistical sales data, claims and complaints from a supermarket, where it was possible to establish the negative impact on sales providing poor service. From this, we sought to identify aspects of the work environment that could influence the performance of the co-workers, this was done through the implementation of a work climate survey where opportunities were evident, especially in the area of incentives.

According to the results, a strategy based on the implementation of a benefit plan that serves the propose of improving the working environment, making that the employees feel a greater recognition of the company in order to improve service and positively impact the results of the company.

## **Palabras clave**

Estrategia, Ambiente laboral, Clima Laboral, Servicio al cliente, Cliente interno, Fidelización, Comercio Minorista, Grandes Superficies, Supermercados, Factores Externos, Necesidad, Cajas de Compensación, Quejas y Reclamos, Ventas, Ciclo de Servicio.

## **Introducción**

El ambiente laboral afecta directamente el rendimiento de los empleados, en la medida que como se sientan las personas, así mismo será su rendimiento laboral. Este aspecto es especialmente sensible en compañías de servicios, donde una mala actitud de los empleados se traduce inmediatamente en clientes perdidos y en consecuencia disminución en los ingresos de las empresas.

Generalmente, los esfuerzos gerenciales tienen como prioridad la consecución de objetivos de ventas, mediante la implementación estrategias comerciales agresivas, así como estrategias de implementación de sistemas de mejoramiento de producción. Gran parte de las estrategias de venta se centran en el mercadeo y pocas prestan atención a factores internos que pueden estar afectando las mismas, como lo será la calidad en el servicio que se le ofrece a los clientes.

Partiendo de este paradigma, se realiza un estudio donde, sin desconocer la realidad empresarial, se intenta dar una mirada al cliente interno, quien finalmente está en los momentos de verdad de los ciclos de servicio de la mayoría de las empresas; para esto partió de un análisis de caso donde se estableció como los factores de clima laboral afectan directamente el servicio ofrecido y por ende las ventas del establecimiento, diseñando una propuesta para mejorar el mismo, buscando impactar positivamente al servicio al cliente y mejorar los resultados.

## Contenido

El comercio minorista en Colombia ha venido evolucionando conforme han cambiado los hábitos de consumo de los consumidores, este ha cambiado del formato de la tienda de barrio tradicional grandes superficies acorde a las nuevas necesidades. Guerra (2012) comenta que

Ancestralmente en Colombia ha existido el canal de distribución minorista como es la tienda de barrio, cuyo formato corresponde al de un segmento de la población de escasos recursos, y que poco a poco se ha ido adaptando a esta necesidad hasta llegar a convertirse en una muralla frente a las multinacionales. (p.171).

Esto hace parte de los retos a los cuales las cadenas minoristas en Colombia se han visto enfrentados, tales como: la entrada de nuevos competidores internacionales especializados, los cambios en los hábitos de consumo, el ingreso de nuevas tecnologías, la agilidad de los sistemas de información y demás, que han llevado a empresas a implementar estrategias para adaptarse a este nuevo entorno más competitivo y exigente.

Debido a los constantes cambios en las tendencias que atraviesa el consumidor y el mercado en general, hacen que el Retail y los proveedores tengan que adaptarse a los cambios, por medio de nuevas estrategias y servicios, que sirvan para suplir las necesidades y deseos de los compradores, aumentando los beneficios en la cadena de valor. (Castellanos, 2011,p.26).

Estas estrategias van, desde establecer alianzas estratégicas para enfrentar a las empresas multinacionales, hasta implementar acciones en aras de mejorar el servicio, logrando así fidelizar a los clientes. En relación a esto, Rodríguez, Herrero & García (2009) afirman que

En la actualidad los mercados de consumo se caracterizan por una creciente complejidad y sofisticación de los clientes (...) ante esta coyuntura, se está produciendo una transición desde un modelo de negocio basado en la adquisición de nuevos clientes a otro enfocado, fundamentalmente, al desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los mismos, al objeto de conseguir su fidelización (p.8).

Algunos ejemplos a nivel internacional evidencian como la adecuada implantación de estrategias de fidelización y atención al cliente, favorecen la expansión y crecimiento en el comercio minorista, tal es el caso de las cadenas minoristas chilenas, las cuales, con base en una fuerte orientación al cliente, han logrado expandirse y llegar a varios países “las empresas chilenas de comercio minorista han logrado construir importantes ventajas competitivas sustentadas en un modelo de negocios (...) que se halla fuertemente orientado al cliente” (Hoffmann, 2006,p.169).

Para lograr mejorar la atención al cliente es fundamental revisar todo aquello que puede incidir en la misma. En los mercados minoristas la atención se ve afectada por factores estructurales como el ambiente del supermercado, la iluminación, la limpieza de las instalaciones y a su vez, por la actitud en la atención por parte de los empleados, objeto de análisis de este estudio.

Las labores operativas realizadas por los empleados, tales como: cambio de precios, limpieza, surtido, atención en cajas, entre otras, determinan directa o indirectamente la satisfacción de los clientes. Ahora bien, habría que preguntarse por los factores que influyen en el buen desempeño de estas labores, entre los que encontramos las condiciones del ambiente laboral, las cuales inciden en la relación con el cliente. Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo. (2009). Indican que “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella”. (p.71).

Este panorama permite plantear la hipótesis de una relación directa entre empleados – clientes –ventas. De acuerdo a lo anterior, este estudio centrará su atención en la relación existente entre los clientes internos y externos: en la medida que exista un clima laboral apropiado y motivante, se mejorará el servicio ofrecido al cliente, lo que llevará a su fidelización con el establecimiento, mejorando de esta forma las ventas; a partir de esto, surge la siguiente pregunta, ¿Cómo una estrategia centrada en el mejoramiento del ambiente laboral, puede influir en los procesos de servicio al cliente de un supermercado de grandes superficies de Bogotá?

### **Contexto de la Empresa Objeto de Estudio.**

Para los años 50, gran parte de los trabajadores colombianos contaban con pocas garantías, especialmente en temas relacionados con el bienestar y seguridad social. Lo anterior estaba

asociado a las migraciones campo- ciudad resultado del fenómeno de violencia bipartidista y a los pocos beneficios obtenidos por parte de sector obrero. Lo anterior fue sustentado por el estudio realizado en 1954 por Fedesarrollo y por un memorando emitido por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), en donde se “ratificaba la agudización de los problemas de Seguridad Social que padecían las familias colombianas de bajos recursos” (Cortés, 2011, p. 5).

Como resultado de este estudio, se implementaron acciones para la creación de un Subsidio Familiar, es decir, la asignación de una cuota monetaria adicional a los salarios de los trabajadores en condiciones de vulnerabilidad y a su vez, la necesidad de crear Cajas de Compensación Familiar que tendría el papel de operar tales subsidios.

En este contexto, la Caja de Compensación en donde se aplicó este estudio fue creada 1958, con la finalidad de repartir los aportes o subsidios familiares a los asociados. Sumado a esto y con el paso del tiempo, comenzó a ofrecer otros servicios para bienestar de los afiliados, enfocados a la vivienda, a la educación y a la alimentación, tal y como lo podemos ver en la tabla de Hitos Históricos de dicha Caja de Compensación.



Tabla 1

## Hitos históricos Caja de Compensación.

PROGRAMA	FECHA DEL CAMBIO		PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS
LEGALES	1957	Constitución de la Caja	Se da inicio de las actividades de recaudo de aportes y de entrega de subsidio monetario.
	1962	Decreto 3152	Proporciona la facultad para iniciar programas de beneficio social con los recursos no utilizados del porcentaje permitido para gastos de administración
	1964	Decreto 2937	Brinda la facultad de utilizar los remanentes en servicios sociales.
	1981	Ley 25	Establece la creación de la Superintendencia del Subsidio Familiar como ente de vigilancia y control, al cual se le debe aportar para su sostenimiento
	1982	Ley 21	Crea la Ley Marco del Subsidio familiar Ratifica la naturaleza de prestación social del subsidio familiar Reitera el carácter de corporaciones de las cajas y se les asignan funciones de seguridad social Establece la obligación de entregar como subsidio en dinero un mínimo del 55% de los aportes del 4%
	1990	Ley 49	Se inicia la reglamentación de los recursos con destinaciones específicas. Creación del Fondo de Vivienda de Interés Social
	1991	Constitución Política de Colombia	Caracteriza la seguridad social
	1993	Ley 100	Otorga la posibilidad de formar parte del nuevo Sistema de Seguridad Social Integral: nuevos espacios en el sistema de pensiones y salud. Se determina la destinación del 10% de los aportes para el Fosyga (Salud Subsidiada)
	1994	Decreto 1903	Establece la destinación específica de un % para subsidio en educación formal
	2000	Ley 633	Establece la destinación específica del 3.5% de los aportes del 4%, para la conformación del Fondo de atención integral a la niñez y jornada escolar complementaria Foníñez
		2002	Ley 789
	2007	Decreto 2581	Otorga a las Cajas la posibilidad de constituir Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, para ofrecer y desarrollar programas académicos de formación técnica profesional y tecnológica.
	2010	Ley 1429	Establece la disminución de las cargas económicas de las pequeñas empresas recién creadas, o aquellas que decidan formalizarse. Para lo cual, habrá un sistema progresivo para los pagos de los aportes parafiscales u otros cargos tributarios.  Otorga como descuento tributario el monto de los aportes parafiscales para aquellas empresas que vinculen laboralmente a nuevos empleados tales como jóvenes, mujeres cabeza de familia, personas en situación de desplazamiento.
	2011	Ley 1438	Tiene como objeto el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de un modelo de prestación del servicio público en salud que en el marco de la estrategia Atención Primaria en Salud permita la acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad.  Establece una nueva apropiación para las CCF del 6.25% (1/4 de punto de los aportes parafiscales) destinada a acciones de Promoción y prevención en salud.

Tomado de Colsubsidio (2016).

Dentro de la diversidad de servicios ofrecidos por la Caja de Compensación, se creó, hace 54 años, la subdivisión de mercadeo con “el propósito fundamental de garantizar el suministro de bienes y alimentos básicos necesarios para una buena salud física y mental, como medicamentos apropiados y seguros para la prevención, mitigación y superación de enfermedades.”(Colsubsidio, 2014,p.43). Bajo este principio se crearon los supermercados y droguerías de dicha caja. Las utilidades que generó este negocio tuvieron como objeto la inversión en otros servicios, pasando a ser la “caja menor” de la empresa<sup>1</sup>.

Al igual que los otros servicios ofrecidos por la Caja de Compensación, los supermercados se encuentran alineados con el marco estratégico social de la empresa, que desde el 2015 tiene como misión “Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales” (Colsubsidio, 2016). Esta situación de antemano es atípica para el sector retail, debido a que los competidores orientan sus esfuerzos a la satisfacción del cliente mediante experiencias de compra única, memorable, siendo el objetivo de las mismas incrementar las ventas y no, como se evidencia en la misión de la Caja en cuestión, una función social enfocada a disminuir las desigualdades sociales.

Adicional a los servicios ofrecidos a los beneficiarios de la caja y en congruencia con su función social, es importante mencionar que la empresa cuenta con un plan de beneficios para los empleados llamado “pacto colectivo” el cual otorga a los mismos beneficios adicionales como

---

<sup>1</sup> Aspecto mencionado en entrevista realizada por la revista DINERO, en su versión electrónica, al Director de la empresa - Luis Carlos Arango Vélez- ”Esta es una de las líneas donde la compañía busca generar utilidades, dirigidas a crear infraestructura de tipo social, tanto en vivienda, como en recreación y salud”. Dinero (2016). “Colsubsidio crecería en supermercados y droguerías fuera de Bogotá”. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/nuevos-supermercados-y-droguerias-de-colsubsidio/218325>

licencias especiales, bonos de educación para hijos menores de edad, auxilios educativos para empleados, entre otros.

Este contexto evidencia el interés que tiene la empresa por las personas, por su bienestar y satisfacción de las necesidades que se encuentran asociadas a los servicios prestados. En el marco del objeto de estudio, el cliente tiene un papel fundamental en la razón de ser de los supermercados, de allí que se busque de manera constante su fidelización, de la cual depende, de cierta manera, un crecimiento constante en las ventas.

### **Caracterización Punto de Venta**

Como ya se mencionó, el supermercado donde se desarrolló el estudio, hace parte de la Caja de Compensación en mención, el cual fue inaugurado el 1 de noviembre de 1988, en el barrio Nueva Zelandia, en la localidad de suba.

De acuerdo a los resultados del año 2015, ocupó el octavo lugar en ventas, dentro de 56 establecimientos que conforman la cadena de supermercados, participando con un 3,26% dentro de la venta total de la cadena. En cuanto a su ubicación y al desarrollo urbanístico de la zona, atiende a población perteneciente a los estratos 2, 3, 4 y 5, lo que genera una diversidad de necesidades e intereses de compra que deben ser atendidos de manera efectiva por el cliente interno, es decir, por los empleados del establecimiento. Las estrategias creadas para la atención

al cliente, es decir, para la fidelización de los mismos, ha sido un reto importante, debido a que en el sector se encuentran competidores de grandes superficies, quienes han afectado las ventas del establecimiento.

En este sentido, para ofrecer una atención efectiva y eficaz, el establecimiento cuenta con 51 empleados directamente vinculados con la empresa y 16 empleados indirectos, quienes de forma directa o indirecta tienen relación con los clientes, en la medida que hacen parte del ciclo de servicio. Los horarios laborales varían entre 6 y 8 horas, dentro de las que tienen un descanso de 15 minutos.

### **Metodología de estudio.**

Con el fin de establecer la relación entre el clima laboral y las ventas del supermercado, se partió del método de investigación cuantitativa. Para esto, se tomaron dos indicadores de gestión fundamentales para el establecimiento: Ventas comparativas del punto de venta 2014- 2015 e indicador de quejas y reclamos comparativo 2014-2015. Los datos arrojados por estos informes permiten evaluar el impacto del ambiente laboral dentro del índice de satisfacción al cliente y por ende en las ventas.

**Tabla 2**

*Comparativo venta comercial 2014-2015*

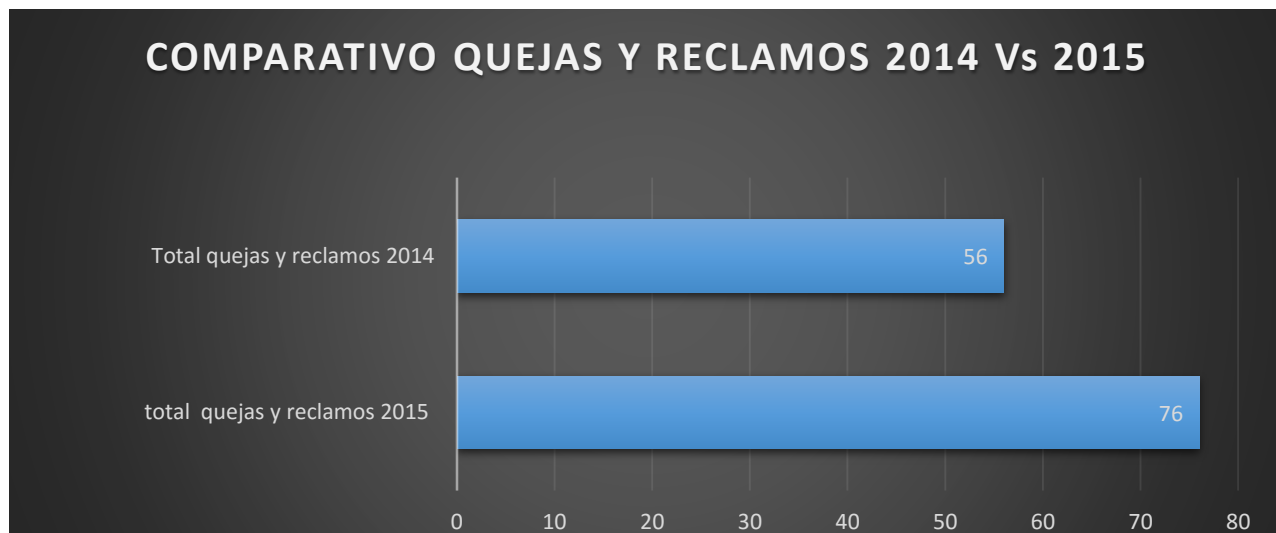


Fuente Propia. *Nota:* Valores tomados en pesos.

El análisis de los datos proporcionados en el informe de ventas comparativas del punto de venta 2014-2015 hace evidente un decrecimiento del 13,1% en las ventas del establecimiento. Existen varias razones que justificarían este decrecimiento, entre las que encontramos: inversión en promociones, posicionamiento en la mente del consumidor y el servicio al cliente. Pese a que no es el único factor, la relación con el decrecimiento en las ventas la podemos encontrar sustentada en el comportamiento de las quejas y reclamos comparativas año 2014 vs año 2015, debido a se encuentra un incremento de 35,7% como se puede ver en la siguiente gráfica:

**Tabla 3**

*Comparativo quejas y reclamos año 2014- 2015*

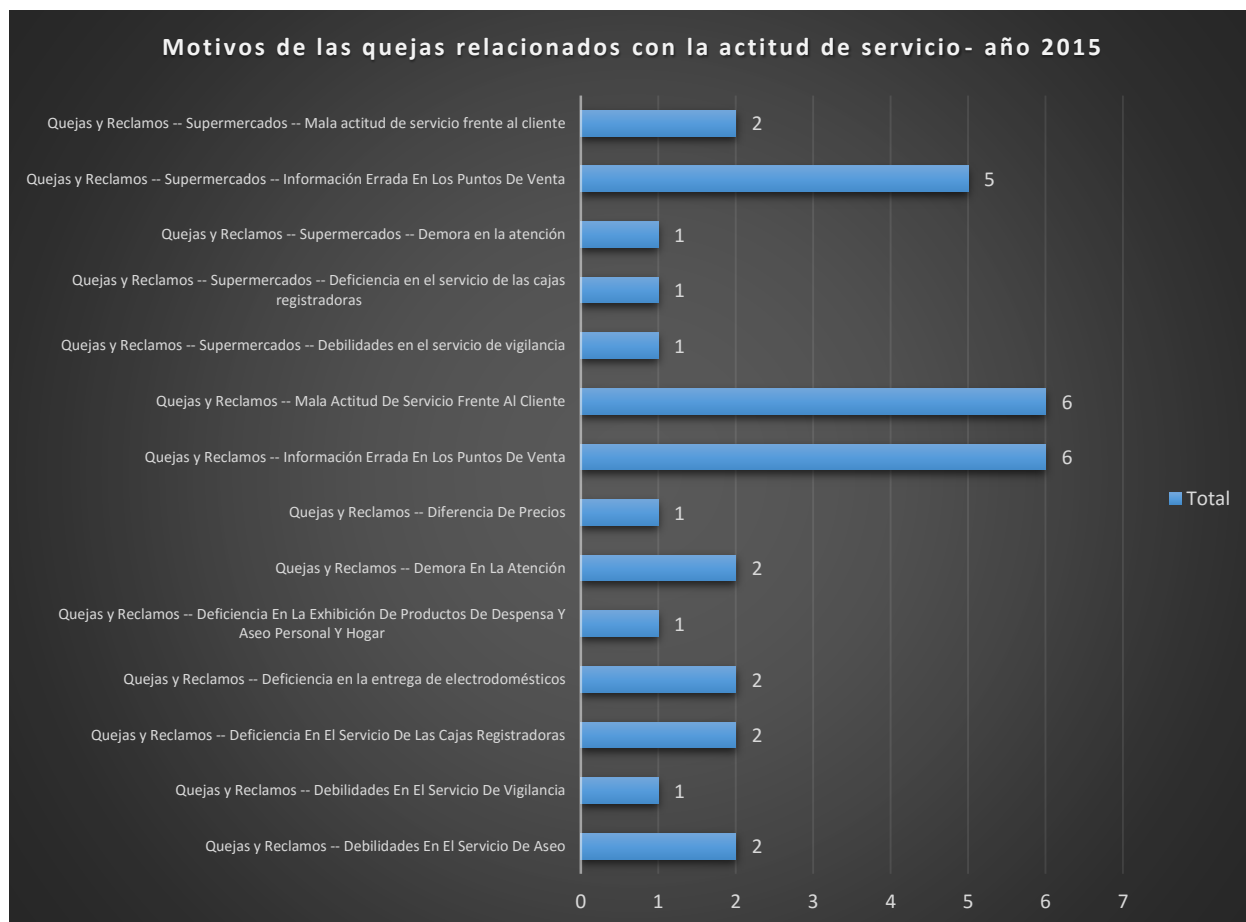


Fuente: Informe quejas y reclamos comparativo Colsubsidio.

Pese a que no todas las quejas son atribuibles a la mala actitud, profundizando en los motivos de las mismas, se encuentra que el 44,6% corresponde a temas de disposición al servicio por parte de los clientes internos:

**Tabla 4**

*Motivos de las quejas relacionados con la actitud de servicio año 2015*



Fuente propia.

De acuerdo a estos datos, es posible establecer una relación entre los resultados de las ventas con la atención prestada. En consecuencia, la pregunta que podría formularse es ¿por qué el personal del supermercado no ofrece una atención amable a los clientes? una respuesta podría encontrarse en el ambiente laboral del establecimiento, debido a que el cliente interno hace parte

de los momentos de verdad de los clientes externos, fase que hace parte del ciclo de servicio y que juega un papel fundamental en las ventas.

Para poder abordar este planteamiento, se elaborará una encuesta a tomando una muestra del 51,78% de clientes internos del establecimiento, buscando diagnosticar el estado del clima laboral. Para lo anterior se tuvieron en cuenta aquellos que se encontraban en los mencionados momentos de verdad: cajeros, auxiliares de empaque, administradores, jefes de negocio, entre otros. En la elaboración de la encuesta se tuvieron en cuenta algunos factores del ambiente laboral que influyen en el servicio tales como: la infraestructura, las relaciones entre sus pares y superiores, transmisión de la información a tiempo y forma adecuada y demás.

Además se buscó conocer cuál es la percepción del cliente interno acerca del servicio y si el clima laboral y su relación con los compañeros afectan el mismo.

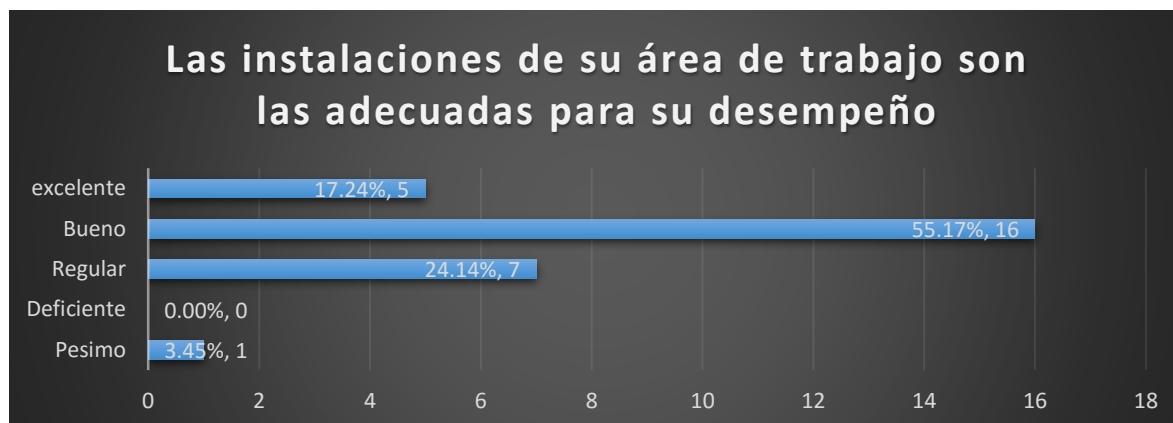
## RESULTADOS DEL ESTUDIO

1. **Preguntas relacionadas con las condiciones de trabajo de los empleados:** con las que se buscó establecer si la empresa proporciona los elementos básicos para el adecuado desempeño de las funciones: instalaciones, dotación, capacitación e información oportuna.



**Tabla 5**

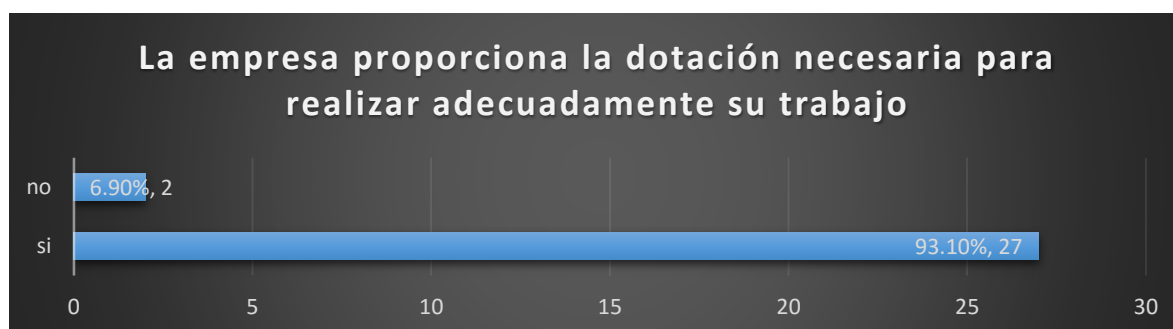
*Evaluación de las instalaciones del área de trabajo para el adecuado desempeño del trabajo*



Fuente propia

**Tabla 6**

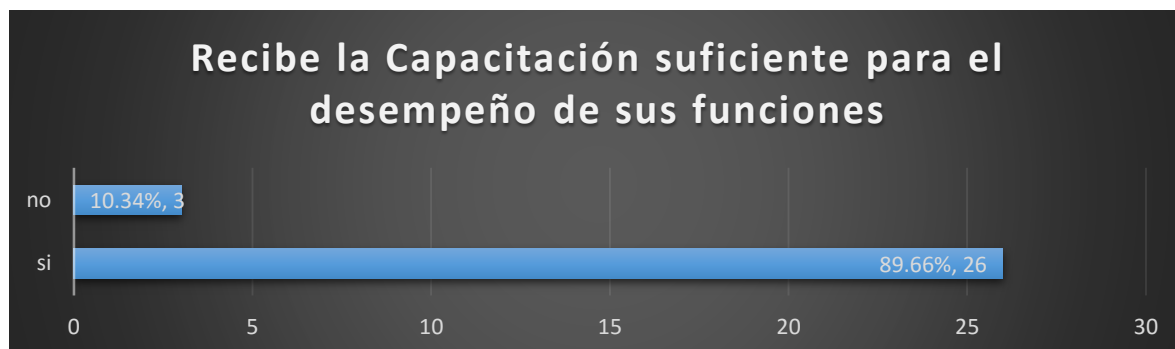
*Respuestas a la pregunta si la empresa le proporciona la dotación necesaria para realizar adecuadamente su trabajo*



Fuente Propia

**Tabla 7**

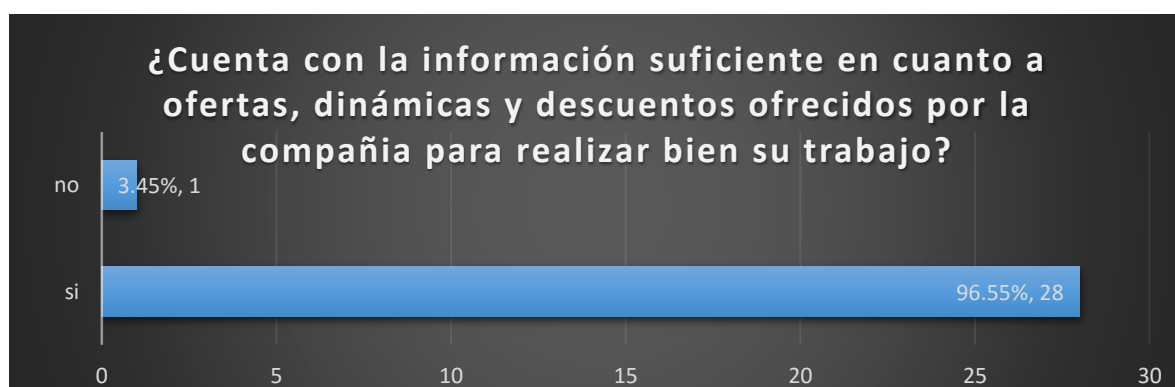
*Respuestas a la pregunta acerca de si recibe la suficiente capacitación para el desempeño de sus funciones.*



Fuente propia.

**Tabla 8**

*Respuestas a la pregunta ¿Cuenta con la información necesaria en cuanto a ofertas, dinámicas y descuentos ofrecidos por la compañía para realizar bien su trabajo?*



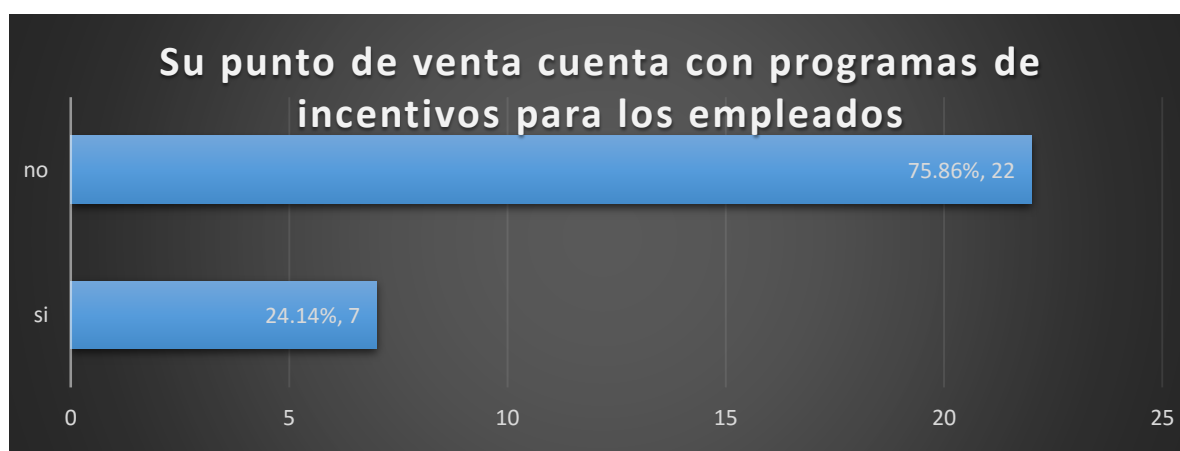
Fuente propia

Los resultados indican que, en términos generales, a los empleados se les proporciona las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus funciones, existiendo una buena percepción por parte del cliente interno en relación a las instalaciones y la dotación suministrada.

- 2. Preguntas relacionadas con los incentivos:** con las que se buscó establecer si los empleados perciben acciones que busquen promover su buen desempeño

**Tabla 9**

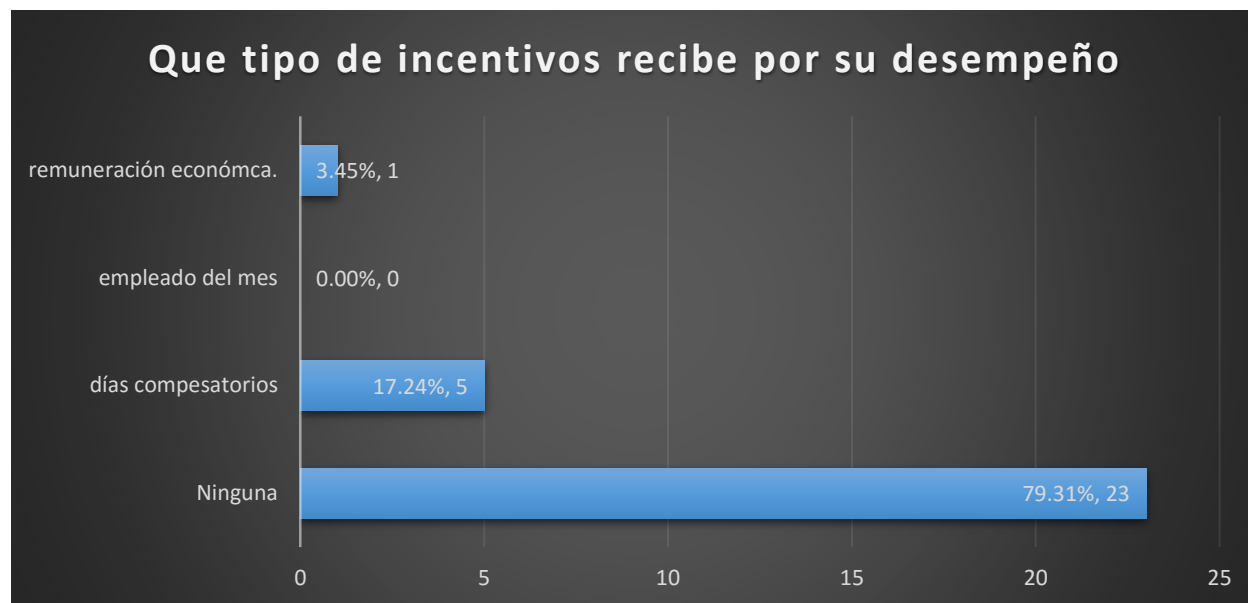
*Respuestas a pregunta si su punto de venta cuenta con programas de incentivos para empleados*



Fuente propia.

**Tabla 10.**

*Respuesta a qué tipo de incentivo recibe por su buen desempeño*



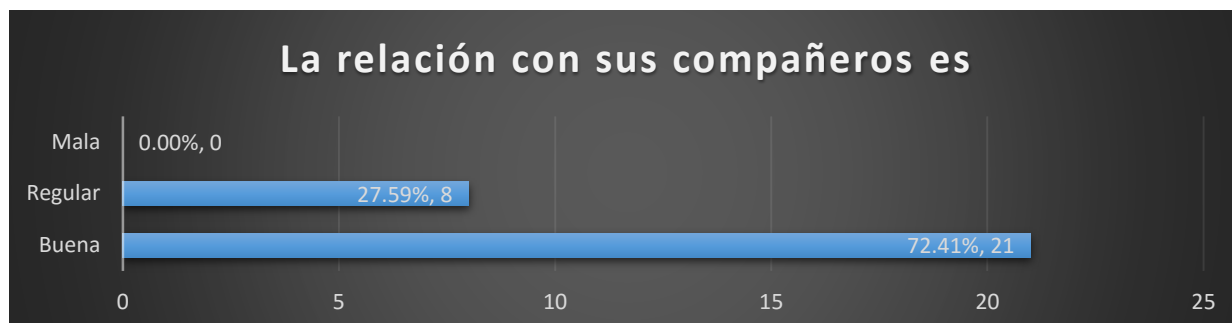
Fuente propia.

En este ítem, los resultados muestran que los empleados no perciben incentivos por su desempeño, entendiendo que, independiente del rendimiento, la eficiencia, la eficacia y el compromiso que se tengan con la empresa, no reciben ninguna clase de promoción o reconocimiento a su trabajo.

3. Preguntas vinculadas a las relaciones y su vínculo con el desempeño laboral: con las que se buscó establecer la calidad de las relaciones entre empleados- jefes y compañeros y cómo estos se encuentran relacionadas con el desempeño laboral.

**Tabla 11.**

*Respuestas a pregunta cómo es la relación con sus compañeros de trabajo*



Fuente propia

**Tabla 12.**

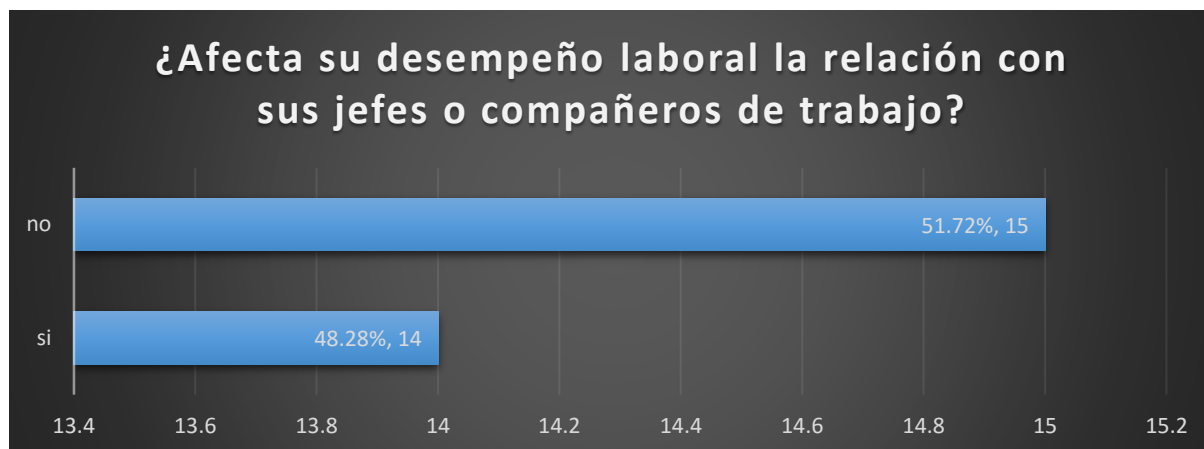
*Respuestas a pregunta cómo es la relación con sus jefes*



Fuente propia.

**Tabla 13.**

*Respuestas a pregunta si afecta su desempeño laboral la relación con sus jefes o compañeros de trabajo.*



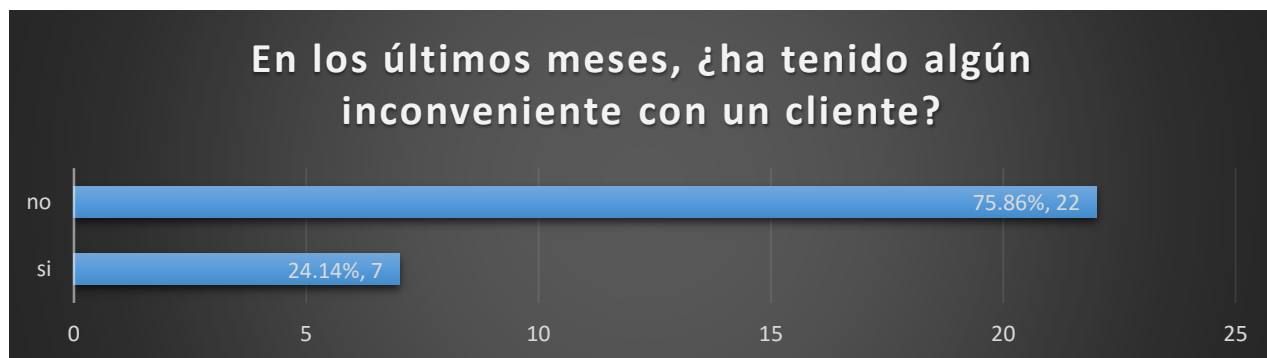
Fuente propia.

Los resultados muestran que el ambiente relacional en general es bueno, las relaciones con sus pares y con sus jefes son asertivas, y podría hablarse de disparidad en cuanto a la percepción de afectación de las relaciones interpersonales con el desempeño laboral.

- Preguntas relacionadas con la percepción de servicio del supermercado:** Con estas preguntas se busca establecer si los empleados han presentado algún inconveniente con los clientes y cuál es la percepción en relación con el servicio.

**Tabla 14.**

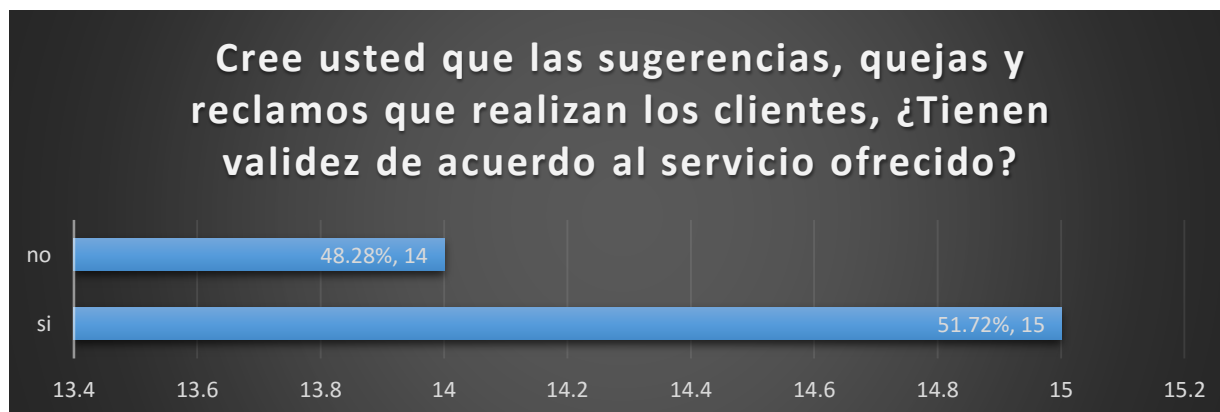
*Respuesta a pregunta ¿Ha tenido algún inconveniente con un cliente en los últimos meses?*



Fuente propia.

**Tabla 15**

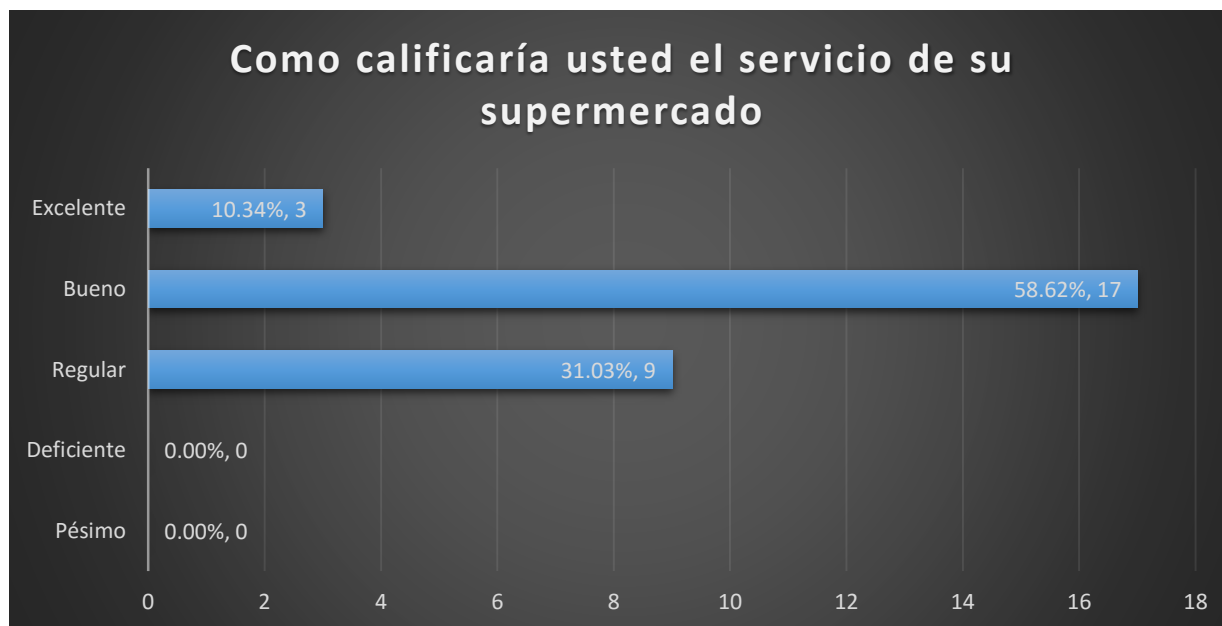
*Respuesta a pregunta cree usted que las sugerencias, quejas y reclamos que realizan los clientes ¿Tienen validez de acuerdo al servicio ofrecido?*



Fuente propia.

**Tabla 16.**

*Respuesta a pregunta cómo calificaría usted el servicio del supermercado donde usted trabaja*



Fuente Propia.

En términos generales los resultados muestran que el servicio del supermercado es bueno; así mismo, se evidencia la validez de las quejas y reclamos que realizan los clientes y de igual forma, la mayoría no manifiesta haber tenido algún incidente con los clientes. Pese a que el resultado de las encuestas evidencia que el clima laboral en el supermercado es bueno, se encuentran falencias en cuanto a los beneficios, lo cual genera la necesidad de crear una estrategia de mejora del ambiente laboral centrada en un plan de incentivos para los empleados. Con esto se busca que, a medida que los empleados se sientan reconocidos por su buen desempeño, se mejore la atención, buscando con esto un incremento en los resultados del punto de venta a través de la fidelización de los clientes.



## **Estrategia.**

El diagnóstico evidenció que el factor que más afecta el clima laboral son los incentivos. Pese a que la empresa tiene planes de beneficios para los empleados, este es generalizado y no premia el buen desempeño de los empleados. Es probable que los mismos tengan la percepción de que estos hacen parte de su remuneración básica. Con el fin de romper con este imaginario y en busca de que los empleados sientan que los beneficios se dan por su desempeño, es importante realizar un plan de incentivos, que se destaque a través de herramientas comunicativas, como un plan “adicional” asociado al buen rendimiento de sus empleados, lo anterior se sustenta en lo mencionado por Dessler & Varela (2011). “Los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño, ya sea solo o en conjunción con gratificaciones financieras” (p.285).

Por esta razón se recomienda implementar una estrategia de motivación del cliente interno, basada reconocimientos financieros y no financieros, alineada al marco estratégico de la empresa y enfocada a la obtención de resultados de atención al cliente. El plan de incentivos, de acuerdo al estudio realizado, debe enfocarse en retribuciones intangibles, basadas en reconocimientos. La realización de un plan con estas características para el supermercado cuenta con ventajas puntuales relacionadas con la compañía: al ser una empresa con múltiples servicios sería factible la asignación de bonos para recreación en sus hoteles o en los clubes recreativos y deportivos, así como para el ingreso a los parques recreativos de la misma empresa. Adicional, es recomendable realizar un plan de incentivos no financieros que reconozca a los empleados que se

destaquen por su excelencia en el desempeño de sus funciones, a través de la asignación de placas conmemorativas.

Estos planes de incentivos adicionalmente ayudan al reconocimiento de la empresa a través del uso de los diversos servicios que ofrecen, favorecen la fidelización no solo del cliente externo, sino además del interno, lo que ayudará a la obtención de mejores resultados, tal y como lo afirman (Werther & Davis) (Davis, 2008)

De acuerdo a una encuesta acerca de la efectividad de los programas de reconocimiento (...) se demostró que estos programas de reconocimiento monetario y no monetario son particularmente efectivos en fortalecer la lealtad del empleado y en reforzar conductas que ayudan a alcanzar los objetivos de desempeño empresarial.

Finalmente el reconocimiento debe estar ligado al indicador de quejas y reclamos mensual de la empresa y al cumplimiento del protocolo de servicio, el cual debe ser evaluado por los jefes inmediatos y debe ser retroalimentado con el fin de establecer oportunidades de mejora.

## Conclusiones

Los resultados de las empresas están sujetos a múltiples factores, algunos de estos factores no dependen directamente del desempeño de las empresas: Factores macroeconómicos como el desempleo, la inflación, las políticas gubernamentales necesariamente afecta inciden en los hábitos de consumo de las personas, a su vez factores ambientales, demográficos inciden en los comportamientos de compra.

A todo esto se ven enfrentados los directivos quienes en el afán de resultados implementan planes de contingencia para afrontar estos retos y ser competitivos en el mundo empresarial. Sin embargo, hay factores que son inherentes a las compañías y que dependen en muchos casos del estudio del cliente interno para potencializar y obtener mejores resultados.

Indudablemente la fidelización de los clientes depende cuan interesados se muestren las empresas para satisfacer sus necesidades e ir más allá en cuanto a la prestación del servicio, para esto es fundamental contar con personal capacitado y motivado y precisamente se evidenció en el estudio que en la motivación es donde se encuentran oportunidades ya que no se interioriza y se indaga acerca de las necesidades de estos.

Además de conocer las necesidades del cliente interno, es importante implementar un sistema de información eficaz de manera que las personas se sientan realmente reconocidas por su

excelente desempeño y se sientan motivadas a prestar un servicio extraordinario, de lo contrario percibirán que los beneficios obtenidos son para todos los empleados por igual, es necesario fomentar un ambiente de competencia sano donde cada uno se esmere por ser mejor y ser reconocido.

Finalmente, una estrategia basada en reconocimientos financieros y no financieros a los empleados por brindar un servicio extraordinario está encaminada a fortalecer la cultura de servicio, la cual es una fortaleza que a largo plazo implica el sostenimiento de la compañía.

**Recomendaciones.**

Se evidencia que la mayoría de los empleados perciben que la empresa se esfuerza por capacitarlos adecuadamente y por dotarlos de las herramientas necesarias para su buen desempeño. Adicional, las personas en general sienten que existe un buen trato de los compañeros y jefes, esto se relaciona directamente con el estilo de liderazgo que tienen los directivos, el cual está enmarcado dentro de la filosofía social que tiene la empresa. En ese sentido es importante que se mantengan esos aspectos positivos que en definitiva permitirán tener con el tiempo una cultura empresarial orientada al cliente, que sin duda será una fortaleza y un diferenciador con la competencia.

Es importante resaltar la importancia de la implementación de un plan de incentivos a los empleados con el fin de incrementar la motivación y obtener los resultados esperados. El principal obstáculo para el emprendimiento de estas iniciativas es el aspecto económico, sin embargo considerando los múltiples servicios que ofrece la empresa es factible que los costos disminuyan al premiar a los empleados con servicios gratis que ofrece la misma empresa, esto a largo plazo debe impactar positivamente en la cultura de servicio y en los resultados de la misma.

## Referencias Bibliográficas

- Castellanos, G. (2011). *El impacto del trade marketing en el mercado colombiano y sus nuevas tendencias*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Colsubsidio. (2016). *Hitos históricos Colsubsidio*. Tomado de [http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=132&Itemid=302](http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=132&Itemid=302).
- Colsubsidio. (2016). *Misión*. Tomado de [http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129&Itemid=299](http://www.colsubsidio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=299).
- Colsubsidio. (2014). *Memorias de Impacto Social 2014*. (4).
- Cortés, V. (2011). *Análisis de la evolución de la figura de las cajas de compensación familiar en Colombia como entes gestoras de la seguridad social, para el periodo comprendido entre 1954 y 2009. Estudio de caso: Cafam*. Universidad Colegio Mayor de nuestra señora del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Naucalpan de Juarez: Editorial Pearson Educación de Mexico.
- Guerra, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (32), 115-141.
- Hoffman, A. (2006, diciembre). Modelo de expansión de las grandes Cadenas minoristas Chilenas. *Revista de la Cepal*. (90), 151-170.
- Rodríguez, I., Herrero, A. & García, M. (2009). La influencia de la propensión a innovar del Gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (38), 007-036.

Salazar, J.G., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura

Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico D.F.: McGraw- Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V.