

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA

ESCUELA DE POSGRADO



"CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD, DE LOS COLABORADORES DE
VENTAS DE LA EMPRESA ALTOMAYO-LIMA, AÑO 2017, PROPUESTA DE PLAN
DE MEJORA"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:
GESTIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR BACHILLERES:
JORGE RICARDO GASPAR MARIÑAS
KEVIN SARAVIA GONZALES**

LIMA - PERÚ

2019

"CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD, DE LOS COLABORADORES DE
VENTAS DE LA EMPRESA ALTOMAYO-LIMA, AÑO 2017, PROPUESTA DE PLAN
DE MEJORA"

ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR METODOLÓGICO:

Dr. Carlos Chiri

ASESOR TEMÁTICO:

Dr. Cecilia Rangel

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Francisco Javier Arias Montoya - Presidente

Dr. Carlos Alfredo Vegas Pérez - Secretario

Dr. Jessika Angelita Márquez Oppe - Vocal

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a mi familia, amigos que cuando se enteraron que iba realizar un Trabajo de Investigación para obtener el grado de maestro me dieron ánimos fuerzas para no rendirse y seguir luchando por el gran objetivo.

Kevin Saravia

Agradezco la motivación que me da mi familia y amigos, para lograr el objetivo obteniendo un grado más en mi carrera profesional, y a mi compañero Kevin, por el apoyo y esfuerzo que le estamos poniendo para sacar adelante este trabajo que servirá mucho en nuestras vidas de aquí en adelante.

Jorge Gaspar

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicamos a todos los investigadores por su pasión por la investigación Sobre la satisfacción laboral y la productividad que hoy en día tienen allegada en sus trabajos con estos dos términos, ya que lo viven cada día en sus trabajos y es lo que todos quieren aportar para que la empresa tenga una productividad eficiente y que la satisfacción de los mismos trabajadores sea la deseada.

ÍNDICE

Portada	I
Título	II
Asesor y Miembros del Jurado	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice	VI
Resumen	VIII
Abstract	IX
Introducción	X
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Problema general	2
1.1.3 Problemas específicos	2
1.2 Objetivos de la investigación	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Justificación e importancia de la investigación	3
1.3.1 Justificación	3
1.3.2 Importancia	5
1.4 Limitaciones del estudio	5
1.5 Delimitación del estudio	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Marco legal	13
2.3 Bases teóricas	14
2.3.1 Clima Laboral	14
2.3.2 Productividad	29

2.4	Marco conceptual	41
2.5	Formulación de la Hipótesis	45
2.5.1	Hipótesis general	45
2.5.2	Hipótesis específicas	45
2.6	Identificación de variables e indicadores	45
2.6.1	Definición conceptual de variables	46
2.7.	Operacionalización de variables	47
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		 49
3.1	Diseño metodológico	49
3.1.1	Tipo de Investigación	49
3.1.2	Nivel de Investigación	49
3.1.3	Diseño	50
3.1.4.	Método	50
3.2	Población y muestra	51
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.3.1.	Técnicas	52
3.3.2.	Instrumentos	53
3.4.	Técnicas para el procesamiento de la información.	55
3.5.	Aspectos Éticos	55
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS		 56
4.1	Resultados	56
 CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		 73
5.1	Discusión	73
5.2	Conclusiones	75
5.3	Recomendaciones	76
 CAPÍTULO VI: PLAN DE MEJORA		 77
6.1	Plan de Mejora	77
 FUENTES DE INFORMACIÓN		 98
•	Referencias bibliográficas	98
•	Referencias electrónicas	98

ANEXOS

ANEXO N° 1	Matriz de consistencia	100
ANEXO N° 2	Formato de Encuesta	101
ANEXO N° 3	Formato Ficha de Observación	102
ANEXO N°4	Cuadro de Plan de Mejora Clima Laboral	103

RESUMEN

Hoy en día, uno de los factores críticos en las organizaciones sin duda algunas, es el Clima Laboral.

Partiendo de que el clima laboral es todo lo que necesita el colaborador para efectuar en óptimas condiciones su trabajo. Partiendo desde el nivel de satisfacción, las condiciones laborales y el reconocimiento laboral.

Por otro lado, la productividad es un aspecto fundamental en la empresa. Ya que se quiere demostrar en qué medida estamos utilizando nuestros recursos. Para lo cual proponemos trabajar con las unidades vendidas, la captación de nuevos clientes y la fidelización de clientes.

Ahora bien, lo que queremos demostrar es la existencia y el grado de correlación que existe entrecruzando los indicadores de estas variables.

Con esto lograremos optimizar el clima laboral, y proponer un plan de mejora a fin de que la productividad en la organización señalada, mejore.

Así mismo apuntamos a que los inconvenientes en la empresa se vean superados y que las actividades mejoren para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa Altomayo.

Palabras Claves: Plan de mejora, clima laboral, colaborador, productividad, satisfacción, condiciones laborales, reconocimiento laboral, unidades vendidas, captación de nuevos clientes, fidelización de clientes.

ABSTRACT

Nowadays, one of the critical factors in the organizations without any doubt, is the Labor Climate.

Starting from the fact that the work environment is all that the collaborator needs to carry out his work in optimum conditions. Starting from the level of satisfaction, working conditions and job recognition.

On the other hand, productivity is a fundamental aspect of the company. Since we want to demonstrate to what extent we are using our resources. For which we propose to work with the units sold, attracting new customers and customer loyalty.

Now, what we want to demonstrate is the existence and the degree of relationship that exists between the indicators of these variables.

With this we will be able to optimize the work climate, and propose an improvement plan so that the productivity in the indicated organization improves.

Likewise, we propose an improvement plan with the aim that the inconveniences in the company are overcome and that the activities are improved for the fulfillment of the objectives set by the company Altomayo.

Key words: Improvement plan, work climate, employee, productivity, satisfaction, working conditions, labor recognition, units sold, attracting new customers, customer loyalty.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, trata de cómo se puede correlacionar, el clima laboral y la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo Perú, Lima 2017.

De esta manera, poder saber, el nivel de relación de estas dos variables con respecto a los objetivos de la empresa (cuotas de los vendedores), a fin de poder visualizar los productos Altomayo en los diferentes canales de distribución: canales de autoservicios tradicional e institucional.

Con esto queremos brindar alguna descripción de lo que sucede con los colaboradores dentro de una organización y la forma cómo interactúen en beneficio de la misma. Siendo este un punto fundamental en la búsqueda de la competitividad y el aumento de las ventas (productividad), de la organización.

Competidores, como lo son: Nescafé, Kirma, o Café, Eco; que son las marcas con las cuales hay que competir cada día, para no verse superado por ellos. Es por ello que se plantea una serie de estrategias para poder cumplir con los objetivos trazados por la empresa Altomayo.

Se determinará el planteamiento del problema, el desarrollo del marco teórico, el tipo de metodología, y los resultados que se podrán obtener luego de la aplicación de los instrumentos. interpretación de cuadros estadísticos y finalmente nuestras conclusiones y recomendaciones que generarán aporte a la empresa para su mejor desarrollo en cuanto a productividad y al clima laboral.

Para ello propondremos un plan de mejora para que la empresa pueda aplicarla desarrollando estos puntos importantes como son productividad y clima laboral, y así cumplir con los objetivos, que tiene toda organización: crecer como empresa y que el área de ventas se vea más fortalecida como tal.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Descripción de la Realidad Problemática.

En la actualidad, el clima laboral, debe ser un elemento primordial para el desarrollo y operación de las organizaciones, así como la productividad. Sin embargo, debemos ser conscientes, que algunas organizaciones, pasan por alto estos elementos, centrándose en obtener mayor rentabilidad e imagen.

En el sector Cafetalero, si nos centramos en el mercado nacional, como empresas como Kirma, Nescafé y Altomayo, que son, marcas representativas, observamos que esta última está teniendo un equilibrio en sus ventas, mas no, incremento; lo cual nos llamó la atención debido al clima laboral que existe en los colaboradores de ventas.

Desde este enfoque, en la empresa Altomayo, hemos podido notar que sus colaboradores de ventas, carecen de un buen clima laboral, vale decir, el trabajo en equipo y los reconocimientos, así como las bonificaciones, no son formales, afectando así, en la productividad de esta área y de la organización.

Hemos sido testigos de que el área de ventas, área muy importante dentro de esta organización, debe de fortalecer su clima laboral, y, aun así, evitar consecuencias en la productividad.

Bordas (2016) en su libro *Gestión Estratégica del Clima Laboral* indica lo siguiente:

“...se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización”. (p.90)

El autor difiere, que el clima laboral tiende a verse afectado por variables externas o internas, teniendo como consecuencia mayor, la alteración en el desempeño de los colaboradores de ventas, el cual es un área importante ya que la relación vendedor-cliente, debe ser estable y confiable.

También hemos podido observar, que en Altomayo, se viene dando una disminución en su productividad (reflejado en sus ventas). Bien sabemos, que la productividad es poder conocer en qué grado estamos utilizando nuestros recursos para tratar de producir más.

Dicho esto, nos atrevemos a señalar que la productividad se relaciona con el clima laboral.

Bain (1985), en su libro *Productividad*, señala que uno de los factores que restringen el incremento de la productividad, entre otros, es la incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad”. (p.14).

Esta definición del autor, nos invita a poder establecer una relación estrecha, entre la productividad y el clima laboral, siendo éstos, elementos que involucran tanto a la alta dirección hasta los niveles operativos, así como también, en la fuerza de ventas de Altomayo, a quien se le sugerirá tratar de mejorar su clima laboral, y que pueda reflejar un mayor índice de productividad.

1.1.1. Formulación del Problema.

1.1.2. Problema General.

¿Cómo se relaciona el Clima Laboral y la Productividad, de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo – Lima, año 2017? Propuesta de plan de Mejora.

1.1.3. Problemas Específicos.

PE 1: ¿Qué relación existe, entre el Nivel de Satisfacción de los Colaboradores de Ventas y las Unidades Vendidas de la empresa Altomayo?

PE 2: ¿Cómo se relaciona las Condiciones Laborales y la Captación de nuevos clientes, en la Empresa Altomayo?

PE 3: ¿Cuál es la relación entre el Reconocimiento Laboral y la Fidelización de Clientes, en la empresa Altomayo?

1.2.Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General.

OG 1: Determinar la relación entre el Clima Laboral y la Productividad de los colaboradores de ventas, de la empresa Altomayo - Lima, año 2017. Propuesta de Plan de Mejora.

1.2.2. Objetivos Específicos.

OE 1: Establecer la relación entre el Nivel de Satisfacción de los Colaboradores de Ventas y las Unidades Vendidas de la empresa Altomayo.

OE 2: Determinar la relación entre las Condiciones Laborales y la Captación de Nuevos Clientes en la empresa Altomayo.

OE 3: Determinar la relación entre el Reconocimiento Laboral, y la Fidelización de Clientes, en la empresa Altomayo.

1.3.Justificación e Importancia de la Investigación.

1.3.1. Justificación.

Decidimos analizar el Clima Laboral y la Productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo - Lima, año 2017.

Pues al ver la realidad en la empresa, en cuánto al avance de ventas de manera mensual, verificamos que hay falencias en cuanto a la productividad, ya que no se mantiene constante la magnitud de las ventas por lo que es una interrogante en el proceso, para el alcance de los objetivos (cuotas) de la organización.

Con este trabajo, proponemos un plan de mejora con el objetivo de incrementar las ventas y mejorar el clima laboral, a fin de que la PRODUCTIVIDAD, sea la más óptima y constante en beneficio de la organización.

Estamos convencidos, que, una vez ejecutado el plan de mejora, podremos evidenciar los posibles beneficios en la organización:

Satisfacción de los colaboradores:

- La empresa se preocupará por el clima laboral de sus colaboradores.
- Se establecerá un programa de línea de carrera, normado por la empresa.
- El colaborador tendrá el apoyo por parte de otras áreas de la organización.

Número de Unidades Vendidas:

- Las comisiones se incrementarán según nueva escala de cuotas.
- Las cuotas serán alcanzables.
- Desarrollo de programa de bonificaciones.

“La productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios...” (Martínez, 2007, p.2).

Dicho esto, podemos decir, que, para tener una buena productividad, no basta con ser eficaz, o cumplir con los resultados propuestos, sino, tratar de optimizar los recursos, y obtener los mismos, o mejores resultados.

“El Clima Laboral, es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.” (Forehand y Von Gilmer, 1964:361).

Si el clima laboral de una organización aumenta, puede transformarse en una ventaja competitiva, que la diferencie de las demás; y la mantengan en el tiempo como un ejemplo a seguir; deduciendo así, que, si se cuenta con un buen clima laboral, se podrá alcanzar una mayor productividad.

1.3.2. Importancia

El estudio será de gran utilidad a la Empresa Altomayo, porque, permitirá conocer de qué manera influye el clima laboral del personal de ventas Altomayo - Lima con respecto a la productividad en base a los clientes.

Es necesario precisar que el presente trabajo será de gran apoyo, a las organizaciones, ya que les permitirá tener un mayor panorama de la realidad actual del mercado y como ésta pueda afectar a una organización ya sea en base a objetivos, metas a corto y largo plazo. Para ello, Dreyfack, 1985: p.1 señala que la productividad, es el proceso de producir más bienes y servicios de aceptable calidad, sin aumentar el costo de producción.

Además, señala que la productividad aumenta cuando un empleado utiliza su tiempo más eficientemente, cuando mejoras sus métodos y procedimientos y utiliza mejores herramientas y equipo. Deduciendo así que la productividad uno mismo la puede generar utilizando sus propios mecanismos de trabajo, claro está que para ello debe contar con un clima laboral adecuado, que permitirá al trabajador cumplir con sus objetivos.

1.4.Limitaciones del Estudio

En el presente trabajo, se consideran las siguientes limitaciones:

1.4.1. Espacial:

El objeto de estudio fueron los colaboradores de venta, que, de manera directa, realizan las actividades de ventas, para el departamento de Lima.

1.4.2. Temporal

Para el trabajo, se tomará en cuenta los datos de ventas, en el periodo Enero – Diciembre del año 2017, con la evaluación y el análisis a los colaboradores de venta de la Empresa Altomayo.

1.4.3. Infraestructura

Se utilizaron los siguientes ambientes de la empresa Altomayo: sala de reunión y la oficina de ventas, ubicadas en el segundo piso del edificio administrativo; ubicado en San Isidro. Vale decir, que esta sala de reuniones se debe solicitar anticipadamente puesto que también otras áreas requieren de ella.

1.4.4. Tiempo

El tiempo fue un factor con limitaciones ya que ambos investigadores, por el horario de trabajo, se les dificultaba las reuniones para los avances respectivos.

1.4.5. Recursos Financieros

Los recursos financieros siguientes: personal de apoyo para trabajo de campo, personal administrativo, personal de seguridad y recursos institucionales serán solventados por los autores del presente trabajo.

1.4.6. Veracidad

Vale decir, que las respuestas dadas en las herramientas a utilizar, son subjetivas y con porcentaje de error, así como también, el desinterés por algunos colaboradores de ventas en brindar su información u opinión.

1.5. Delimitación del Estudio

El estudio, se realizará en la Empresa Altomayo, sede Lima, departamento de Lima. Así también se enfocará al Área de Ventas, siendo un total de 46 mercaderistas y 5 supervisores de ventas.

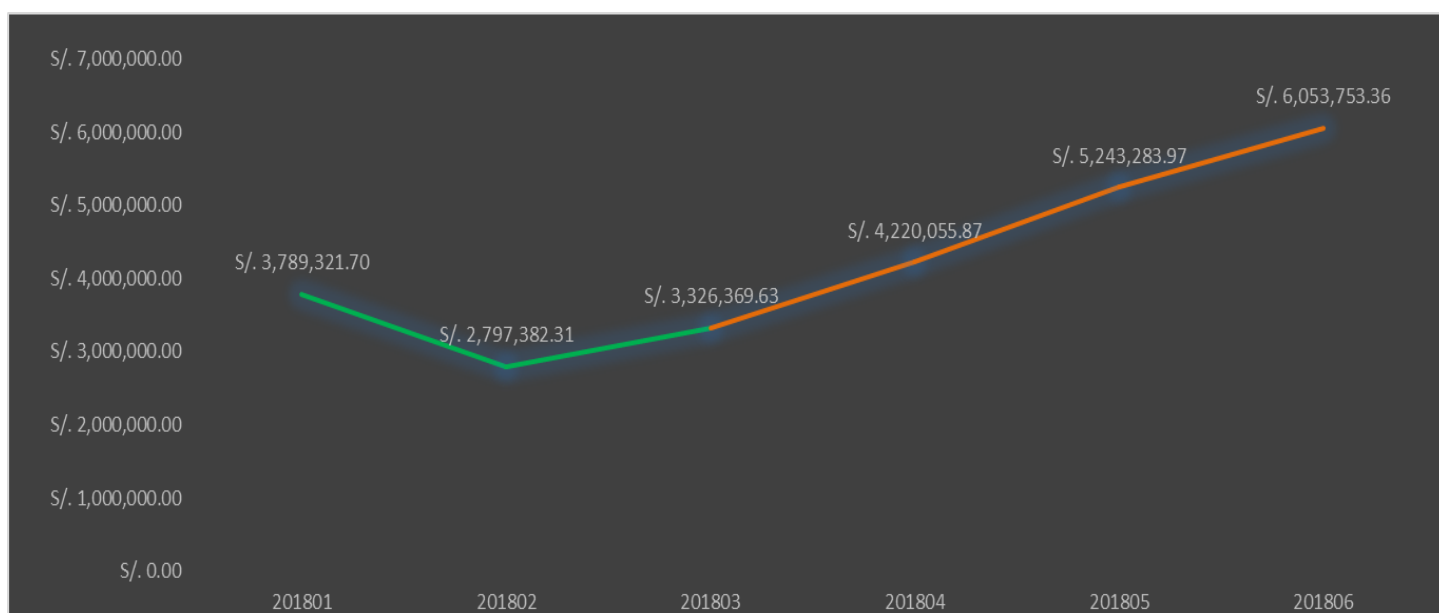
El periodo a analizar será de enero a diciembre del 2017.

A su vez, hemos visto por conveniente colocar el cuadro de las ventas totales para el primer trimestre del 2018, el cual nos permitirá poder evaluar y analizar el comportamiento de las ventas de Altomayo según su demanda estacional.

En el siguiente cuadro mostramos las ventas según los colaboradores de ventas y supervisores según sus ventas realizadas:

VENTAS 1ER SEMESTRE, 2018 – ALTOMAYO PERU SAC

Suma de ValorVenta	VERANO			OTOÑO		
	201801	201802	201803	201804	201805	201806
Etiquetas de fila						
ALAN PERALTA NIEVES	S/. 504,123.17	S/. 491,460.18	S/. 588,916.22	S/. 762,224.33	S/. 859,473.69	S/. 768,909.00
MARCO ISLA FASANANDO	S/. 937,934.73	S/. 970,963.49	S/. 1,020,406.78	S/. 1,410,672.58	S/. 1,265,603.03	S/. 1,677,305.20
JESUALDO FERNANDEZ HURTADO	S/. 152,749.38	S/. 129,585.72	S/. 120,185.40	S/. 136,096.00	S/. 243,227.73	S/. 293,963.80
WILMER MEZA ATAU	S/. 646,428.88	S/. 224,555.90	S/. 374,608.45	S/. 400,575.51	S/. 929,244.99	S/. 1,291,122.44
EVELYN LAVALLE ZAMORA	S/. 376,273.04	S/. 357,948.27	S/. 341,495.49	S/. 394,118.88	S/. 585,628.83	S/. 623,345.35
ALLISON LAFRANCO PEREZ	S/. 509,267.75	S/. 303,237.84	S/. 365,260.26	S/. 359,607.94	S/. 109,209.58	S/. 55,197.83
MAICOL GONZALES RAMIREZ	S/. 662,544.75	S/. 319,630.91	S/. 515,497.03	S/. 744,209.06	S/. 549,977.92	S/. 566,902.15
LUIS STAGNARO LA ROSA				S/. 12,551.57	S/. 9,335.62	S/. 11,242.24
EDGAR MARTIN BALLON MELGAR					S/. 691,582.58	S/. 765,765.35
Total general	S/. 3,789,321.70	S/. 2,797,382.31	S/. 3,326,369.63	S/. 4,220,055.87	S/. 5,243,283.97	S/. 6,053,753.36



FUENTE: Empresa Altomayo, 2018

Según el cuadro adjunto, observamos que, en el primer semestre del 2018, existió:

1. Una disminución en las ventas en el primer trimestre, posiblemente debido a que como el café es un producto estacionario, coincide con la estación climática: verano, además de otros factores secundarios como: disminución de personal, cuotas.
2. Durante el segundo trimestre, se nota el aumento sostenido de las ventas, también debido a que, en esta época del año, las condiciones climáticas influyen (otoño); así como otros factores: aumento de clientes, inversión en marketing.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Internacionales:

Williams, L. V. (2013). “Estudio diagnóstico de Clima Laboral, en una dependencia pública”. Proyecto Final de Campo para obtener grado de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León – México.

El autor en su investigación, se propuso en conocer la evolución del clima laboral, desde el enfoque del talento humano, esto realizado en una organización estatal. Para esto, tuvo que identificar los niveles de clima laboral según sus dimensiones y tratar de insertar indicadores que permitan analizar cada dimensión.

Tras haber realizado un análisis de campo, llega a la conclusión que es bueno para la organización, planear y ejecutar un programa de evaluación al personal, cada cierto periodo, para ver si es que se cumplen los estándares de la organización.

Del mismo modo, se logró implementar nuevos patrones que permitan establecer normativas que puedan optimizar el desempeño de la organización.

Pinto, L. (2015). “Propuesta estratégica para el fortalecimiento el Clima Organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)”. Trabajo final para optar el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Dentro de su investigación, la autora se propuso, implementar una dinámica de trabajo, para poder identificar, los factores del clima organizacional, siendo percibidos por el colaborador. Así mismo, desea, poder mejorar la productividad y el ambiente de trabajo, para que las relaciones entre colaboradores sea la más adecuada en el desempeño de la organización.

En el presente, el autor, muestra un desarrollo y un amplio panorama conceptual sobre fertilizantes en Costa Rica. Propone el diseño en relación de fertilizantes y agroquímicos en Costa Rica. A su vez., explica y describe el funcionamiento, misión, visión y estrategias de la. Empresa Compañía Costarricense del Café S. A mismo tiempo que se incluyó una descripción de la empresa Compañía Costarricense del Café S.A.

Monterrosas, J. F. (2016). “La motivación como herramienta en la productividad del personal de ventas en una empresa comercializadora de equipo de automatización industrial en México”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración. Instituto Politécnico Nacional. México.

Este trabajo tiene como finalidad poder interceptar estos dos factores: motivación y productividad en un área de ventas de una empresa del rubro comercial en automatización industrial; mediante el uso de las diferentes teorías de motivación. El autor busca poder diseñar un plan de motivación para que tenga un impacto incremental, en este caso en las ventas de la organización.

Hoy por hoy, la competencia, es el motivo de existir de las empresas. Más aun, siendo el área de ventas. Como un proceso operativo, y principal (en este caso de las empresas comercializadoras).

Este trabajo sugiere elaborar e implementar un plan motivacional con el fin de buscar que los empleados del área de ventas, tengan una plena satisfacción laboral que los lleve alcanzar su máxima productividad.

Nacionales:

Anaya, L. y Paredes, J. (2015). “Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la gestión del talento humano”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Universidad del Pacifico, Perú.

El autor propone, mejorar el clima organizacional, en base a los puntos de vista y modos de actuar de los colaboradores, así como también tratar de identificar el nivel de compromiso de los mismos para con sus actividades, en las ventas corporativas en una empresa de cosméticos.

También propone un plan de mejora teniendo como base un presupuesto y gestión, para obtener un mejor clima organizacional, que guarden relación con los objetivos generales de la empresa.

Dentro de sus logros, se identifica que al contar con un plan de mejora incide en una alta participación del personal. A su vez, logra identificar personas claves, para el óptimo desempeño de la organización, haciendo que los colaboradores tengan un alto grado de adaptabilidad para con su ambiente de trabajo. También logra implantar un programa de seguimiento a fin de revisar el cumplimiento de los objetivos en relación al clima organizacional.

Utiliza técnicas, como entrevistas, encuestas; que le permitieron obtener una información fehaciente a fin de poder ser analizadas y obtener los resultados previstos.

Lescano, A. (2015). “Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores de la división de recursos humanos de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A. 2013”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

El autor trata de demostrar la influencia de los componentes del clima laboral, en el desenvolvimiento de un Área administrativa, en una empresa Agroindustrial en el 2013.

Se desarrolló una investigación cuantitativa – cualitativa teniendo como finalidad exponer aquellos componentes que son aspectos explícitos del clima laboral, analizando en una muestra de 70 trabajadores de diferentes áreas administrativa de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

Los resultados arrojan que el clima laboral es principalmente lleno de dudas, incertidumbre en la división de recursos humanos debido a una expuesta reducción de personal. A su vez, se plasma el descontento de los trabajadores con su remuneración pensando que ésta no está acorde con el desempeño de sus funciones principalmente.

A pesar de esto, se mantiene un buen desempeño del trabajador debido a su fuerte identidad con la empresa como institución.

Cava, L., Medina, A. y Reyes, J. (2016). “Productividad laboral y determinantes de la cosecha del espárrago blanco, en una empresa agroindustrial de Virú, periodo 2015-2016”. Tesis para optar el grado de Maestro. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Los autores, señalan y explican la productividad laboral y sus causas, en el proceso de cosecha del espárrago blanco, en una empresa agroindustrial, durante el 2015-2016. Durante este trabajo se han analizado los datos históricos de toda la población del personal de cosecha de espárrago blanco a fin de evaluar la productividad y su aplicación con el coeficiente de correlación a fin de identificar la influencia de la productividad entre variables.

El autor llegó a encontrar cuatro factores que pueden afectar la productividad en la cosecha del espárrago blanco. Estos son: capacitación, tiempo muerto por pesado,

edad del trabajador y condiciones laborales. Vale decir, que para el análisis de los mismos, se tuvo una confiabilidad, del 95% el cual implica que estos resultados fueron confiables.

Torres, R. M. (2015). “Satisfacción y productividad laboral en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta minorista de productos de farmacia y artículos de tocador (farmacias) del casco urbano de Chimbote, 2015”. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración. Universidad Católica Los Ángeles, Chimbote, Perú.

El autor en su investigación, propone explicar la relación entre satisfacción laboral y la productividad, en una empresa comercial de productos de limpieza, en la ciudad de Chimbote.

Se realizó un estudio de campo, con una muestra representativa a fin de evaluar los diferentes aspectos a los que se ve expuesto el colaborador.

Según los resultados, arrojaron; que más de la mitad de encuestados están satisfechos con las condiciones físicas (ergonomía y ambiente), y con su permanencia en sus actividades, con el fin de incrementar la productividad de la organización.

Al final de la investigación, llega a la conclusión que la satisfacción laboral tiene incidencia sobre la productividad, así como se ve reflejado en sus mayores ventas.

2.2.Marco Legal

- Política Nacional Agraria. Aprobada mediante D.S. N°002 – 2016 Minagri
- Política General de Gobierno 2021. Aprobada mediante D.S. N° 056-2018-PCM Publicado el 24 de mayo 2018.
- Consejo Nacional del Café. Creado mediante Resolución Suprema N°005-2002-AG.
- Estatuto de la Empresa Altomayo Perú. 2019.

- Reglamento Interno de Trabajo - Empresa Altomayo
- Reglamento de Operación y Funciones, Altomayo 2019.
- Normas Internacionales de Trabajo. OIT. ISBN 92-2-312668-1
- Decreto Supremo N°007-2002-TR. Texto único ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, horario y trabajo en sobretiempo.
- Decreto Supremo N°003-97-TR. Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

2.3.Bases Teóricas

2.3.1. Clima Laboral

2.3.1.1.Orígenes del Clima Laboral

Hoy en día, las empresas tanto de manufactura y de servicios, están obviando el Clima Laboral; el cual es uno de los puntos críticos que intervienen en la interacción individuo – ambiente – productividad. Pero esto no solo tiene que ver, con el individuo, sino con su entorno, elementos tangibles: individuos con que se relaciona, infraestructura, herramientas de trabajo; así como elementos intangibles: modos de sentir, la aptitud, el conocimiento, la comodidad en el trabajo. Estos elementos de la organización que de una u otra forma tienen influencia con el modo en que la empresa opera y se mantiene en desarrollo.

“Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido la persona”. (Fernández y Sánchez, 1996).

Tal concepto nos refleja un panorama diferenciador y causante de que la psicología del individuo y su conducta se entrelazan; abriendo así la caja negra, y posteriormente, determinar los componentes psicológicos de la persona percibe, tales como sentimientos, afectos, pensamientos que anteriormente, que se pensaba que eran ajenos al clima laboral.

2.3.1.1. Definiciones de Clima Laboral:

“El Clima Laboral es el conjunto de percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal, no se elaboró hasta la década de los 60”.
(Cornell, 1950)

Para Cornell, el clima laboral es un aspecto por el que las personas se sienten identificadas, con la organización, desde una primera impresión. Así también, vemos que conforme va transcurriendo el tiempo, estos conceptos se van integrando con elementos de la personalidad del individuo.

“Clima Laboral es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.
(Forehand y Von Gilmer, 1964).

El autor señala, un concepto de clima laboral, desde un enfoque competitivo, y de poder establecer algunas diferencias marcadas entre organizaciones, valiéndose de la permanencia y de las actitudes de las personas dentro de una empresa.

“Clima Laboral, es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. (Tagiuri, 1968)

Tagiuri nos da un panorama, en base a la característica que se mantiene en el tiempo, dentro del entorno de la organización. Así también lo relaciona con las actitudes de la persona y como ésta se desarrolla en las actividades que realiza en la organización.

“El Clima Laboral son el conjunto de percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”. (Schneider, 1975)

Para Schneider, quien, a mi parecer, abarca de manera general y abierta, refiriéndose a cómo las personas tratan de adecuarse y mantenerse en el entorno externo.

“El Clima Laboral es la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”. (Weinert, 1985)

El concepto de Weinert, nos parece muy específico, en base a que integra la psicología y el modo de reacción que la organización genera en el individuo, haciendo que realice su trabajo de manera correcta.

2.3.1.2.Clima laboral como dimensión.

“La postura operacionalista considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas...” (Peiró y Prieto, 1996).

Según esta definición, se enfoca en la interacción que genera un estado de confort u óptimo, dentro del sistema individuo – empresa, haciendo que las percepciones de las personas, puedan tener un efecto positivo dentro de la organización. Sin duda alguna, estamos acorde con este concepto, ya que nos revela un elemento importante que se entrelazará con la productividad, para poder obtener un alto nivel de clima laboral. La primera impresión que el individuo tiene frente a la organización.

2.3.1.3.Teorías del Clima Laboral

- a. Teoría del clima laboral de Rensis Likert

“El comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, y sus valores; la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”. (Brunet, 1999).

Señala dos tipos de clima:

- * Autoritario
- * Participativo

Likert, nos explica que el clima laboral de una organización, es causado por la forma de cómo, desde un inicio logra captar el individuo, centrándose en las condiciones laborales, tales como: remuneración, modo de trabajo, horarios, etc.; adecuando así sus valores, objetivos, y hasta las reacciones en base a estos elementos.

b. Teoría del clima laboral de Litwin y Stinger

“Por el Clima Organizacional pasan fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de acuerdo al estudio de clima se puede acceder a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su comportamiento y reacciones”. (Litwin y Stinger, 1978).

En consecuencia, esta definición, se centra en analizar los componentes del clima, más que en la percepción del individuo. Su análisis es del clima de la organización y la consecuencia que tiene en los individuos según sus actitudes y actividades que realizan dentro de la organización.

“...el empleado más satisfecho es un empleado más productivo. Los empleados que tienen más influencia en las decisiones, tienen una actitud más positiva y el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.”. (Locke, 1977)

Con esto, se desea exponer que la satisfacción laboral y el buen clima laboral influyen en la productividad del individuo, además del empoderamiento, participación y el grado de responsabilidad que se le asigna al mismo, durante la ejecución de sus actividades.

2.3.1.4. Dimensiones del Clima Laboral

A lo largo del tiempo, diversos autores, han identificado distintas dimensiones, que permiten poder medir el Clima Laboral.

Al respecto, hemos podido recopilarla, las cuales han sido propuestos y experimentados por los siguientes autores.

Autores tales como Pritchard (1987) y Karasick (1987), señalan once dimensiones del Clima Laboral, para poder elaborar el cuestionario correspondiente.

- A. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- B. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo humano y de materiales que éstos reciben de su organización.
- C. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- D. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- E. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- F. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- G. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- H. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- I. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- J. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- K. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Estas dimensiones señaladas por el autor, nos orienta que hay muchos factores que pueden intervenir dentro del clima laboral, factores que forman parte de un día de trabajo o un tiempo de trabajo, ya que todo se verá relacionado en las funciones del colaborador y como lo desempeña cumpliendo sus funciones y logrando los objetivos.

En tanto, Litwin y Stringer (1978), proponen seis dimensiones para evaluar el clima laboral:

- A. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- B. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- C. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- D. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

- E. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- F. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

En este caso, el autor se refiere al grado de situaciones más delicadas de una empresa, como esta pueden perjudicar si no se llevan de la mejor manera o con un control correcto, por ello un alto grado de disciplina para el cumplimiento de las funciones es un punto clave para el logro de los objetivos.

Ahora; Campbell (1972), propone que un cuestionario con cuatro dimensiones:

- A. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- B. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- C. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- D. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Nos da a entender el trabajo del personal, como lo realiza, como lo gestiona, como cumple con sus obligaciones y como desempeña de manera eficiente sus actividades, de tal manera que el reconocimiento sea merecido y el personal se sienta a gusto por el reconocimiento.

Para Likert (1946), la medición de percepción del Clima Laboral, se debe a ocho dimensiones:

- A. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- B. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- C. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- D. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- E. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- F. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- G. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- H. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

La comunicación entre los colaboradores cumple un rol importante dentro de la organización y es lo que señala el autor en este caso, ya que son las relaciones interpersonales que hacen que la comunicación y el clima laboral se vean más ameno y cómodo para poder laborar para que el mensaje al final llegue claro y conciso.

2.3.1.5. Satisfacción de los Colaboradores

2.3.1.5.1. Definición:

“...la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia el” (Robbins, 1996: 181).

El autor nos quiere dar a entender que todo es directamente proporcional y que una actitud positiva conllevará a que el propio colaborador actúe de la mejor manera frente a su trabajo, cumpliendo con las actividades requeridas generando así también un clima laboral agradable.

“...el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.), y la vida en general (Blum y Naylor, 1988).

Son una serie de factores que hacen que el colaborador pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente, ya que éstas son parte del proceso de trabajo la que conllevará a tener mejores resultados.

2.3.1.5.2. Teorías de la Satisfacción Laboral

Para nuestra investigación nos vamos a enfocar en dos teorías, para nosotros, las más representativas y que guardan relación con el clima laboral de la empresa Altomayo.

a. Teoría Bifactorial – Frederick Herzberg:

“Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actividades frente al mismo”. (Herzberg, 1959).

En su experimentación, consiguió que un grupo de ingenieros y contadores, relataran algunas experiencias vividas por ellos mismos, tratando de que ellos puedan identificar como experiencias buenas y malas. Los relatos, denominados positivos para los evaluados, guardaban relación con condiciones de mejora, progreso y reconocimiento; siendo estos factores encontrando en la realización de las funciones de cada uno. En cambio, los relatos, denominados negativos para los evaluados, guardaban relación con aspectos de las condiciones de trabajo, como, por ejemplo: pagos, bonos, control interno.

Debido a este análisis, se proponen dos factores: Intrínsecos, o motivadores y extrínsecos. Después de observar a los colaboradores de ventas, podemos decir que esta teoría tiene relación a nuestro trabajo, ya que actualmente los colaboradores de venta, tienen más factores extrínsecos que los motivadores, esto hace que el clima laboral se pueda ver afectado, e incluso, con repercusiones en la productividad de la empresa.

b. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Proponemos que para exista una satisfacción laboral óptima, la motivación es un requisito indispensable en una organización. Es por eso que decidimos ahondar en esta teoría cuyos componentes son importantes, ya que, tendrían un efecto positivo en el clima laboral de la empresa Altomayo.

“Se formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados”.
(Maslow, 1985).

Maslow nos explica que la prioridad es un aspecto que debe ser clasificado según su nivel de importancia. Así mismo, nos muestra clases de necesidades, desde las básicas (fisiológicas de seguridad), hasta las más elevadas (reconocimiento o estima y de auto superación).

2.3.1.5.3. Factores de Insatisfacción Laboral.

Hemos podido identificar algunos factores representativos, dentro del área de ventas de la empresa Altomayo, que pueden generar que el clima laboral se perjudique afectando así la productividad de los colaboradores de ventas.

A continuación, nombraremos las que tienen más relación con la empresa:

- a. Salario Bajo: Si bien es cierto, que Altomayo es una gran empresa, líder en exportación de café del Perú, no debemos de olvidar que la competencia de Altomayo, brindan a su trabajador un sueldo por encima del mercado, siendo este más atractivo hacia los colaboradores de ventas, de alguna manera, motivándolo a ejercer con optimismo y superación, las actividades que puedan realizar.

Actualmente, el programa de comisiones que maneja Altomayo, no cumple al 100% las expectativas de los colaboradores de ventas, por tal motivo podríamos decir que existe una insatisfacción por ese lado.

- b. Comunicación con Jefe de Ventas y /o supervisores: La comunicación entre colaboradores de ventas y supervisores, actualmente carece de continuidad, por lo que raras veces, realizan reuniones para comprobar el seguimiento al plan de ventas. Sin embargo, se observó que no comparten experiencias que puedan convertirse en aprendizajes positivos hacia el futuro.
- c. Inseguridad en el personal: Actualmente, debido a que no existe una comunicación fluida con los supervisores y/o jefe de ventas, el colaborador se siente limitado en tomar decisiones que puedan llegar a obtener mayores ingresos a la organización. Esto genera inseguridad y duda en el colaborador de ventas, viéndose en una incertidumbre, la cual opta por la negativa, o simplemente deja pasar la oportunidad de venta.
- d. Persecución incansable a las metas de ventas: Se observó también que los jefes de ventas se enfocan en conseguir la meta de ventas, que en poder preocuparse por que el personal aporte nuevas ideas en cómo obtener mayores resultados. En este caso, el jefe de ventas, se centra en llegar al objetivo sin evaluar su fuerza de ventas.
- e. Oportunidad de Ascender: Este aspecto, podemos decir que es fundamental, debido a que el colaborador de venta, destacado, se siente preparado y listo para aceptar nuevos retos, escalando a un puesto más alto; sin embargo, a pesar del tiempo de trabajo que un colaborador pueda tener, las probabilidades a poder ascender hacia un puesto de mayor jerarquía se tienden escasas o nulas, debido a que se presentan los celos, egoísmo, lo cual desmotiva al colaborador y por ende afecta al clima laboral

2.3.1.6. Condiciones Laborales

“Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.” (ISTAS, 2017).

Este concepto enfocado a la seguridad del colaborador, nos parece interesante, ya que se enfoca en la integridad del mismo, más aun, teniendo en cuenta la parte ambiental y tecnología que hoy en día tiene que ver con el desenvolvimiento del colaborador en sus actividades.

A su vez, en Altomayo, somos conscientes que estas condiciones, pueden afectar al clima laboral, ya que los colaboradores de ventas, se notan insatisfechos en relación a las condiciones de tiempo, resaltando la administración de horarios y la jornada laboral.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición, 1999; nos señala que el desarrollo del trabajo está influido por tres grandes grupos de condiciones:

- A. Condiciones ambientales: En Altomayo, debido a que los colaboradores de ventas, se desenvuelven en trabajo de campo, podemos decir, que mantienen un equilibrado ambiente, ya que constantemente, están visitando a sus clientes.
- B. Condiciones de Tiempo: En relación a condiciones de tiempo, los colaboradores de venta, no manejan hora de ingreso y/o salida de la empresa, esto debido a que manejan un horario inopinado el cual debe ser cumplido hasta realizar las actividades de campo pertinente dirigidas por el supervisor.
- C. Condiciones Sociales: En este aspecto, la empresa Altomayo, es una empresa líder en exportación del café peruano, por lo tanto, es una empresa bien consolidadas y con

un prestigio ganado por sus años de experiencia, que la mantiene como una de las empresas peruanas que lidera el mercado de exportación de café.

2.3.1.7. Reconocimiento Laboral

“Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.” (BORDAS, 2016).

Es muy claro que la palabra reconocimiento es muy bien visto por los colaboradores en una empresa, motiva al personal a trabajar de la mejor manera posible ya que contara con el respaldo de su organización siempre.

“Que se mejore el reconocimiento que el jefe trasmite al empleado por su labor” (BORDAS,2016).

Contar con un jefe que apoya en todo momento al personal contribuye a que éste responda de la mejor manera cumpliendo con las responsabilidades asignadas y ayuden a cumplir la meta deseada por la organización, obviamente se considerará un reconocimiento por lo realizado por el trabajador.

“Inmediatamente se conozca el logro de un compañero, se debe hacer el reconocimiento, y si es de gran magnitud, planear el momento y modo apropiado”. (Parra,2007).

Efectivamente los logros deben ser reconocidos por la empresa ya que de esta manera los demás compañeros u el equipo de otras áreas sentirán el mismo ánimo de poder seguir cumplir con las actividades de la organización y de esta manera también puedan ser reconocidos.

“Existe gran variedad de reconocimientos: desde los más sofisticados hasta los más sencillos, pasando por los de alto costo como los de bajo o ningún costo”. (Parra,2007).

Los reconocimientos pueden ser desarrollados por cada empresa según sus políticas de trabajo con la que ya tengan establecidas y verán la manera de efectuarlo de acuerdo a lo que se requiera por la obtención de algún resultado positivo.

2.3.1.8.Medición del Clima Laboral

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a los cuestionados, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada”. (Brunet, 1987).

Por consiguiente, estos datos serán tomados personalmente y presencialmente, por lo individuos a analizar ya que nos da información más precisa respecto a cómo se está desarrollando el clima en la organización.

Sin embargo, esta herramienta que nos ayudará a medir el clima laboral en la empresa Altomayo, tiene sus contras como se detalla a continuación:

- Genera un ambiente resistente al cambio
- Crea una incertidumbre por el trabajador a responder las preguntas de manera fidedigna

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Y CLIMA LABORAL

Como lo hemos descrito líneas arriba, las encuestas son una de las herramientas más descriptivas, para poder analizar el clima laboral. A continuación, se especifican 2 tipos de encuestas más utilizadas por los investigadores:

Encuesta de satisfacción laboral:

“Al aplicar una encuesta de satisfacción a 160 participantes del área operativa de una empresa de alimentos, se evaluó los factores: beneficios estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, salario, prácticas gerenciales, liderazgo empresarial, logro personal y capacitación.” (Rodas, 2004).

Por consiguiente; el autor, realiza un análisis actual del clima laboral en la organización. Así mismo, demostró concluyó que el ambiente en donde se desarrollaban las actividades por parte de los trabajadores, influía positivamente en su trabajo, y a su vez en la productividad.

Como consecuencia de ello, inicio un programa de visitas en conjunto con el seguimiento respectivo a fin de poder identificar los factores críticos que tenían más incidencia en el clima laboral.

Este análisis nos sirvió para reafirmar nuestro objetivo, y más aún, poder utilizar este tipo de herramientas para poder medir el clima laboral de Altomayo. Así mismo, debemos elegir las preguntas correctas a fin de poder obtener información que nos sea útil para posteriormente poder evaluar en que factores tienen problemas, el clima laboral.

Se recomienda previo a las encuestas, mantener reuniones, charlas, con la alta dirección a fin de poder establecer un ambiente de confianza y serenidad, y así obtener datos confiables y reales.

Algunas pautas para que la encuesta de satisfacción laboral, pueda ser fidedigna:

- Las respuestas deben ser anónimas y privadas.
- Tratar de realizar el cuestionario de manera firme y lo más correcta posible.
- Enfocar las preguntas, a los puntos críticos o de mayor importancia a fin de poder obtener datos reales.
- La muestra debe ser representativa a fin de que la toma de datos sea efectiva.

Encuestas de clima laboral

“Se validó, tras la investigación, resultados de la medición de los factores en el clima organizacional en el año 2000 en el área de administración, entrevistando al personal administrativo que labora en las oficinas centrales para comparar el resultado con los obtenidos anteriormente.” (Valdez, 2004).

El autor formulo un cuestionario, basado en preguntas cerradas, evaluando los diversos factores a fin de poder contrastarlo con los datos obtenidos hace 3 años. Llego a la conclusión que no hubo variación representativa de los factores del clima laboral. Sin embargo, sugirió establecer talleres y programas que permitan fortalecer el clima laboral de la organización.

Por lo tanto, haciendo la comparación en dos periodos distintos, a fin de evaluar la evolución del clima en ese momento, incidiendo en factores clave. Al final, dio a conocer que no hubo cambios en el clima laboral, por lo que propuso ideas, de mejora para adelante.

2.3.2. Productividad:

2.3.2.1. Definición de productividad

“La productividad puede definirse como el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios. En términos económicos simples, es una medida promedio de la eficiencia de la producción”. (Nemur, 2016)

Por consiguiente, las habilidades que tienen los colaboradores de una organización, influirán de manera positiva para cumplir con los objetivos ya sea corto o largo plazo. Esto llevará a que se evidencie un buen clima dentro de la organización y su a vez sus clientes se sentirán conforme con el trabajo realizado.

Nemur (2016), en su libro *Productividad, consejos y atajos de productividad para personas ocupadas*, afirma que:

La productividad es directamente proporcional al manejo del tiempo y viceversa. Luego de considerar los factores que conducen la productividad y la piedra fundamental que sostiene a la productividad, llegamos a la conclusión de que el tiempo es el mayor recurso cuando se trata de optimizar la productividad.

Se conoce que para ser eficientes hay que optimizar procesos obteniendo los mismos o mejores resultados, por lo tanto, si se genera una mejor producción a lo habitual en menor tiempo se obtendría la eficiencia deseada por toda empresa. Y eso se evidenciará en lo que pueda realzar el trabajador, en cuanto puede lograr en ese periodo.

2.3.2.2. Ley de Pareto en productividad.

La ley de Pareto, en esencia, implica que un pequeño porcentaje de algo es responsable por una mayor porción del resultado”. (Nemur, 2016).

De tal manera que, si una organización la llega a implementar dentro de ella, obtendrá como beneficios la reducción de costos, tener una retroalimentación, generar empowerment, y contar con apoyo en la gestión ya que se concretará la importancia del personal dentro del trabajo.

2.3.2.3. ¿Cómo se realiza la productividad?

“La productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos”. (López, 2013)

Es evidente que la productividad no se hace sola, por lo tanto, el talento humano es quien influye o forma parte del proyecto o trabajo como tal, para que las actividades dentro del campo laboral se realicen de manera correcta y optimizada para que genere la satisfacción necesaria al cliente o público consumidor.

Según indica, Jorge López (2013), “La productividad tiene un costo y una rentabilidad, dependiendo como se administre. La productividad es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para hacer rentables y competitivos a los individuos y sus sociedades”.

Vale decir que el fin que busca toda organización es la de obtener dinero, en base al trabajo realizado, trabajo por el cual debe diferenciarse de la competencia donde todo el manejo administrativo sea transparente, y que los que conforman parte de ella se diferencien por su profesionalismo.

2.3.2.4.Productividad en el mundo.

“En el mundo global no todos tienen la misma productividad como naciones o entre empresas e individuos, porque no todos usan la información útil como conocimientos”. (López, 2013).

Hoy en día a nivel mundial el dato o la información, es un punto clave para la toma de decisiones o para el desarrollo de actividades, por lo que si una empresa quiere obtener el mejor beneficio que es perdurar en el mercado debe considerar que un dato puede ser de mucha utilidad si la sabes aprovechar.

“La productividad es la generación de riqueza en general, y debe estar sustentada por la ética y la moral, para que haya beneficio social en armonía con la ecología del planeta”. (López, 2013).

El autor nos da a entender que si queremos lograr nuestros objetivos trazados, lo podemos hacer, pero no olvidándonos de lo valioso que es cuando se cuida el ambiente laboral, no generar dinero a costo de algo o alguien, simplemente hacer las cosas de manera correcta, respetando los valores para de esta manera generar un clima cordial.

“La productividad es una capacidad de producción o creación, y tiene un costo por tiempo de operación, para crear riqueza y beneficios”. (López, 2013).

Para poder crear se necesita invertir, para poder ganar se necesita invertir, para poder ser reconocido se necesita invertir, por consiguiente, una buena inversión en algo seguro conllevará a tener mejores resultados y ganar posición dentro del mercado.

Un logro que se puede evidenciar es con la captación de nuevos clientes en una empresa por lo cual generaría más ingresos.

2.3.2.5. ¿Cómo se consigue la Productividad?

“La productividad se consigue, con fuerza por velocidad, de cualquier acción, actividad u operación, o sea, que la potencia se realice con tiempo constante”. (López, 2013).

Un término clave que considero que podría ser parte de esta definición del autor es el KAYZEN, mejora continua, solo un seguimiento en base a las actividades que se realicen cada día y a su vez mantenerlas o mejorarlas, conllevarán a tener una base formada que llevará consigo en el tiempo generando la riqueza deseada.

La clave es pensar. Lo es porque, en el trabajo del conocimiento, la productividad personal no consiste en hacer muchas cosas, sino en hacer de forma eficiente las cosas que hay que hacer. (Bolívar, 2015)

Define que el personal es el principal personaje dentro una empresa, ya que forma parte del crecimiento o decrecimiento de la misma, es por ello que la manera de adaptación de implementación y mejoramiento de actividades de los mismos aportarán al logro de objetivos.

“Sin revisión constante, la mejora de la productividad personal es prácticamente imposible”. (Bolívar, 2015).

Parte del control de toda actividad de empresa es que se vea un progreso, pero para ello se necesita que sea de manera continua, porque si encontramos alguna falencia en el camino solucionarlo lo más pronto posible.

2.3.2.6.¿Qué mide la productividad?

“La productividad es un ratio o índice que mide la relación existente entre la producción realizada y la cantidad de factores o insumos empleadas en conseguirla”. (Cruelles, 2012).

Por lo tanto, al realizar esta operación debe dar como resultado cantidades positivas que reflejen el buen desempeño de trabajo que se viene realizando y como sería bueno que se mantenga en un periodo largo. Como por ejemplo un área de ventas las unidades vendidas por vendedor sería un indicador que ayude a medir la productividad.

El tiempo estándar debe pasar a ser de obligado cumplimiento, por parte de los trabajadores y esto es posible con el correcto control de la productividad. (Cruelles, 2012).

Sabemos que el factor tiempo es crucial en toda organización, pero el cómo controlarla en base a logros ayudara a saber que se cuenta con personal muy capacitado, eficiente capaz de realizar funciones en el menor tiempo posible si así lo requieren.

2.3.2.7.Productividad Máxima

“La máxima productividad consiste en hacer que algo ocurra, ya se trate de decorar la casa, de desplazarse de un sitio a otro o de pasar un buen rato, con el menor esfuerzo posible”. (Allen, 2012).

Vale de la intención de uno mismo para lograrlo, no esperar que las cosas vengan por sí solo, el esfuerzo dedicación y empeño que le ponga cada uno para obtener resultados es la clave para conseguirlo. Analizando bien la situación podrás proponer ideas que optimicen el esfuerzo y generen mayor beneficio.

“Mejorar la productividad tiene mucho que ver con gestionar con más eficacia los obstáculos, las barreras y las distracciones que encontramos en nuestro camino: cualquier circunstancia que frene o se oponga a nuestro avance”. (Allen, 2012).

Siempre en toda empresa aparecerán inconvenientes que impidan el crecimiento por varios factores, ya sea por medio de la competencia que quizás tenga mejor táctica o quizás la misma empresa esté tomando malas decisiones o el clima dentro de ella no se encuentra estable y afecte mucho en el desarrollo de las actividades. Es allí, la habilidad de la empresa para poder salir de esos inconvenientes.

2.3.2.8. Personal productivo.

“Cuando las personas encuentran un método para establecer un equilibrio en sus tareas cotidianas, ocurra lo que ocurra, mejoran su intuición y su creatividad”. (Allen, 2012).

Cabe precisar que para perdurar en el mercado hay que ser proactivo, adelantarse a los hechos, por lo tanto, cada día deben generar ideas que ayuden a resolver problemas a futuros o quizás mejorar sus propios trabajos optimizando procesos y eso solo se dará con la lluvia de ideas y la creatividad de uno mismo para ejecutarlas.

“... hay cosas que todos nosotros podemos hacer, en cualquier momento, para lograr que nos resulte más fácil reaccionar ante lo que nos ocurre sin perder el ritmo”. (Allen, 2012).

El autor nos da a entender que siempre uno está preparado para buscar soluciones en cualquier momento, la idea es que se solucione lo más pronto posible sin detenerse tanto tiempo en solucionarlo, y de esta manera seguir con el plan en marcha.

“El estrés procede del incumplimiento de acuerdos a los que has llegado contigo mismo. Las únicas formas de aliviarlo son cancelar los acuerdos, cumplirlos o renegociarlos”. (Allen, 2012).

La frustración de todo personal por no conseguir sus metas promueve a que baje su rendimiento dentro de la organización, dependerá de uno mismo no rendirse y seguir adelante mostrando sus habilidades y demostrarse así mismo que puede lograr grandes cosas.

2.3.2.9. Productividad como Herramienta.

“Organizarse es simple, pero no simplista. Tómame cinco minutos. Coge un bolígrafo y suelta todo lo que se te venga a la mente. No analices ni organices nada.” (Allen, 2012).

Evidentemente un orden conlleva a tener una información correcta, por ello también es importante que tu imaginación lo plasmes, lo escribas y lo detalle, ya que contar con un bagaje de notas conllevará aportar en la empresa.

“Cuando se usa el término productividad se hace para referirse al rendimiento de algo. Algo que se aporta, como unas horas de trabajo, o una suma de capital, y se compara con lo que produce ese trabajo o capital”. (López, 2009).

Hoy en día se mide el rendimiento de una empresa, pero también se mide el rendimiento de los que conforman la empresa, es decir el personal que trabaja cada día para que se genere productividad, por ende, los ingresos esperados.

“La productividad de la que se habla habitualmente es la productividad del trabajo, de los trabajadores. Se mide calculando la producción obtenida por una determinada cantidad de tiempo de trabajo aplicada a producirla”. (López, 2009).

El día a día de las empresas es obtener la mayor productividad en un tiempo establecido. De tal manera que siempre se visualice un crecimiento constante por cumplimiento de los objetivos.

2.3.2.10. Importancia de la productividad.

“La importancia de la productividad para aumentar el bienestar social se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad”. (Prokopenko, 1989).

A nivel mundial toda organización que tenga productividad es bien vista por los competidores o aliados, por lo que se podrá deducir que trabajan de manera eficiente con un mecanismo de

trabajo muy bueno. Esto llevará a que se fidelicen clientes por el desarrollo de actividades observado.

2.3.2.11. Factores de la Productividad.

Factores Internos.

Prokopenko (1989), en su libro *La Gestión de la Productividad*, nos expone:

“Como algunos factores internos se modifican más fácil que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas, procedimientos de organización, los estilos de dirección, y lo métodos de trabajo”.

Todo se da en base a las políticas de trabajo que tenga cada organización, ya que partirá de la adaptación de los trabajadores con el mecanismo que emplean para laborar, para ello influirá mucho lo que realice cada trabajador en base a las unidades vendidas por vendedor si se trata de una empresa de consumo masivo. Para ello se necesitará un método de trabajo eficiente que dé resultados positivos siempre.

Factores Externos

Prokopenko (1989), en su libro *La Gestión de la Productividad*, nos señala:

“Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales, la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua medios de transporte, comunicaciones y materias primas”.

Estos factores influyen en la participación de una empresa dentro del mercado porque es la vía para que una empresa pueda funcionar, como por ejemplo en la captación de nuevos clientes y la fidelización de los mismos, el cliente necesitará todas las comodidades, que

cumplan con sus expectativas en varios aspectos desde los temas financieros hasta la llegada del producto en sí.

2.3.2.12. Unidades Vendidas por Vendedor.

“Las cuotas ofrecen a la dirección un punto de referencia para medir la productividad y efectividad general de las áreas. Comparando los resultados reales conseguidos con la cuota, los directivos valoran a la persona al frente de su área.”. (Díez, Navarro y Peral, 2003)

En la actualidad empresas de consumo masivo son las que más trabajan con el tema de ventas, por ende, los trabajadores de la empresa (vendedores) tienen cuotas fijas que tienen que cumplir para que puedan obtener sus comisiones deseadas para que el jefe a cargo observe el desempeño que viene realizando dentro de la organización.

“Las cuotas de ventas son responsabilidades del departamento de ventas. Esta tarea puede recaer en uno o varios de los directivos de ventas dependiendo del tamaño de la empresa, el grado de descentralización empresarial y del método empleado para determinar las cuotas...”. (Díez, Navarro y Peral, 2003).

En tanto que existan cuotas que los trabajadores y la empresa en general tienen que cumplir habrá muchas actividades a realizar para cumplir con el objetivo, ya que si es una empresa considerable reconocida y necesita ganar más terreno dentro del mercado y competencia los directivos tienen que realizar una planificación eficiente.

“La planificación del tiempo del programa de formación de ventas permite que los distintos miembros de la fuerza de ventas, que participarán en las sesiones (cómo receptores de formación o formadores), también puedan realizar su oportuna planificación de horarios”. (Díez, Navarro y Peral, 2003).

Contar con una buena planificación cada vendedor podrá cumplir con sus objetivos, y se verá reflejado cada cierre de mes observando cuanto a logrado, en qué porcentaje terminó en cual línea obtuvo las ventas y en base a ello poder planificar su próximo mes observando cuales fueron sus falencias para mejorarlas y en cual le fue bien para mantenerla.

“El concepto de cuota no tiene como único apellido, aunque sea el más importante, las ventas, sino que también puede aplicarse a otras actividades como las visitas del vendedor a sus clientes, nuevos clientes, atención o pérdida de cliente, márgenes, beneficios, etc. De esta forma surgen las denominadas cuotas de actividad y cuotas financieras”. (Díez, Navarro y Peral, 2003).

Ya dependerá de cada vendedor para que al visualizar su cierre de mes (unidades vendidas) cumplan con las expectativas deseadas, para lograr ello el vendedor habrá realizado una serie de funciones para poder conseguirlo desde la visita y formalidades a los clientes como la atención de la misma.

2.3.2.13. Captación de nuevos clientes

“Al cliente fiel debe reconocérsele su valor, recompensarle por su dedicación a la empresa e, incluso, compartir con él parte de los beneficios que generan los negocios que hace con la organización”. (Alcaide, 2010)

De esta manera señalada por el autor, al reconocer el valor importante que tiene el cliente éste se sentirá a gusto por ende al sentirse beneficiado podrá contar con la posibilidad de informar a otras entidades personas, etc. que quieran formar parte del negocio por ende serían considerados como nuevos clientes.

“Normalmente compensa ofrecer incentivos a cambio de los nombres de amigos de nuestros clientes (Los incentivos sólo se han de entregar cuando el nuevo cliente hace su primera compra) “. (Bird, 1982).

El tema de incentivos es un plus importante que, a toda persona, empresa, le encantaría escuchar ya que en base a lo que realiza sus actividades serán recompensadas por el buen funcionamiento que viene realizando y el buen aporte que brinda a la empresa.

“Su objetivo inmediato no será hacer dinero, sino crear volumen de negocio, obteniendo el mayor número posible de clientes a coste aceptable, olvidando por el momento el logro de beneficios inmediatos”. (Bird,1982).

Es lo primero que debe tener en consideración la empresa como tal, para poder fidelizar cliente no se empieza uno por uno ya que se perdería tiempo lo que se buscaría como tal lo dice el autor es conseguir mayor número de clientes ya que algunos de ellos se convertirán en fieles y otros no, en base a la buena relación con la que trabaje.

“El cliente se hará más valioso a medida que vayamos mimándolo y atendiendo a sus necesidades. Por eso hay que estar dispuestos a invertir más dinero en localizar prospectos nuevos y convertirlos en clientes”. (Bird,1982).

Este punto es clave, ya que toda persona registrada para una organización se verá reflejada como prospecto y se convertirá en cliente de acuerdo a como se venga trabajando con ello y cómo podemos adecuarlos a nuestra manera de trabajo como empresa y como estas pueden beneficiarse de ello.

“Si tal es el caso, sus actividades de marketing directo probablemente tendrían que destinarse a captar nuevos clientes (aceptando la necesidad inevitable de perder dinero en esa tarea) en lugar de intentar lograr alguna rentabilidad de los clientes que ya pueda tener”. (Bird,1982).

Toda inversión genera riqueza, quien no invierte no gana, por ende, si es un esfuerzo para captar más clientes pues valdrá la pena realizarlo para contar con mas en un futuro determinado. Tener en cuenta que sin clientes no hay rentabilidad. Ganancia es una frase a considerar.

2.3.2.14.Fidelización de Clientes

“La fidelización se sustenta en una muy eficaz gestión de las comunicaciones empresa – clientes. Como es sabido y ha sido innumerables veces demostrado y comprobado, la fidelización implica crear una fuerte connotación emocional con los clientes”. (Alcaide, 2010).

Como bien lo indica el autor, dependerá mucho de la comunicación entre empresa y cliente. Esa relación, si es de la más amena y más conveniente hará de que ambas partes se sientan a gusto y beneficiadas con las actividades que se vienen realizando. Ya que por una parte el cliente se sentirá satisfecho y por otra la empresa seguirá realizando y mejorando sus funciones.

“Los clientes fieles son una fuente importante de rentabilidad y beneficios para las empresas que logran consolidar una base de clientes debidamente fidelizados”. (Alcaide,2010).

En tanto que se visualice más clientes fieles dentro de la organización más beneficios para la empresa, obteniendo mayor rentabilidad a su vez que los clientes serán considerados en una base de datos, donde podrá contar con algunos beneficios, a su vez estos pueden aportar trayendo más clientes.

“La fidelización requiere ir más allá de la funcionalidad del producto o del servicio básico y más allá de la calidad interna y externa de los servicios que presta la empresa”. (Alcaide,2010).

Evidentemente, para poder lograr una buena fidelización se necesita realizar una serie de actividades que ayuden a concretar la buena relación de empresa- cliente. Para que el cliente se sienta satisfecho tanto en el producto ofrecido o servicio deben ejecutarse las funciones de manera correcta.

“Como parte de una estrategia de fidelización uno de los recursos más utilizados son los programas de fidelidad (fidelity plans), programas de puntos, programas de millas, como también se les llama”. (Alcaide,2010)

Hoy en día existen diversidad de programas que ayudan a fidelizar clientes, ya sea en cualquier rama de trabajo programas donde uno puede planificar actividades para que el cumplimiento de los objetivos se concrete en el menor tiempo posible en este caso fidelidad del cliente.

“Ahora bien, cuando hablamos de fidelizar a los clientes, es decir, prolongar en el tiempo, al máximo posible, la relación con los clientes, el vínculo relacional directo que se establece entre clientes y empresas, adquiere una importancia aún más decisiva”. (Alcaide, 2010)

Fidelizar al cliente significa que será un cliente que perdurará en el tiempo que siempre estará en contacto con la empresa no se alejará mucho de las actividades de la empresa, aparecerá cada cierto tiempo porque ya se habrá convertido en un cliente fiel por ende el vínculo será más fuerte.

2.4. Marco Conceptual

SATISFACCIÓN LABORAL

Trata de cuan bien se siente el personal de ventas antes, durante y después realizar su trabajo y de cómo se identifica con la organización según aspectos como: beneficios que le puedan brindar al personal, bonificaciones, etc.

De tal modo que si un personal se siente a gusto lo demostrará cada día con el entusiasmo y ganas que tiene para laborar, y se verá reflejado día a día en su acción como trabajador.

También una satisfacción laboral, tiene que ver con que, si el personal se siente identificado con la organización, el saber que con sus actividades puede contribuir a que los objetivos de la empresa lleguen a concretarse.

Asimismo, uno de los factores que impulsa a que la satisfacción sea la adecuada es el trabajo en equipo, el esfuerzo en colectivo que realizan todos los colaboradores sin presencia de o factores negativos como: egoísmo, esfuerzos aislados, ausencia de compañerismo, envidia, soberbia, desigualdad en el personal.

PRODUCTIVIDAD:

Podemos definir productividad como la relación entre la producción y los recursos utilizados. Es necesario tener en cuenta que alcanzar una mayor productividad, implica la evaluación de la Mano de Obra, Insumos, Tiempo, Horas Maquinas, en las cuales se realiza un determinado proceso.

En tanto que la productividad se encuentre elevada y en menor tiempo de lo esperado se verá reflejado el desempeño de trabajo que le pone cada trabajador cumpliendo consigo mismo sus expectativas a corto y largo plazo.

El uso adecuado de los recursos con lo que pueda contar una organización podría garantizar que lo planeado pueda concretarse por medio del seguimiento y control que se puedan emplear en el producto o servicio.

Una de las formas en poder aumentar la productividad, es haciendo más, con menos. Esto es; tratar de ser eficiente, optimizando recursos, por ende, la obtención de mejores resultados para la organización.

CONDICIONES LABORALES

Una condición laboral es cuando el área se ve acorde al profesionalismo; que las características que se presentan en el entorno de trabajo se encuentren optimas: iluminación, orden, limpieza, disponibilidad de equipos; los cuales serán necesarios para poder realizar las actividades indicadas. Con esto, se busca generar agrado y motivación por parte del colaborador.

Con respecto a nuestro trabajo de investigación, una característica resaltante es que los contratos de los mercaderistas son por periodos cortos (cada 3 meses); esto nos indica, que la estabilidad laboral genera una incertidumbre en los mismos colaboradores, debido a que se sienten temerosos en poder ejecutar sus funciones con tranquilidad debido a no poder llegar a la cuota esperada.

Así también, una de las condiciones de trabajo que son necesarias para realizar las actividades, es que el colaborador tenga los equipos necesarios, así como las herramientas las cuales deben ser usadas de manera adecuada. En Altomayo, vemos estas falencias, debido a que solo algunos mercaderistas cuentan con un equipo de comunicación (celular), mientras que otros dependen de su propio equipo, convirtiéndose así en una condición de trabajo desfavorable.

RECONOCIMIENTO LABORAL

Un reconocimiento laboral es aquel donde se evidencia el esfuerzo realizado por el trabajador por cumplir con sus objetivos de tal modo que pueda ser recompensado ya sea de manera monetaria, de manera de ascenso.

El reconocimiento laboral es también, un componente que influye intrínsecamente con la productividad, ya que recompensa los logros los cuales son obtenidos por el colaborador; sintiéndose este, motivado y seguro de haber cumplido las funciones que le son encomendadas.

Cuando hablamos de reconocimiento laboral, debemos hablar de esfuerzo personal, el cual es dado por el colaborador haciendo que sus habilidades se desarrollen y sea ejemplo de los demás integrantes de la organización.

El reconocimiento debe ser continuo a fin de que todo el personal sienta que, en cualquier momento, según su desarrollo y esfuerzo, sea reconocido por la alta dirección y sus jefes inmediatos mediante incentivos económicos, y/o bonos.

UNIDADES VENDIDAS

Se refiere al número de unidades vendidas dentro de un periodo establecido. Las ventas totales generaran ingresos económicos para la organización.

Cuando hablamos de unidades vendidas, hablamos de productos terminados. Esto es, al finalizar un ciclo productivo, obtenemos que el volumen de ventas se convierta en ingresos económicos a la organización

Al incrementarse el volumen de ventas, generará más beneficios e ingresos al personal, contribuyendo así a que el clima laboral sea el más óptimo entre los colaboradores de venta, ya que generará, en este caso, el nivel de utilidades, beneficios, premios; debido a los resultados obtenidos en el ejercicio anual.

CAPTACIÓN DE CLIENTES

Búsqueda de probables consumidores que puedan estar interesados en los productos que ofrece una organización, con el fin de poder convertirlos en clientes. Para ello se necesitará el uso de técnicas de marketing, las cuales serán de utilidad para ampliar la cartera de clientes.

Dentro de estas técnicas, podemos nombrar a las siguientes: entrega de catálogos, degustaciones, obsequios, uso de redes sociales, comunicaciones telefónicas, páginas web, volantes, afiches, correos, uso de medios audiovisuales (comerciales por Tv, radio); las cuales harán que la persona conozca el producto y genere una intención por consumirlo.

Esta captación debe ser continúa debido a que el cliente de hoy en día es exigente, lo cual nos llevara a conocer sus necesidades, y con esto, poder desarrollar nuevos productos y/o mejorarlos, teniendo en cuenta la calidad que es un factor importante en cada producto.

FIDELIZACIÓN DE NUEVOS CLIENTES:

Obtener la aprobación e identificación del producto por parte del consumidor y que éste reconozca los productos de Altomayo en el mercado para poder mantener la relación cliente-empresa a lo largo del tiempo.

Es mantener la confianza de un cliente que nos compre de manera constante. Es aquel cliente que identifica nuestra marca, producto e inclusive puedo recomendarlo con los demás consumidores.

Para poder mantener la fidelización de los clientes, podríamos usar herramientas y/o estrategias que hagan que el cliente pueda seguir comprando y consumiendo productos de la organización; como son: obsequios, premios, promociones, que hacen que la lealtad sea vea fortalecida.

Fidelizar un cliente, es poder asegurar una venta, establecer una frecuencia de compra. Se debe tratar de obtener información como: su opinión, sus necesidades, atender sus quejas a tiempo, con el objetivo de que siga confiando en la organización.

2.5 Formulación de la Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

HG: El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo-Lima, año 2017.

Propuesta de Plan de Mejora.

2.5.2 Hipótesis específicas

HE1: Existe una alta relación entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo.

HE2: Las condiciones laborales se relacionan con la captación de nuevos clientes de la Empresa Altomayo.

HE3: El reconocimiento laboral tiene relación con la fidelización de nuevos clientes en la Empresa Altomayo

2.6 Identificación de variables e indicadores

Variable Independiente: Clima Laboral

Indicadores:

- Nivel de Satisfacción de los Colaboradores
- Condiciones laborales
- Reconocimiento laboral

Variable Dependiente: Productividad

Indicadores:

- Unidades Vendidas por Vendedor
- Captación de nuevos clientes
- Fidelización de clientes

2.6.1 Definición Conceptual de Variables:

Clima Laboral – Variable Independiente - CAUSA

Hemos recogido, una definición para clima laboral, que nos pareció más específica, involucrando así con nuestra siguiente variable, la productividad.

Goncalves (2002), en su artículo titulado *Dimensiones del Clima Organizacional*, define:

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

En ese sentido, proponemos que el clima laboral es uno de los elementos que tienen incidencia en la productividad del colaborador de ventas de la empresa Altomayo, debido a que ambos factores están involucrados entre sí, uno con respecto a la motivación y a las percepciones del individuo, contra el ambiente, características y/o del entorno donde el individuo realiza sus actividades.

Productividad – Variable Dependiente - EFECTO

“La Productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes o servicios”. (Ruiz, 2015).

Mientras los recursos que tenga una compañía son usados como tal, que sirvan para el cumplimiento de metas, será un factor importante porque se evidenciará las buenas decisiones que se tomaron en su momento.

“La productividad del personal es función de: -la persona que realiza la tarea. – Cómo actúa la gerencia y las políticas de la empresa. – La remuneración. -El contexto. – de muchas variables interrelacionadas individuales, organizaciones y del contexto”. (Biasca, 1984).

La productividad abarca muchos conceptos, pero la realidad solo una, la cual es que si se visualiza una entidad altamente productividad reflejará el buen momento empresarial.

2.7 Operacionalización de Variables:

OPERACIONALIZACIÓN – VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	CLIMA LABORAL	N° de Ítems	Nivel de Medición	Categorías	% de Ítems	Instrumento
INDICADOR	CONCEPTO					
Satisfacción de los Colaboradores de Ventas	Trata de cuan bien se siente el personal de ventas antes, durante y después realizar su trabajo y de cómo se identifica con la organización según aspectos como: beneficios que le puedan brindar al personal, bonificaciones, etc.	1,2,3, 4,5,6, 7	Ordinal	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca	47%	Cuestionario de Encuestas
Condiciones Laborales	Tiene que ver con las características que se presentan en un área donde se realizara alguna actividad que tenga un salario remunerado y/o contraprestación económica.	8,9,10,	Ordinal	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca	20%	
Reconocimiento Laboral	Un reconocimiento laboral es aquel donde se evidencia el esfuerzo realizado por el trabajador por cumplir con sus objetivos de tal modo que pueda ser recompensado ya sea de manera económica, escalar de ascenso, etc.	11,12, 13, 14, 15	Ordinal	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	33%	

Fuente: Elaboración Propia

OPERACIONALIZACIÓN - VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE	PRODUCTIVIDAD	N° de Ítems	Nivel de Medición	Categorías	% de Ítems	Instrumento
INDICADOR	CONCEPTO					
Unidades Vendidas	Se refiere al número de unidades vendidas dentro de un periodo establecido. Las ventas totales generaran ingresos económicos para la organización.	1,2,3, 4,5,6, 7,8,9	Ordinal	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca	60%	Análisis de Contenido
Captación de nuevos clientes	Búsqueda de consumidores que puedan estar interesados en los productos que ofrece Altomayo con el fin de poder convertirlos en clientes.	10,11, 12	Ordinal	Siempre Casi Siempre A veces Casi nunca Nunca	20%	
Fidelización de clientes	Obtener la aprobación e identificación del producto por parte del consumidor y que este reconozca los productos de Altomayo en el mercado para poder mantener la relación cliente-empresa a lo largo del tiempo,	13,14, 15	Ordinal	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	20%	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de Investigación

Descriptiva – Correlacional

“Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades”. (Behar, 2008).

La variedad de información ayudará a poder analizar la situación actual de la empresa, de esta manera ayudará a tener conclusiones y generar aportes para que pueda mejorar la organización.

3.1.2. Nivel de Investigación

“Estudios correlacionales: El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos”. (Behar, 2008).

Al realizar nuestra investigación de productividad y clima laboral desearemos ver la relación de estas dos variables para poder generar nuestros aportes de acuerdo a las conclusiones que lleguemos.

3.1.2.1. Variable Dependiente

Productividad - Cuantitativo

3.1.2.2. Variable Independiente

Clima Laboral – Cualitativo

“El cualitativo es una poderosa herramienta para entrar en la profundidad de los sentimientos” (Behar, 2008).

Nos ayudará a medir si el clima laboral se ve afectado si la forma de trabajo es buena o si los trabajadores se sienten cómodos, ya que determinará como resultado si el clima es la correcta para que un colaborador pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente.

3.1.3. Diseño

Descriptiva

“Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”. (Behar, 2008).

Al ser una empresa de ventas, de consumo masivo, en este caso café se pedirá medir varios factores para ver si los objetivos trazados por la organización se vienen cumpliendo de la mejor manera porque tendría que verse las características demográficas, ver las formas de conducta, comportamientos concretos, etc.

3.1.4. Método

Histórico

Este dato en particular es el eje principal para poder desarrollar nuestra investigación, porque nos permitirá ver el cierre de ventas en todas sus líneas de presentación del producto de café Altomayo, ya sea en clásico, gourmet, descafeinado para poder analizar en qué puntos hay falencias y cómo se puede mejorar.

Deductivo

“El método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa” (Behar, 2008).

De tal manera que al contar con la información podemos analizar el ambiente y clima de trabajo.

Inductivo

“Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación Cualitativa” (Behar, 2008).

En base a los datos que nos proporcionen los colaboradores podemos definir qué situación se encuentra la empresa y como es ante ellos.

Analítico

“El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.” (Behar, 2008).

Por ende, el tener datos concretos y exactos del histórico de una empresa podemos analizar situaciones por cada producto o línea de producto y en base a ello verificar cada que tiempo se ve afectada la empresa como también beneficiada.

Estadístico

“Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico.” (Behar, 2008).

Si queremos visualizar como es el clima en un trabajo las entrevistas es un plus importante para verificar cómo se siente el trabajador dentro de la organización; de esa manera las características que se evidenciarán se mostrarán en un dato estadístico para observar resultados.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

“La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio”.
(Tamayo y Tamayo, 1997).

Es todo lo que conforman el grupo organizacional, de lo que se va estudiar ya que es como el origen de los datos a estudiar.

La población es de 51 personas que conforman el área de ventas Lima de la empresa Altomayo, clasificados en:

- 46 Colaboradores de ventas (Impulsadoras, promotores, vendedores)
- 5 Supervisores de Ventas

3.2.2. Muestra

Hemos tomado por pertinente tomar una muestra aleatoria ya que cada colaborador de venta (vendedor, impulsador y/o promotor), tiene las mismas posibilidades de poder ser encuestado. En este sentido, nuestro valor de muestra, en este estudio, será de 46 personas, compuestas por: Colaboradores de Ventas, impulsadoras y mercaderistas directos para la empresa Altomayo – Lima.

Para poder realizar el levantamiento de datos de la variable Productividad, hemos visto por conveniente realizar una muestra intencional, tipo censo, debido a que es una cantidad pequeña, ya que de los 6 supervisores de ventas de la empresa Altomayo, se trabajó con 5 supervisores de ventas, según su tiempo de accesibilidad en la oficina. Para este muestreo utilizaremos una ficha de observación como instrumento.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1. Técnicas

Observación

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias”. (Behar, 2008).

En tanto que se pueda visualizar la conducta o comportamiento de los que forman parte de la empresa, sacaremos propias conclusiones que servirán como dato importante en nuestra investigación.

Encuestas

“A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio”. (Behar, 2008).

Por consiguiente, los datos recogidos una vez finalizada las encuestas nos permitirá tener un panorama del manejo organizaciones para con sus colaboradores.

Revisión de Fuentes Bibliográficas

“Expone las fuentes documentales teóricas y metodológicas utilizadas en el estudio y cumple con las normas internacionales/estandarizadas de manejo y citación de referencias bibliográficas.” (Behar, 2008).

Nos ayudará mucho las fuentes bibliográficas, ya que nos servirá como base para todo el proceso de la investigación y poder tener fundamentos ante cualquier consulta o duda de los colaboradores.

3.3.2. Instrumentos

Cuestionario de Encuesta

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida.” (Behar, 2008).

Las preguntas que se evidenciarán dentro del cuestionario serán organizadas, de tal manera que nos proporcionen una información exacta para poder medir las diferentes características que pueda tener cada variable.

Hemos diseñado un cuestionario, que abordan los 3 indicadores que creemos, pueden ser relevantes para poder hallar el nivel de clima laboral en la empresa Altomayo. Nos hemos centrado en colocar nueve preguntas en referencia a la Satisfacción del Colaborador de Ventas, cuatro preguntas, en relación a las condiciones laborales en el área de Ventas de la empresa, y otras cuatro preguntas, referente al Reconocimiento Laboral en el área de Ventas de la Empresa Altomayo.

Así también hemos usado la Escala Likert para poder, evaluar y calificar los datos obtenidos de los encuestados, detallándolo a continuación: 1 (siempre), 2 (casi siempre), 3 (A veces), 4 (Casi nunca) y 5(Nunca). Vale decir que debido a que el cuestionario fue diseñado para obtener información de los colaboradores de ventas, incidimos en que las palabras y el lenguaje usado debería ser entendido por los mismos.

Registro Fotográfico

El Registro fotográfico, es un plus importante dentro de la investigación ya que observaremos desde la presentación de los productos para verificar si están en buen estado ya que una mala presentación perjudicaría la productividad de la empresa, como también el área de trabajo si es aceptable para poder laborar por lo que también se vería afectado el clima laboral.

Ficha de Observación

Decidimos utilizar la ficha de observación, ya que hemos podido cotejar y ver el desenvolvimiento de los supervisores de ventas de la Empresa Altomayo. Contamos con una base de datos actualizada, de las ventas, proyecciones, cuotas y metas, las cuales deben ser logradas por los supervisores. Para esto hemos colocado escenarios bajo el procedimiento dicotómico, a fin de poder colocar una respuesta sencilla, rápida y corta.

Así también, hemos preparado una ficha de observación conteniendo los tres indicadores citados anteriormente. En relación al indicador Unidades Vendidos, hemos colocado 9 escenarios, los cuales hemos ido llenando según nuestra base de datos y con la observación de los datos de los supervisores. Lo mismo se realizó para el indicador Captación de nuevos clientes y para el indicador Fidelización de Clientes.

Análisis de Documentos

Contar con una serie de documentos nos permitirá evidenciar que tan formal son como organización dentro y fuera de la empresa.

3.4. Técnicas para el Procesamiento de la Información:

Software para el Procesamiento de Información:

El software utilizado para el procesamiento de la información será el SPSS IBM STATICS – Versión 24; debido a que nos permitirá poder calificar, evaluar y graficar los resultados obtenidos en el levantamiento de la información.

Por lo tanto, se colocará en el presente trabajo, los resultados más resaltantes obtenidos del análisis del software.

3.5. Aspectos Éticos:

El presente trabajo de investigación, busca reservar y respetar la información brindada por parte de las personas encuestadas, los colaboradores, que de alguna manera nos facilitaron el desarrollo de la investigación, generando la confiabilidad del proceso, respetando el derecho de opinión.

De esta forma fomentaremos y plasmaremos el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV

4.1. RESULTADOS

4.1.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE - CLIMA LABORAL

Tabla 1.

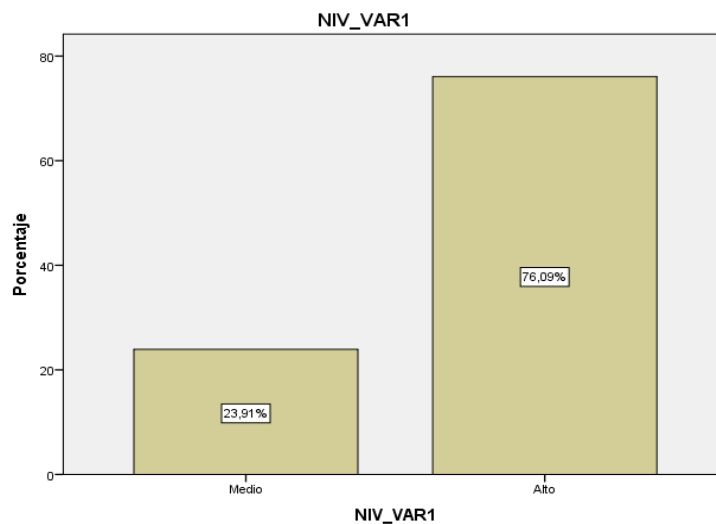
Tabla de Frecuencias de la Variable Clima Laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	35	76,1 %
Medio	11	23,9 %
Bajo	0	0,00 %

NIV_VAR1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	11	23,9	23,9	23,9
	Alto	35	76,1	76,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 1 de barras de la variable Clima Laboral



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 1, así como el gráfico 1, nos muestra que de los colaboradores de ventas encuestados; lo considera un nivel medio con un 76,01 %, indica que está disconforme con el Clima Laboral en la Empresa Altomayo, mientras que el nivel medio solo el 23,9 % indica aparentemente una conformidad del clima laboral.

Tabla 2.

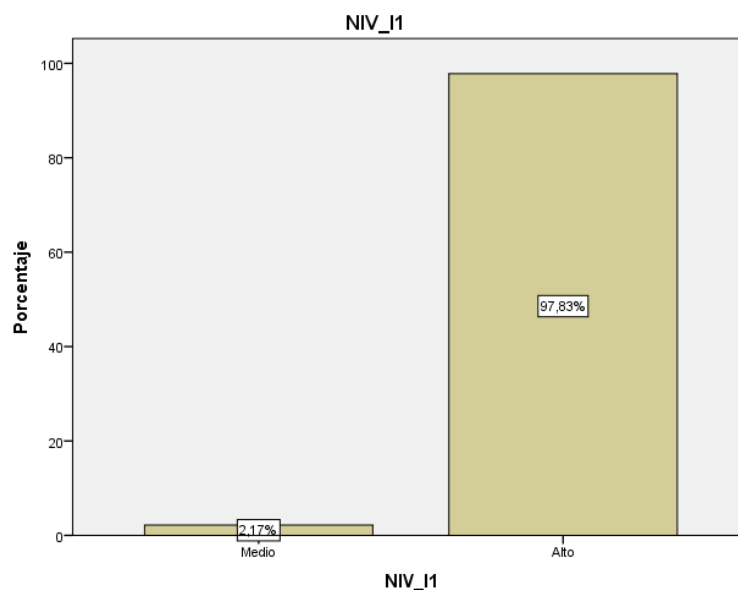
Tabla de Frecuencias del Indicador Satisfacción de los Colaboradores de Ventas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	45	97,6 %
Medio	1	2,2 %
Bajo	0	0,0 %

NIV_I1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	1	2,2	2,2	2,2
	Alto	45	97,8	97,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 2, de barras del indicador Satisfacción de los Colaboradores de Ventas.



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 2 y el gráfico 2, que el nivel alto con un 97,83 % de las personas encuestadas, indican que existe poca Satisfacción de los Colaboradores de ventas; mientras que en nivel medio con un 2,17%, señalan un regular nivel de Satisfacción de los Colaboradores de Ventas.

Tabla 3.

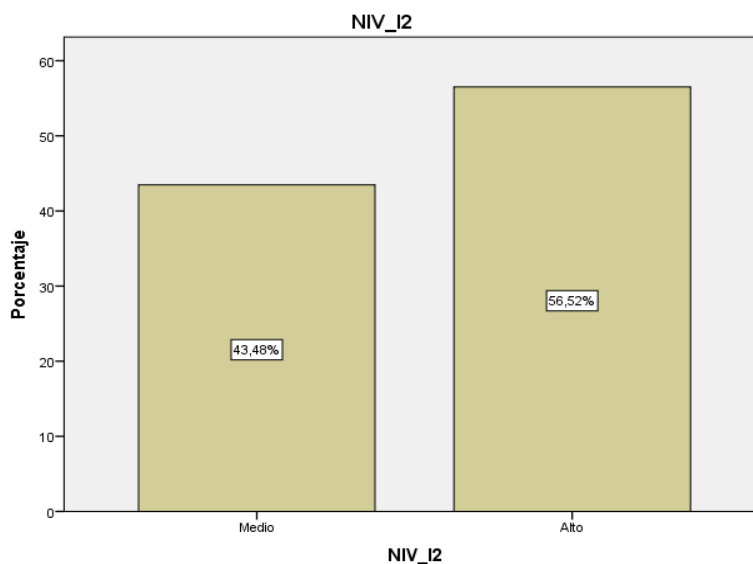
Tabla de Frecuencias del Indicador Condiciones Laborales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	26	56,5 %
Medio	20	43,5 %
Bajo	0	0 %

NIV_I2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	20	43,5	43,5	43,5
	Alto	26	56,5	56,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 3, de barras del indicador Condiciones Laborales.



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 3 y el gráfico 3, que el nivel alto con un 56,52 % de las personas encuestadas, indican que las Condiciones Laborales no son las adecuadas; sin embargo, en el nivel medio con un 43,48% señalan que existen regulares Condiciones Laborales.

Tabla 4.

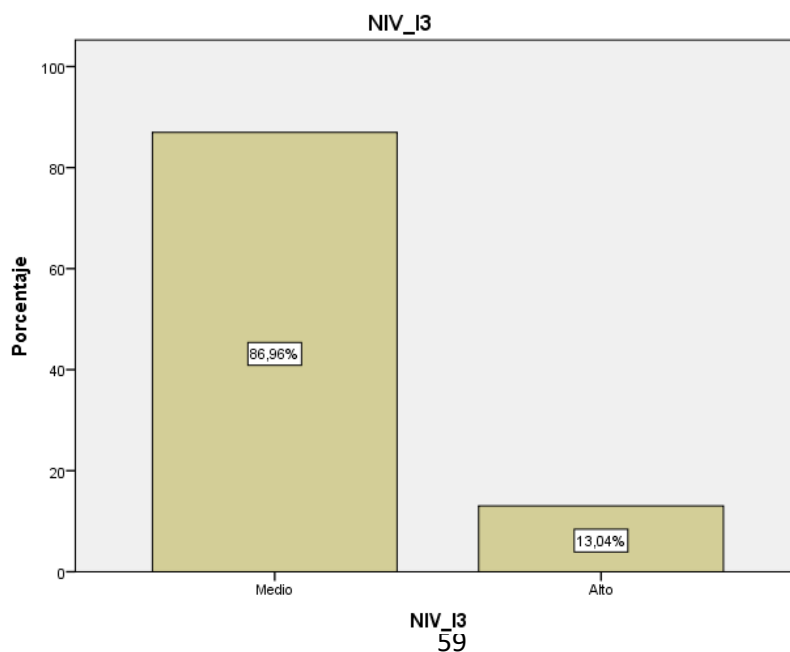
Tabla de Frecuencias del Indicador Reconocimiento Laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	13,0 %
Medio	40	87,0 %
Bajo	0	0 %

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	40	87,0	87,0	87,0
	Alto	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 4, de barras del indicador Reconocimiento Laboral.



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 4 y el gráfico 4 que el nivel medio con un 87,0 % de las personas encuestadas, indican que existe regulares Reconocimiento laboral, mientras que el nivel alto con un 13,0 % señala que existe poco Reconocimiento Laboral.

4.1.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE - PRODUCTIVIDAD

Tabla 5.

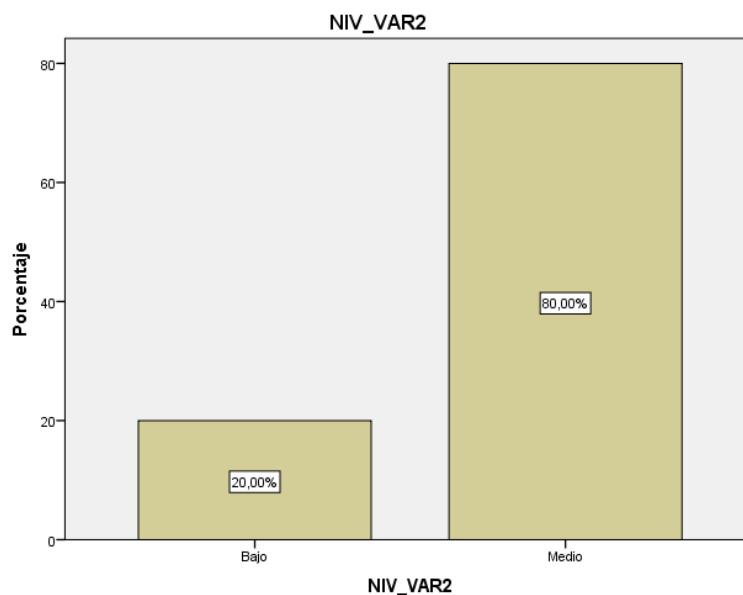
Tabla de Frecuencias de la Variable Productividad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0 %
Medio	4	80,0 %
Bajo	1	20,0 %

NIV_VAR2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	20,0	20,0	20,0
	Medio	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 5, de barras de la variable Productividad.



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 5 y el gráfico 5, que el nivel medio con un 80,0 % de las personas encuestadas, indican que existe regular Productividad, mientras el nivel alto con un 20,0 % señala una alta Productividad.

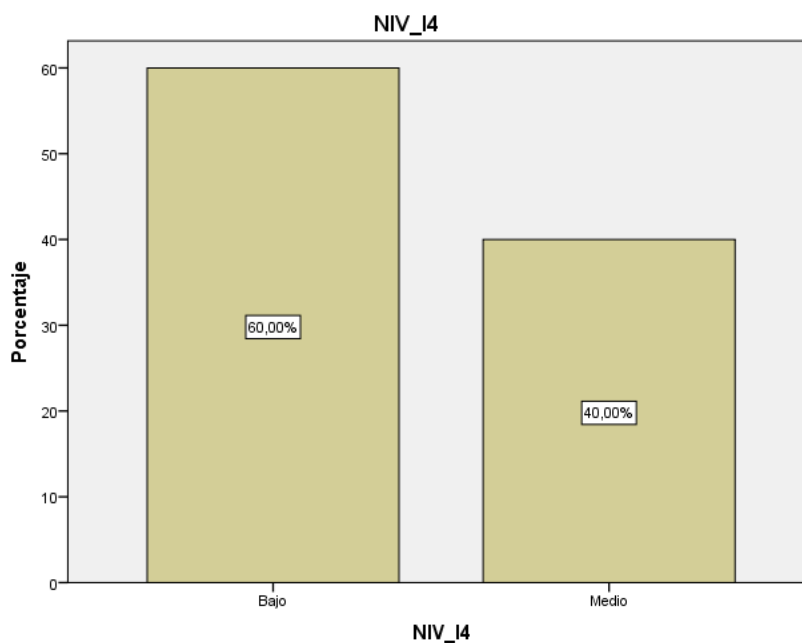
Tabla 6.

Tabla de Frecuencias del Indicador Unidades Vendidas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0,0 %
Medio	2	40,0 %
Bajo	3	60,0 %

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	60,0	60,0	60,0
	Medio	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 6 y el gráfico 6, que el nivel bajo con un 60,0 % de las personas encuestadas, indican que son altas las Unidades Vendidas, mientras que el nivel medio con un 40,0 % señala que son regulares las Unidades Vendidas.

Tabla 7.

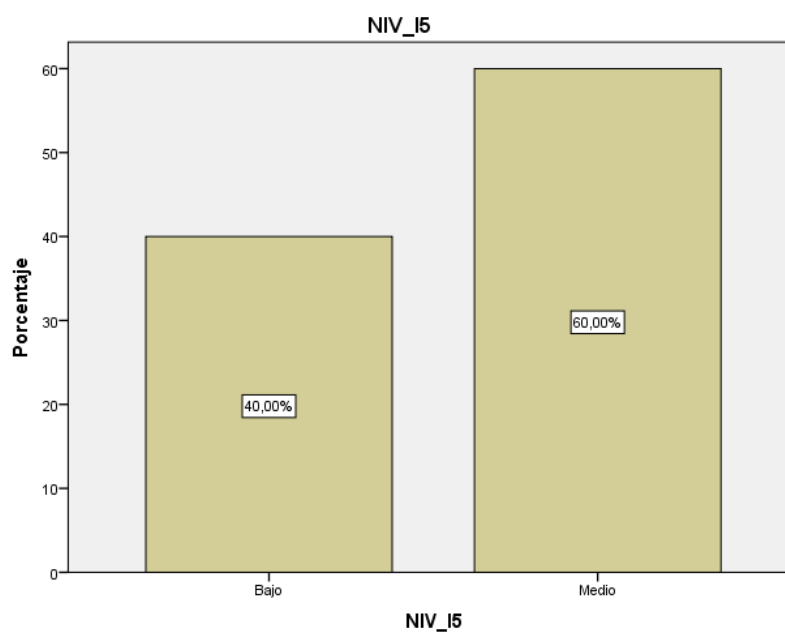
Tabla de Frecuencias del Indicador Captación de Nuevos Clientes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0 %
Medio	3	60,0 %
Bajo	2	40,0 %

NIV_I5					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	40,0	40,0	40,0
	Medio	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 7, de barras del indicador Captación de Nuevos Clientes.



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 7 y el gráfico 7, notamos que el nivel medio con un 60,0 % de las personas encuestadas, indican que es regular la Captación de nuevos clientes, mientras que el nivel alto con un 40,0 % señala que es alta la Captación de Nuevos Clientes.

Tabla 8.

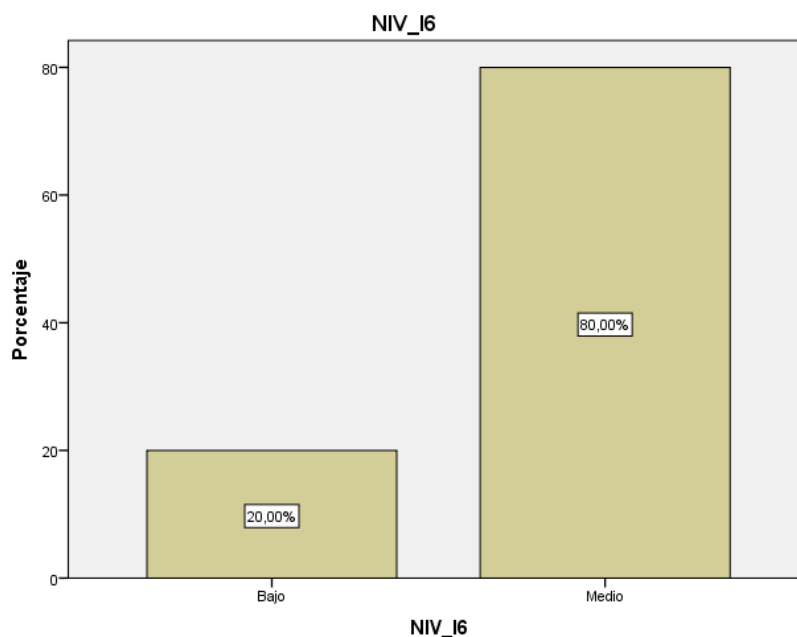
Tabla de Frecuencias del Indicador Fidelización de Clientes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0,0 %
Medio	4	80,0 %
Bajo	1	20,0 %

NIV_I6					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	20,0	20,0	20,0
	Medio	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia de los actores

Gráfico 8, de barras del indicador Fidelización de Clientes.



INTERPRETACIÓN: Se observa en la tabla 8 y el gráfico 8, que el nivel medio con un 80,0 % de las personas encuestadas, indican que es regular la Fidelización de Clientes, mientras que el nivel alto con un 20,0 % señala que existe poca Fidelización de Clientes.

4.1.2. ANALISIS DE CONFIABILIDAD – VARIABLE INDEPENDIENTE - CLIMA LABORAL

Con el fin de poder analizar la confiabilidad de nuestro instrumento, se ha seleccionado los siguientes parámetros:

- Se utilizó a 4 colaboradores de ventas restantes, ya que la muestra tomada fue de 46 colaboradores de ventas de la empresa Altomayo.
- Las preguntas fueron las mismas a las de nuestro instrumento. La encuesta, teniendo una escala de Likert (frecuencia).

Establecimos que nuestro coeficiente de confiabilidad mínimo, para poder aceptar la confiabilidad, valga la redundancia, de nuestra variable e indicadores, fue de 0,70 (70%).

Al analizar la Confiabilidad de la variable, Clima Laboral; nos arroja un coeficiente de 0,82; de Alfa de Cronbach, lo que nos indica que nuestros ítems, son confiables.

Tabla 9

Resultados del cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach – Clima Laboral

Variable/dimensión evaluada	Núm. de ítems	Coef. Alfa de Cronbach
Variable Clima laboral	20	0,820
Indicador 01 Nivel de Satisfacción del Colaborador	9	0,752
Indicador 02 Condiciones Laborales	7	0,712
Indicador 03 Reconocimiento Laboral	4	0,835

Fuente: Software SPSS

ANALISIS DE CONFIABILIDAD – VARIABLE DEPENDIENTE - PRODUCTIVIDAD

Con el fin de poder analizar la confiabilidad de nuestro instrumento, se ha seleccionado los siguientes parámetros, y en función a la metodología KR-20. Kuder Richardson.

- Se utilizó a 2 supervisores de ventas restantes, ya que la muestra tomada fue de 5 supervisores de ventas de la empresa Altomayo.
- Los enunciados correspondieron a una ficha de observación dicotómica.
- Se utilizó un software estadístico que nos permitió realizar el análisis. (Excel).

Establecimos que nuestro coeficiente de confiabilidad mínimo, para poder aceptar la confiabilidad, valga la redundancia, de nuestra variable e indicadores, fue de 0,70 (70%).

De acuerdo con la tabla 10, el valor de los coeficientes calculados para el caso de la variable Productividad, ha sido mayor al mínimo establecido (0,70), por lo que se aceptó la confiabilidad del instrumento elaborado.

Tabla 10

Resultados de la Prueba de Confiabilidad KR-20 – Variable Productividad

Variable/dimensión evaluada	Núm. de ítems	Coef. KR-20
Variable Productividad	17	0.714
Indicador 01 Unidades Vendidas	9	0.786
Indicador 02 Captación de Nuevos Clientes	4	0,843
Indicador 03 Fidelización de Clientes	4	0,712

Fuente: Software SPSS

4.2. Prueba de Contrastación de Hipótesis

Prueba de Normalidad de Datos

Para nuestra investigación, la prueba de normalidad, nos sirvió para poder entender el nivel de normalidad de nuestra población.

Se realizó una prueba de normalidad, considerando un valor de error inferior al 5% (0,05) para rechazar el supuesto de normalidad. Así también, se pudo analizar mediante el software SPSS STATICS 23, si es que nuestros datos obtenidos y recogidos en campo, se adhieran a normalidad.

Se planteó la Hipótesis de trabajo, siguiente, tanto para la presencia de una Hipótesis nula y una Hipótesis alternativa.

Designación	Definición	Descripción
H ₀	Hipótesis Nula	Los datos no pertenecen a una distribución normal
H ₁	Hipótesis Alternativa	Los datos pertenecen a una distribución normal

Se utilizará la siguiente regla de decisión:

Sig < 0,05 => Se rechaza la Hipótesis nula

Sig > 0,05 => Se acepta la Hipótesis nula.

Tabla 11

Resultados de la prueba de normalidad

	Clima Laboral	Productividad
	46	5
Z de Kolmogorov - Smirnov	0,013	0,034
Significancia (Bilateral)	0,025	0,021

Significancia mínima para asumir la normalidad: 0,05

De acuerdo a la tabla 11, los valores de significancia, para cada muestra evaluada, son menores al nivel de significancia mínima, para aceptar la normalidad; por consiguiente, se acepta el supuesto de normalidad. Ahora bien, debido a que los valores son menores a 0,05; se acepta la Hipótesis nula.

A continuación, se realizó la Prueba de paramétrica rho de Pearson

4.2.1. Prueba de Contrastación de Hipótesis General.

Para evaluar la veracidad de las Hipótesis planteadas, se optó por seleccionar una prueba estadística de correlación.

Regresando a la formulación de nuestra Hipótesis general, la cual citamos a continuación:

HG: El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo-Lima, año 2017. Propuesta de Plan de Mejora.

Según nuestra regla de decisión tendríamos dos probabilidades:

- A. H_0 , El clima laboral no tiene relación significativa con la productividad de los colaboradores de venta de la empresa Altomayo, 2017.
- B. H_1 , El Clima laboral tiene relación significativa con la productividad de los colaboradores de venta de la empresa Altomayo, 2017

Verificando en nuestra tabla de correlación, que nos arrojó el software, tenemos lo siguiente:

$\text{Sig} < 0,05 \Rightarrow \text{Se rechaza la Hipótesis nula}$

Por lo tanto;

El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo - Lima, año 2017. Propuesta de Plan de Mejora.

Tabla 12

Resultados de la prueba de correlación entre las variables “Clima Laboral y Productividad”

		Variable 2 Productividad
Variable 1	Coefficiente de correlación	0,763
Clima Laboral	Significancia	0,000

Resultados obtenidos en SPSS

De acuerdo con la tabla 14, el nivel de significancia (o error), que nos presenta el análisis, entre nuestras variables *Clima Laboral* y la variable *Productividad*; asciende a (0,000); por lo que también cumple con ser menor a nuestra regla descrita anteriormente.

Con este resultado, podemos decir que existe la presencia de correlación, siendo ésta equivalente al 0,763 (76,3%), indicándonos una Correlación Positiva Alta.

Por consiguiente, se acepta la Hipótesis presentada: “El clima laboral tiene relación significativa con la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo, año 2017.

Se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.2. Prueba de Contrastación de Hipótesis Específica 1

Para evaluar la veracidad de las Hipótesis planteadas, se optó por seleccionar una prueba estadística de correlación.

Regresando a la formulación de nuestra Hipótesis específica 1, la cual citamos a continuación:

HE1: Existe una alta relación entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo.

Tabla 13

Resultados de la prueba de correlación entre los indicadores Nivel de Satisfacción de los Colaboradores y las Unidades Vendidas en la Empresa Altomayo.

		Unidades Vendidas
Nivel Satisfacción de los Colaboradores de Ventas	Coefficiente de correlación	0,851
	Significancia	0,000

Resultados obtenidos en SPSS

De acuerdo con la tabla 13, el nivel de significancia (o error), que nos presenta el análisis, entre nuestros indicadores 1 *Nivel de Satisfacción del Colaborador de Ventas* y el indicador 4 *Unidades Vendidas*, asciende a 0,000; por lo que también cumple con ser menor a nuestra regla descrita anteriormente.

Con este resultado, podemos decir que existe la presencia de correlación, siendo esta equivalente al 0,851 (85,1%), indicándonos una Correlación Positiva Alta.

Por consiguiente, se acepta la Hipótesis presentada: “Existe una alta relación entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo”.

Se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.3. Prueba de Contrastación de Hipótesis Especifica 2

Para evaluar la veracidad de las Hipótesis planteadas, se optó por seleccionar una prueba estadística de correlación.

Regresando a la formulación de nuestra Hipótesis especifica 2, la cual citamos a continuación:

HE2: Las condiciones laborales se relacionan con la captación de nuevos clientes de la Empresa Altomayo.

Tabla 14

Resultados de la prueba de correlación entre los indicadores Condiciones Laborales y Captación de nuevos clientes.

		Captación de Nuevos Clientes
Condiciones Laborales	Coefficiente de correlación	0,722
	Significancia	0,000

Resultados obtenidos en SPSS

De acuerdo con la tabla 14, el nivel de significancia (o error), que nos presenta el análisis, entre nuestros indicadores 2 *Condiciones Laborales* y el indicador 5 *Captación de Nuevos Clientes*, asciende a 0,000; por lo que también cumple con ser menor a nuestra regla descrita anteriormente.

Con este resultado, podemos decir que existe la presencia de correlación, siendo esta equivalente al 0,722 (72,2%), indicándonos una Correlación Positiva Alta.

Por consiguiente, se acepta la Hipótesis presentada: “Las condiciones laborales se relacionan con la captación de nuevos clientes de la Empresa Altomayo”.

Se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.4. Prueba de Contrastación de Hipótesis Especifica 3

Para evaluar la veracidad de las Hipótesis planteadas, se optó por seleccionar una prueba estadística de correlación.

Regresando a la formulación de nuestra Hipótesis especifica 3, la cual citamos a continuación:

HE3 El reconocimiento laboral tiene relación con la fidelización de nuevos clientes en la Empresa Altomayo.

Tabla 15

Resultados de la prueba de correlación entre los indicadores Reconocimiento Laboral y Fidelización de nuevos clientes.

	Fidelización de Nuevos Clientes
Reconocimiento Laboral	
Coeficiente de correlación	0,727
Significancia	0,000

Resultados obtenidos en SPSS

De acuerdo con la tabla 15, el nivel de significancia (o error), que nos presenta el análisis, entre nuestros indicadores 3 *Reconocimiento Laboral* y el indicador 6 *Fidelización de Nuevos Clientes*, asciende a 0,000; por lo que también cumple con ser menor a nuestra regla descrita anteriormente.

Con este resultado, podemos decir que existe la presencia de correlación, siendo esta equivalente al 0,727 (72,7%), indicándonos una Correlación Positiva Alta.

Por consiguiente, se acepta la Hipótesis presentada: “El reconocimiento laboral tiene relación con la fidelización de nuevos clientes en la Empresa Altomayo”.

Se rechaza la Hipótesis nula.

DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE COMPONENTES DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

En los resultados de nuestras encuestas, podemos notar que los componentes más resaltantes que afectan directamente al clima laboral son:

➤ Indicador 1: Satisfacción de los Colaboradores de ventas

Según los datos arrojados en la encuesta, se observa que la mayoría de mercaderistas indican que Altomayo CASI NUNCA se preocupa por sus colaboradores. Debido en gran parte a que los mercaderistas paran en trabajos de campo, por ende, la organización desconoce su desempeño de manera directa.

En relación con el compañerismo y características internas personales, los mercaderistas sienten ausencia de compañerismo y trabajo en equipo, calificándolo como CASI NUNCA. Debido a que las actividades en campo la realizan de manera individual y que cada uno dependa de sí mismo en conseguir las cuotas propuestas por los supervisores.

➤ Indicador 2: Condiciones Laborales

Con respecto a si la empresa les brinda los equipos y herramientas necesarias para ejecutar sus actividades dentro del entorno de trabajo, los encuestados indican en su gran mayoría que solo les brindan ALGUNAS VECES, dependiendo de la disponibilidad de estos.

➤ Indicador 3: Reconocimiento Laboral

Con relación a la remuneración percibida, los encuestados indican que solo en ALGUNAS VECES, están satisfechos o conformes con la remuneración; debido a que las cuotas y ventas son variables; según canal en la que pertenecen: tradicional, moderna, institucional; inclusive no suelen llegar a las cuotas propuestas.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Tras haber realizado el trabajo de campo a nuestra muestra seleccionada, hemos podido observar resultados agradables y óptimos, los cuales nos permiten llegar a concordar con lo dicho por diferentes autores, citados anteriormente.

Tras haber obtenido el grado de relación que existen entre nuestras variables y nuestros indicadores, y persiguiendo nuestro objetivo, el cual persistimos en escribirlo; Determinar la relación entre el Clima Laboral y la Productividad de los colaboradores de ventas, de la empresa Altomayo - Lima, año 2017. Propuesta de Plan de Mejora.

Sin duda alguna, hemos podido ser partícipes de la relación fuerte que existe entre el clima laboral y la productividad; cuya estrechez, se ven reflejadas también entre sus indicadores respectivos. Sin embargo, nos atrevemos a desmenuzar los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo y en el análisis y procesamiento de datos.

Estamos convencidos que el clima laboral tiene una alta relación con la productividad en el colaborador de ventas de la empresa Altomayo, ya que, de los 46 encuestados colaboradores de ventas, representando el 76,01% de la muestra refiere un bajo y disconforme clima laboral, mientras que solo el 23,9 % indica que el clima es regular. Con esto concordamos con lo dicho y realizado por Pinto (2015), quien implemento una dinámica de trabajo para poder identificar, los factores del clima organizacional, siendo estos, percibidos por el colaborador. Con esto, consiguió mejorar la productividad, en aras de que las relaciones entre los colaboradores sea la más adecuada. A esto, también evaluó y analizo a nivel macro, el sector y la industria de la organización en mención, a fin de poder conocer los detalles e implementar el más adecuado plan de trabajo.

Así también, refiriéndonos al nivel de satisfacción del colaborador de ventas, quien de nuestra muestra de 46 personas; el 97,83% indicó que el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo es Bajo, siendo solo el 2,17% quienes indican un nivel regular. Es por eso, que nos apoyamos en lo dicho por Monterrosas (2016), quien propone establecer un nivel de incidencia apoyándose en la motivación y productividad como

elementos importantes, con el fin de lograr su objetivo: Incrementar las ventas (unidades vendidas). Con esto, formula un plan de motivación, en aras de buscar una mayor competitividad de la organización y en su sector.

Sin embargo, al hablar de Condiciones Laborales, nos da sorpresa poder indicar que de los 46 encuestados, el 56,52% indica que el nivel de condiciones laborales es Bajo, y el 43,48% indica que el nivel de condiciones es regular.

Ahora bien, enfocándonos en la intersección de las variables señaladas anteriormente, notamos un alto nivel de correlacionalidad, de 0,85 (85,1%) el cual nos indica que el grado de correlación es Alto.

Por otro lado, nos llamó la atención que el nivel de correlación entre nuestros indicadores condiciones laborales y captación de clientes, mantiene un coeficiente de 0,722 (72,2%) lo cual nos indica que se relaciona fuertemente la captación de clientes con las condiciones laborales, afirmando lo descrito en su investigación por Lescano (2015), quien identifica el horario (factor de condiciones laborales); como un elemento que genera disconformidad entre los colaboradores, a pesar que el desempeño de los trabajadores se mantiene en buenas condiciones, debido al grado de institucionalización por parte de estos.

Obteniendo estos dos resultados, no atrevemos a decir y demostrar que el indicador reconocimiento laboral tiene estrecha relación con la fidelización de clientes, puesto que nos arroja un coeficiente de 0,727 (72,7); lo cual nos indica que tiene fuerte relación; y nos permite reforzar lo demostrado por Bordas (2016), quien define al reconocimiento laboral como el grado de reconocimiento que recién el colaborador por su actividad laboral, la cual es importante con la organización. Y a su vez, según la definición de Alcaide (2010); quien define la fidelización de clientes, como el arte de la comunicación óptima con los clientes, usando herramientas como la parte emocional.

Con esta investigación, hemos podido verificar y ser partícipes de los elementos importantes que intervienen en la productividad en una organización, y más aún, en el clima laboral de los colaboradores de ventas, quien por muchos opinan, es la parte fundamental entre la organización y el cliente.

5.2. Conclusiones

- Según el trabajo de investigación, concluimos que los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo, no sienten el apoyo esperado por parte de la organización. Esto, en base a que el personal labora más, en campo, haciendo que la organización desconozca el día a día de sus actividades de manera directa.
- También podemos decir, que el clima laboral en Altomayo, se ve afectado debido a que una de las características del personal, es que no practican el compañerismo y trabajo en equipo, siendo ellos mismos los que lo señalan. Esto debido a que los esfuerzos de cada uno se convierten en aislados ya que se preocupan más, en las cuotas diaria que en unir esfuerzos para conseguirlos.
- Se evidenció que la remuneración percibida no es la esperada por parte del colaborador, sintiendo que sus esfuerzos son mayores que lo remunerado. Más aún, teniendo en cuenta que las cuotas son variables según canal en la que pertenecen: tradicional, moderna, institucional.
- Se determinó que la relación entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo en el 2017 si tienen relación por la tanto es un punto importante ya que es proporcional a más satisfacción del empleado tendrá la motivación necesaria para poder cumplir con los objetivos.
- Se determinó que la relación entre las condiciones laborales y la captación de nuevos clientes de la empresa Altomayo en el 2017, es positiva, ya que al contar con un ambiente adecuado de trabajo con las facilidades adecuadas implementos necesarios para poder cumplir con sus actividades y de esa manera tener la oportunidad de contactar nuevos clientes.
- Se determinó que la relación entre el reconocimiento laboral y la fidelización de los clientes en la empresa Altomayo en el 2017, si tienen relación por ende ayuda que los colaboradores de venta puedan sentirse motivados a seguir contando con clientes recurrentes para futuras ventas.

5.3. Recomendaciones

- ✓ Desarrollar un programa por parte de Bienestar social o Recursos Humanos que brinde confianza al colaborador con el objetivo de se sientan respaldados por la organización. Por ejemplo, podrían hacer reuniones de integración, dinámicas entre colaboradores (focus group), eventos sociales, escuchar sus opiniones, sus ideas, etc.
- ✓ Formar equipos de trabajo, que permitan centralizar y distribuir la cobertura de las ventas con el fin de desarrollar esfuerzos conjuntos a la hora de realizar las ventas y cumplir las cuotas esperadas.
- ✓ Establecer una escala de comisiones y/o bonos, en base a cuotas alcanzables y gradualmente ascendentes. Así también, brindar premios, incentivos como, por ejemplo: tarjeta de alimentos, promociones, descuentos, que permitan que el colaborador se sienta motivado a la hora de cumplir sus actividades.
- ✓ Se recomienda a la gerencia de recursos humanos, pueda establecer algún programa laboral que implique que el trabajador pueda tener momentos agradables, relajados y sobre todo buscando que el mismo, pueda sentirse a gusto y teniendo en cuenta que su aporte hacia la organización es valioso
- ✓ Establecer un plan de Mejora en la empresa Altomayo para brindarles facilidades, herramientas a los colaboradores para de esta manera cumplir con sus metas trazadas (unidades vendidas), impuestas por la empresa Altomayo.
- ✓ Brindar comodidades al colaborador de ventas para que pueda contar con las condiciones necesarias y pueda estar estable dentro de la empresa, trabajando de la mejor manera cumpliendo sus funciones o viendo la forma de conseguir más clientes.
- ✓ Se le sugiere desarrollar talleres que puedan integrar tanto la capacidad del colaborador para fidelizar clientes, y que este amerite según sus metas de ventas, reconocimientos monetarios y/o beneficios que permitan aumentar su clima laboral

CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORA

Sabemos que hoy en día el mercado es muy competitivo por ello se necesita tomar las mejores decisiones importantes en cada momento para sacar ventaja de la competencia es por ello que se debe contar con un plan que beneficie el desarrollo cumplimiento de actividades para lograr los objetivos trazados. Para ello empezaremos con:

ANALISIS EXTERNO (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO, LEGAL)

POLÍTICO	ECONÓMICO
<p>ACTUALMENTE vivimos en una politica variable, con cambios continuos, los cuales pueden hacer que la estabilidad politica sea inestable. Sin embargo puesto a que los principales mandatarios permanecen en el cargo, proponen enfoques y pensamientos de hacer que el Peru siga expandiendose y sea reconocido, como productor y exportador de cafe.</p> <p>Por otro lado, se podria tomar en consideración, la existencia y puesta en marcha de cambios en los salarios, hacia el personal, como el aumento del sueldo basico, incentivos, comisiones impuestas por el mismo gobierno.</p>	<p>Desde el punto de vista economico, podemos resaltar que puesto a que el nivel de pobreza esta disminuyendo, podria ser una oportunidad para Altomayo, ya que podria aumentar el consumo por parte de los peruanos.</p> <p>Hoy en dia se vienen generando promociones, ferias y campañas, de difusión que podrian ser de provecho para la captación de mas consumidores.</p> <p>En relación al tipo de cambio, podria ser un aspecto positivo puesto que Altomayo mantiene sus ingresos en dolares.</p>

SOCIAL	TECNOLÓGICO
<p>Altomayo mantiene un compromiso social con la comunidad, en San Martin, ya que apoya a los productores de café.</p> <p>Es importante destacar que hoy en dia la producción de café se ha incrementado, pudiendo ser las causas: variación climatica, estilo de vida, moda.</p> <p>A su vez, las alianzas comerciales con empresas, mediante la instalación de maquinas surtidoras de café, las cuales son</p>	<p>En relación a lo tecnologico, es necesario comentar que la tecnologia esta evolucionando rapidamete, el ingreso de nuevas maquinas, que podrian optimizar su productividad por ende generar mayores ingresos.</p> <p>A su vez, se observan diferentes presentaciones de café (a nivel internacional), esto debido a que el area de Investigación y desarrollo de las empresas cafeteras, invierten en esta operación.</p>

de agrado por parte del personal de las distintas organizaciones.	Por lo mismo Altomayo podría fijarse una estrategia de benchmarking a fin de poder adquirir y ejecutar nuevos productos y estrategias que reflejen el aumento de las ventas.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS EXTERNO (RIESGOS Y OPORTUNIDADES)

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Fuertes Políticas de Pago en el mercado.	Creciente negocio en exportacion.
Insercion de empresas internacionales con alto historial de ventas.	Campañas de publicidad, degustación, a fin de promover el producto.
Huelga de proveedores de Materia Prima.	Nivel de competencia no avanzado.
Disminucion de precios por la Competencia.	Mercados colindantes atractivos para el producto.
Cambios en las políticas económicas.	Demanda ascendente.
Ocurrencia de factores abióticos: sequías, Fenomeno del Niño.	Evolución de nuevas tecnología.
Competidores aledaños con presencia y marca establecida.	Disminución tasas de interes.
Desarrollo de productos sustitutos.	Políticas de exportación.
Barreras legales en exportación.	Aumenta de instituciones privadas con ganas de invrtir en la organiación.
Existe probabilidad de adulteración de producto en mercados negros e ilicitos.	Clima favorable para consumo de producto.
Aumento de impuestos.	Desarrollo de nuevas presentaciones del producto.
Tipo de cambio (variable).	Clientes locales y nacionales.
Corrupción.	Posibles Alianzas con empresas internacionales. (productos complementarios).

Fuente: Elaboración Propia

Identificación del Área de Mejora

Al haber obtenido los resultados de la investigación, proponemos un plan de mejora que nos permitirá poder prevalecer nuestras debilidades y destacar las fortalezas. Por lo tanto, analizaremos lo siguiente:

ANALISIS INTERNO - AREA VENTAS DE LA EMPRESA ALTOMAYO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AREA A MEJORAR
Conocimiento del Mercado. Conocimiento de Clientes. Software Desarrollado. Herramientas y materiales acordes al trabajo. Producto reconocido a nivel internacional (exportación). Personal capacitado. Información al instante y actualizada. Fuerza de Ventas dinámica y proactiva.	Altos precios unitarios. Quiebre de stock. Alteración de datos. Falso flete. Desconcientización del personal. Ausencia de Reconocimiento al colaborador de Altomayo. Promociones no aprobadas Alteración de precios.	VENTAS

Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS COMPARATIVO – EMPRESAS INTERNACIONALES DE CAFÉ

ALTOMAYO	NESCAFE	COLCAFE
Es una empresa peruana cuya productividad alcanza se refleja en la inversión de materia prima, obteniéndola de mejor calidad para la producción, haciendo de esta una mejora de sus productos. a su vez invierte en adquisición de nuevas maquinas, esta para la buena preparacion del café, como tambien de los empaquetados, innovan mucho en las nuevas presentaciones es por eso que hoy por hoy estan dando al publico buenas presentaciones y a un precio optimo para el mercado.	Es una marca de la compañía nestle la cual cuya productividad alcanzada se refleja en las inversiones que realizan segun fuentes de nestle, invierte cerca de 40 millones de francos suizos en produccion, esto para mejorar el desempeño ambienta. Esto incluye una serie de de actividades cuyo objetivo es la de optimizar recursos obteniendo los mejores resultados. En primer lugar preocupandose por dar iniciativas en reciclaje. Esto genera que sea una empresa cuyas acciones hacen que su productividad pueda aún mejorar constantemente.	Industria colombiana de cafe. su productividad se engolba mas en los productos de cafe tipo tostado, molido polvo , granulado, liofilizado.su productividad se refleja en sus actividades comprometidos en el desarrollo sostenido. Se apoyan mucho del personal sobresaliente , talento humano para la gestion en general de la empresa. Adicional a ello tambien manejan una variedad de productos a comercializar. Marca inspirada en los agricultores de café de colombia. Pertenece a la

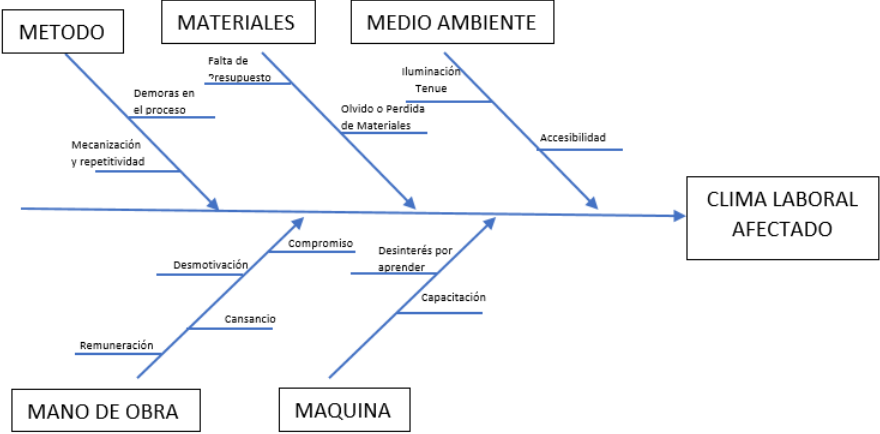
<p>Esto sin duda se refleja gracias a la planeación dada por parte del comité comercial que ayuda profundamente a tomar las mejores decisiones haciendo de estas una mayor productividad dentro de la empresa.</p> <p>Debido a que mantienen su confiabilidad en sus proveedores, debido a que son parte de su historia, esto permite que la calidad del producto terminado sea la más óptima.</p> <p>En relación al clima laboral, como indicamos al inicio de nuestra investigación, poseen carencias en cuanto al reconocimiento laboral, se observa la marcada ausencia de bonificaciones, incentivos, que permitan a los mercaderistas aumentar las expectativas de la organización.</p> <p>Actualmente son líderes en la exportación de café, mantienen producción muy elevada, tal como demuestra su plan de ventas al 2018.</p>	<p>Despliegue en actividad comercial, a fin de promocionar sus productos, creación de programas relacionados a cambiar el modo de pensar de la población, EL BUEN CAFÉ NO ES CARO. Con esto busca que las personas obtengan mayor consumo a un precio al alcance de todos</p> <p>Invita al consumidor a que elija la mejor opción de compra, usando su calidad como carta de presentación, y su posicionamiento a nivel internacional, a fin de que puedan incrementar su producción y a su vez; la productividad.</p> <p>En relación al clima laboral, inciden energicamente en su área de ventas, poseen sistemas avanzados, software interconectado que permiten y canalizan la información rápida y segura.</p>	<p>Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Uno de los creadores de Programa “Toma Café”, con el objetivo común de incentivar a la población al consumo de café.</p> <p>Producto comercial y con buen posicionamiento.</p> <p>Las condiciones de trabajo, como por ejemplo: condiciones del suelo, temperatura y ubicación geográfica hacen que Colombia sea uno de los productores más resaltantes de café a nivel suramericano.</p> <p>Uno de las carencias existentes, es que algunos productores aun no modernizan sus medios de transporte de la MP: uso de animales de carga, debido a un pensamiento temeroso de invertir en vehículos apropiados.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Al conocer lo principal que son nuestras fortalezas y debilidades podemos darnos cuenta de la situación actual de la empresa y como nos encontramos en el mercado y que podemos hacer para mejorar en ello y mantenernos en los primeros puestos de venta de café, y todo eso parte desde la producción de la misma hasta la entrega del producto al cliente final, por ello se requiere mucho de la labor que ejerza cada uno de los colaboradores de la empresa Altomayo, para cumplir con las metas establecidas.

Causas del Problema

Para poder incrementar el clima laboral en el área de ventas de la empresa Altomayo y poder generar que la productividad de los colaboradores de ventas, aumente; pudimos analizar las causas, usando la herramienta, Diagrama Causa-Efecto;



ÁREAS FUNCIONALES CLIMA LABORAL AREA VENTAS Y SUS RELACIONES CON OTRAS AREAS

VENTAS – ALMACEN

La relación y el proceso de clima laboral entre el área de ventas y particularmente en el área de almacén se detalla a continuación, sabiendo que el cliente es un protagonista dentro del proceso de ventas en la empresa Altomayo.

El proceso inicia cuando el cliente, quien mantiene un stock inicial, y que, generando ventas del producto, puede llegar a tener una alta demanda de producto, ocasionando que requiera solicitar mercadería, convirtiéndose en una orden de compra.

Con esto, el supervisor entra a tallar, comunicándose con el cliente, y este a su vez le plasma el número y presentación de unidades las cuales requiere, para continuar con sus ventas,

Para esto, el supervisor, envía la orden de compra al área administrativa para que pueda hacer el ingreso de la misma al sistema para generar el despacho respectivo.

En esta descripción podemos analizar la participación del clima laboral entre estas dos áreas identificando las siguientes características:

-Incomodidad del supervisor al no conocer el stock real de los productos de Altomayo, comprometiendo, aun así, con el cliente para el rápido despacho.

-Se evidencia que la comunicación entre almacén y ventas, no es tan clara, y carece de confiabilidad. Con esto, se genera fechas variables de despacho, generando molestias al cliente.

-Otro aspecto que influye en la relación entre el área de almacén de ventas es que el cliente puede variar continuamente las especificaciones técnicas de su procesamiento y despacho de los productos, esto repercute de manera explícita y directa en el producto terminado puesto a que si la comunicación entre el personal de estas áreas, sería clara y específica se podría evitar este tipo de errores

VENTAS – CRÉDITOS Y COBRANZAS

El proceso entre estas áreas funcionales da inicio cuando se hace ingreso de una orden de compra y se solicita la autorización para la emisión de una factura. Posteriormente el área de créditos valida si el cliente presenta una línea de crédito disponible y/o facturaciones vencidas. Caso contrario, el área de créditos informara al supervisor de ventas y al cliente que no procede la venta para no ocasionar sobregiros en la cuenta.

Dentro de este proceso, se solicita al cliente, adelantar facturas programadas de pago, para recién autorizar la emisión de la factura y posterior despacho.

Así, podemos exponer los siguientes, puntos críticos en el clima laboral:

-Malestar por parte del cliente. Cambio de fechas, retrasos en los pagos, perdidas de ventas, etc.

- Posible pensamiento egoísta del supervisor por llegar a conseguir su cuota propuesta.
- Creación de conflictos entre áreas, en relación a las condiciones de crédito (30 días, 60 días, al contado.)

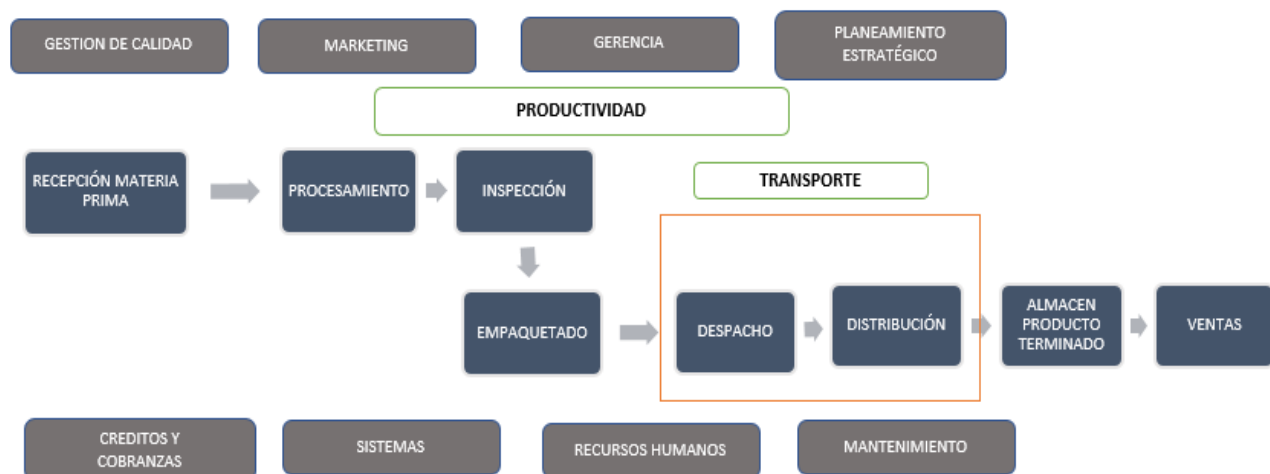
VENTAS – CREDITOS Y COBRANZAS (CANAL RETAIL, VENDEDORES)

El inicio de este proceso se da en la apertura de un concurso para los vendedores (de clientes), que demuestra su incentivo por la venta de productos Altomayo, logrando así, llegar a la meta establecida.

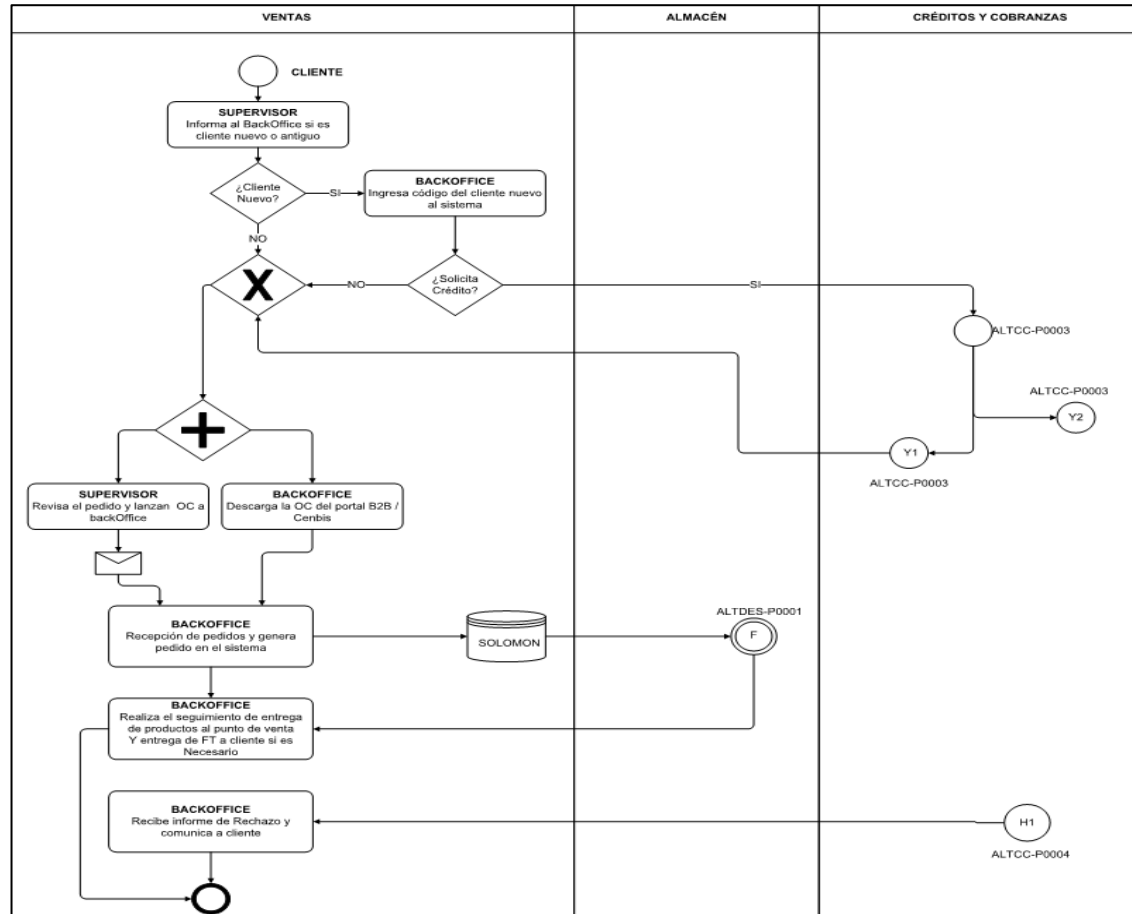
Dentro de este proceso podemos encontrar los siguientes detalles:

- Altomayo dentro de su política, establecen no premiar a los vendedores de las distribuidoras, con un monto máximo del 2% del Sell Out.
- Notamos que el clima laboral en la relación de estas dos áreas, se centra en que los mercaderistas y/o vendedores no siempre están conforme con la cuota establecidas por la empresa.
- Una vez emitido el informe de cierre de ventas mensual; y presentar la relación de ganadores del concurso antes mencionado. Crédito y cobranzas realizan la gestión para la elaboración de vales para la premiación a los vendedores,

MAPA DE PROCESOS.












- FLUJO OPERATIVO DE VENTAS POR CANALES



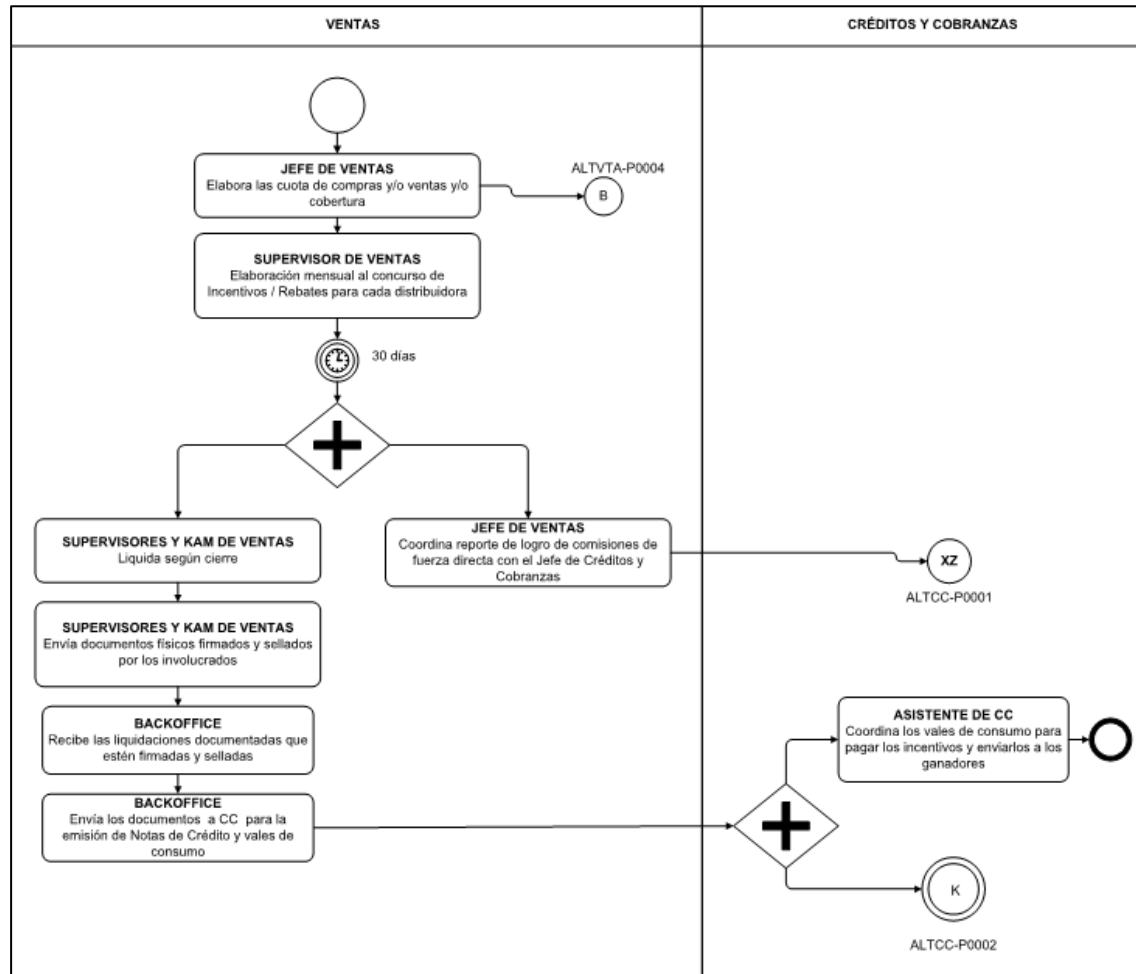
Fuente: Altomayo, 2018

SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

LEYENDA DE SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJOS POR PROCESO (BPMN)		
	SIMBOLO	SIGNIFICADO
INICIO		<p>Símbolo de evento de inicio</p> <p>Indica el primer paso de un proceso.</p>
DIRECCION DE CONTINUIDAD		<p>Símbolo de flujo de secuencia</p> <p>Conecta los objetos de flujo en un orden secuencial apropiado.</p>
ACTIVIDAD		<p>Símbolo de tarea</p> <p>Es el nivel más básico de una actividad y no se puede subdividir en más partes. Por ejemplo, un proceso de rutina matutina puede involucrar la tarea de encender tu computadora.</p>
CONDICIONAL		<p>Evalúa el estado del proceso de negocio y, según esa condición, separa el flujo en una o más rutas que se excluyen mutuamente. Por ejemplo, se escribirá un informe si el supervisor otorga la aprobación; no se generará un informe si el supervisor no concede la aprobación.</p>
DOBLE ENTRADA		<p>Símbolo de paralela</p> <p>Se distingue de otras puertas de enlace porque no depende de condiciones o eventos. En cambio, las puertas de enlace paralelas se emplean para representar dos tareas simultáneas en un flujo de negocio. Un ejemplo es un departamento de marketing que genera nuevos clientes potenciales y contacta a los clientes existentes al mismo tiempo.</p>
ALTERNATIVAS MULTIPLES		<p>Acciones Paralela o en simultáneo</p> <p>Como su nombre indica, esta puerta de enlace es similar a una puerta de enlace paralela. Permite que múltiples procesos ocurran al mismo tiempo, pero a diferencia de la puerta de enlace paralela, los procesos dependen de los eventos.</p>
ERP/SISTEMA		<p>Símbolo de almacenamiento de datos</p> <p>Representa la capacidad de guardar datos asociados a un proceso de negocio o de acceder a ellos.</p>
Union o continuidad		<p>Símbolo de evento intermedio</p> <p>Representa cualquier evento que ocurre entre un evento de inicio y uno de finalización.</p>
FIN		<p>Símbolo de evento de finalización</p> <p>Indica el paso final en un proceso.</p>

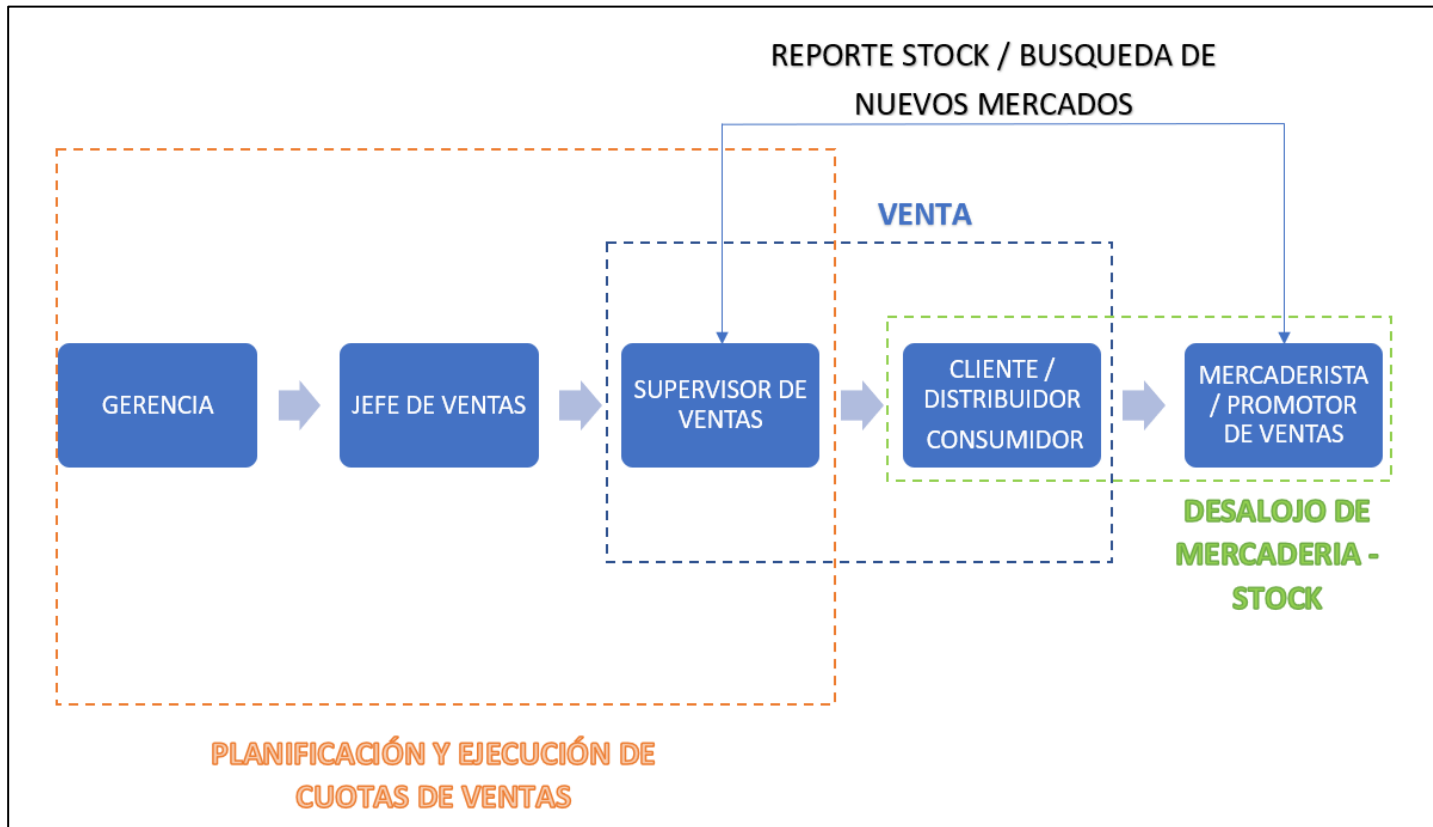
Fuente: Altomayo, 2018

• DIAGRAMA DE FLUJO – INCENTIVOS Y REBATES DE CANAL TRADICIONAL



Fuente: Altomayo,2018

- SECUENCIA DE COMUNICACIÓN - AREA DE VENTAS





Fuente: Elaboración Propia

Para poder establecer un modelo de negocio en base a la propuesta de Mejora, se decidió, realizar un BenchMarking externo, a fin de que nos sirviera de apoyo de entendimiento y procesos a mejorar, en relación a dos empresas internacionales.

Nos hemos centrado básicamente, en nuestras dos variables: clima laboral y productividad.

BENCHMARKING EXTERNO -CLIMA LABORAL

ALTOMAYO	MODELO ACTUAL
<p>El proceso de clima laboral esta diseñado para ver la adaptacion del cambio, es lo que porponen empresas con el rubro similar al de Altomayo.ya que al ser un producto estacionario, los cambios deben ser certeros y adecuados para la realización de actividades. lo malo que el resultado no refleja que la gente este conforme con lo realizado.</p>	
EMPRESA X	MODELO PROPUESTO
<p>Implementar este proceso para el clima laboral es bueno, ya que parte de un inicio y un fin el cual es que el personal se sienta beneficiado. para ello se crea un proyecto, el cual es como el plan a ejecutar ya sea con realizar actividades para el bienestar del colaborador, el cual vendria hacer el propósito , quizás en muchos de estas actividades se generen cambios, pero los cambios deben ser beneficios para el personal ya que al ellos al sentirse a gusto en la empresa, tendra un deseo de realizar mejores actividades. cabe señalar que esto será realizado si hay comunicación cooperación,compañerismo, confianza y compromiso.esto ayudará sin duda un mejor cumplimiento de objetivos.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

BENCHMARKING EXTERNO - PRODUCTIVIDAD

ALTOMAYO	MODELO ACTUAL
<p>Es un proceso muy simple que falta consistencia en el ámbito de ejecución, donde no se aseguran si se implementarán nuevos mecanismos o tecnologías para la mejora de la productividad.</p>	<pre> graph LR A[PLANEAR] --> B[CREAR] B --> C[EJECTUTAR] </pre>
EMPRESA X	MODELO PROPUESTO
<p>Este proceso de productividad es el que usa una de las empresas comercializadoras de café. por ello se realiza este empowerment cuya misión es la de poder identificar nuevas oportunidades de negocio con nuevos clientes, diagnosticar la situación actual del mercado para diseñar nuevos planes estratégicos que fomenten la comercialización. También poder implementarlos si en caso son las adecuadas y beneficiosas, para así, poder sostenerlas dentro del proceso y ello para tener un futuro eficiente.</p>	<pre> graph LR A[IDENTIFICAR] --> B[DIAGNOSTICAR] B --> C[DISEÑAR] C --> D[IMPLEMENTAR] D --> E[SOSTENER] </pre>

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN EN RELACIÓN AL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

LANZAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS:

Productos nuevos que se puedan lanzar al mercado y compartirlo entre los trabajadores de Altomayo, esto influirá a que los trabajadores se sientan más familiarizados con la marca, producto, y puedan compartirlo en sus redes sociales, familiares, amigos.

Esto generaría un ambiente de trabajo ameno adecuado en el cual todos se sientan parte de los nuevos proyectos de la organización.

PLAN DE MERCADEO:

Un plan de mercadeo se ve reflejada por toda la organización, dado que todos participan dentro del proceso, y hacen que los cumplimientos de los objetivos puedan ser alcanzados a lo largo del tiempo. A continuación, se propone algunas estrategias con el fin de optimizar el clima laboral:

Estrategias de introducción: Todo personal se sentirá identificado con los procesos de la empresa si es que está al tanto de los nuevos objetivos de esta, a fin de sentirse involucrado en los planes trazados.

Estrategias de ventas: Este plan involucra mucho el compromiso por parte del área para poder cumplir cuotas estandarizadas, o estimaciones que se puedan plantear en un periodo determinado, a fin de que esto se refleje con un porcentaje positivo en base a la cuota establecida.

Estrategia de precios: Este factor es parte de una estrategia del área de ventas para obtener un mayor beneficio, manejarán un tipo de lista de precio diferente por tipo de cliente, de esta forma lo desarrollarán en base al mercado que pertenece el cliente, esto para no afectar el margen del producto a vender.

Canales de Distribución: Actualmente se manejan varios canales de distribución, tradicional, autoservicios, institucionales, en la que todos influyen para que el personal pueda realizar su labor de manera eficiente.

Publicidad y promoción.: Post publicitarios, tv, radio, redes, etc., en la que el personal se sienta identificado al ver sus redes sociales a fin de promover la marca y sean identificados con la misma.

DESARROLLO DE PERSONAL

Entrenamiento y desarrollo: Contar con un personal capacitado, influye a que cumplan con sus objetivos de manera eficiente, por ende, darles todas las facilidades de trabajo y herramientas a fin de contribuir a que el logro de sus funciones repercuta directamente en la motivación por parte de los colaboradores.

Administración de evaluación de desempeño: A medida que se mejore las actividades desarrollada por el personal esta podrá ser evaluada mediante indicadores, que ayuden a verificar el crecimiento de la empresa en base al cumplimiento de actividades.

Encuestas de Satisfacción laboral. Es una forma de medir cuánto está mejorando la satisfacción del personal dentro de la organización.

Percepción de premios equitativos: Es una forma de incentivos para el personal, generar una mayor motivación e identificación en base al trabajo realizado.

ACTIVIDADES

Compromiso de la alta dirección: Saber que la alta dirección te considera dentro de su plan de actividades, más allá de su rol por mostrar números de crecimiento, aumenta una mejora en la relación personal en base a sus trabajadores, ya que están al tanto de todo del trabajo de su gente y como estas atribuyen.

Crear un equipo de trabajo que lleve a cabo el procedimiento de satisfacción laboral: Esto a fin de establecer un control que se pueda monitorear y verificar en tiempo real el nivel de cumplimiento de funciones y del crecimiento en la empresa.

PROTOCOLO PARA INDICADORES ESTABLECIDOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA LABORAL

INDICADOR

Satisfacción de los Colaboradores de Ventas

- Incentivos al personal de ventas por cumplimiento de objetivos
- Cuotas accesibles para el colaborador de ventas (mercaderista)
- Creación de Relaciones Interpersonales y comunicación fluida entre áreas de la organización.

Condiciones Laborales

- Ambiente de trabajo en óptimas condiciones (iluminación, comodidad, etc.,)

- Facilitar herramientas para el cumplimiento de actividades (equipos de trabajo, materiales de apoyo, etc.)
- Mantener la seguridad del colaborador y calidad de vida durante el desarrollo de las actividades.

Reconocimiento Laboral

- Premios al personal de ventas por cumplimientos de funciones.
- Otorgamiento de salario adecuado al personal.
- Brindar beneficios al colaborador: movilidad, descuentos, viáticos).

- **VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD**

INDICADOR

Unidades Vendidas

- Tener mayores puntos de cobertura para el crecimiento de las ventas
- Tener mayor volumen de ventas Sell in.
- Apoyar a nuestros clientes con el cumplimiento del Sell out.

Captación de nuevos clientes

- Visitas a campo y tener objetivos de puntos coberturados por fecha establecida.
- Desarrollar estrategias de búsqueda e investigación de nuevos prospectos de cliente.
- Realizar lanzamiento de productos, así como degustaciones de estos, en diferentes eventos sociales.

Fidelización de clientes

- Una vez realizada su primera compra y en base a una evaluación posterior, fidelizar clientes que pueden ser fieles a lo largo del tiempo.
- Obsequios a clientes que nos generen mayores compras mensuales como agradecimiento, para que este a su vez se sienta a gusto de trabajar con la empresa Altomayo y pueda recomendarnos con otras marcas.
- Proponer facilidades de crédito a clientes recurrentes, por la compra de productos de la organización

PROTOCOLO DE INDICADORES PROPUESTOS

Nombre Indicador	Objetivo que mide	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Formula Conceptual	Proceso	OBJETIVO	META
Nivel de Satisfacción de los colaboradores	Clima laboral estable	Colaborador de Venta	mensual	$IRP = \frac{\frac{A+D}{2}}{\frac{F1+F2}{2}} \times 100$	Encuestas	Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas. Minimizar el índice de rotación de personal de los colaboradores de ventas.	Disminuir el índice de rotación de personal, en un 25%, para el 2018.
Unidades Vendidas	Productividad estable	Productos vendidos	mensual	Productos vendidos x Colaborador	Calculo	Determinar las unidades vendidas por colaborador en base a las cuotas reales.	Aumentar las unidades vendidas en un 15%, para el 2018.
Condiciones Laborales	Condiciones Óptimas de Trabajo	Comodidad del colaborador	mensual	(2) Guía de Observación	Calculo	Mejorar la comodidad del colaborador de ventas.	Brindar las condiciones laborales necesarias a los colaboradores de ventas en el 2018.
Captación de nuevos clientes	Encontrar nuevos clientes	Clientes nuevos	mensual	$x = \frac{\text{Promedio ticket}}{\text{Total numero de tickets}}$	Encuestas	Aumentar la cartera de clientes, en base a visitas más personalizadas.	Aumentar en un 20% la cartera de clientes, para el 2018.

Fuente: Elaboración Propia

INDICADORES APLICADOS 2018

Nombre Indicador	Objetivo que mide	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Formula conceptual	Proceso	OBJETIVO	META
Circulo de crecimiento	Clima Laboral	Colaboradores de Venta	Semanal	Colaboradores de Ventas Asistentes / Total de Colaboradores de ventas	Encuestas	Establecer programa de sugerencias y/o reclamos para mejorar el clima laboral.	Se tuvo la asistencia del 75% del personal, durante la primera semana.
Actividades Recreacionales	Clima Laboral	Colaboradores de Venta	Semanal	Número de Actividades Recreacionales / Año	Encuestas	Aumentar el compromiso por parte de la empresa para con los colaboradores, organizando actividades recreativas.	El número de actividades lograron incrementarse en los meses de Julio y diciembre.
Muestras para el personal	Productividad	Colaboradores de Venta	Semanal	Cantidad de Muestras / Número total de visitas realizadas.	Tramite documentario (Costo Cero)	Incrementar el número de clientes a fin de asegurar compras futuras.	Se logro captar clientes potenciales, en un 10% en relación al año 2017.

Fuente: Elaboración Propia

PERFIL DE MERCADERISTA 2019



MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO

Mercarista de Canal Tradicional

OBJETIVOS DEL CARGO: Objetivo que debe lograr el cargo (Para que se ha creado el cargo).

Gestionar entrega de actividades de merchadising

RESPONSABILIDADES: Temas puntuales por los cuales es responsable (¿De qué es responsable?)

Supervisión en campo del personal de mercaderista

Reporte de datos del canal

Coordinar y dirigir activaciones en el canal

FUNCIONES: Funciones específicas que debe cumplir (¿Qué debe realizar para lograr objetivos?)

Resaltar la visibilidad de producto en el punto de venta

Surtir, Colocación pop, precios, limpiar gondola/anaquel

Levantamiento de información en cada punto de Venta .

Toma de datos layout, exhibición en el canal

Preparar reportes mensuales del trabajo de exhibición

Gestionar la relación con los clientes haciendo seguimiento a cotizaciones efectuadas para lograr la determinación en firme de sus requisitos.

Realizar visitas comerciales a los clientes en campo, a fin de llevar a cabo ventas consultivas que permitan hacer sinergias entre si

REPORTA A: a quien reporta directamente

Coordinador de Canal Tradicional

SUPERVISA A: a quienes supervisa

N/A

Página 1

PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS	
OBLIGATORIOS	DESEABLES
1. Secundaria completa	
2. Acostumbrada al trabajo de campo	
3. Habilidades para motivar al personal	
4. Microsoft Office a nivel básico	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
OBLIGATORIAS	DESEABLES
1. Liderazgo	1. Creatividad
2. Trabajo en equipo	
3. Proactivo	
4. Dinamismo	
5. Orientación al servicio	
EXPERIENCIA:	
Mínimo 2 años en cargos similares en empresas de prestigio	



Firma del Jefe de Área

Cuadro Comparativo de Perfil de Mercaderista 2017-2018

	2017	2018
CONCEPTO	Empresa reconocida de consumo masivo, se encuentra en la búsqueda de personal para el puesto de Mercaderista de Autoservicio para la zona Sur, Norte, Centro y Este de Lima provincia.	
EDAD		De 25 a 45 años
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> - Secundaria completa - Disponibilidad inmediata y trabajar de lunes a Domingo con un día de descanso. - Carnet de sanidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sexo: Indistinto -Estudios: Universitarios inconcluso. -Especialidad: Ingeniería Industrial, Marketing y Administración. -Microsoft Office a nivel intermedio
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 6 meses como mercaderista, impulsador(a) y ventas en consumo masivo en autoservicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en procesos comerciales, cadenas. -Poseer conocimientos de negocio, mercado, productos, competidores y rutas. -Tener experiencia manejando productos o alimentos perecibles. -Excelente manejo de técnicas de ventas y estrategias marketing. -Mínima de 2 años en cargos similares en empresas de prestigio.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Control constante del inventario de stocks en los almacenes y tiendas asignadas, para su reposición y tener una mayor exhibición de los productos. - Gestionar en el establecimiento, espacios para la exhibición de productos en los diferentes Autoservicios. - Limpieza del espacio donde se encuentran en exhibición nuestros productos. - Generar impulso de productos de baja rotación. - Revisar el material promocional asignado a sus puntos de venta, que este en óptimas condiciones. - Rotar la exhibición de productos en los espacios asignados en cada supermercado. - Colocación de precios a los productos de REYPLAST, por medio de stickers o material asignado para estos. 	(permanece lo anterior)
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Responsable - Puntual 	<ul style="list-style-type: none"> -Con excelente capacidad de interrelación personal, dinamismo e iniciativa -Acostumbrado a trabajo de campo, visitando de manera periódica los puntos de venta -Habilidades para motivar y capacitar al personal en atención al cliente y venta.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de Capacitaciones

Partida	2018			2019		
	Gasto	Inversión	Total	Gasto	Inversión	Total
Infraestructura	S/. 107,463.00	S/. 314,496.00	S/. 421,959.0	S/. 186,155.0	S/. 4,500,000.00	S/. 4,686,155
Equipos	S/. 244,883.00	S/. 564,119.00	S/. 809,002.0	S/. 494,783.0	S/. 13,280,283.00	S/. 13,775,066
Licencia de Funcionamiento Planta	S/. 54,115.70	S/. -	S/. 54,115.7	S/. -	S/. -	S/. -
Licencia de Funcionamiento Almacén Bryan	S/. 17,527.00	S/. -	S/. 17,527.0	S/. -	S/. -	S/. -
Licenci Indeci Huancayo	S/. 3,850.00	S/. -	S/. 3,850.0	S/. -	S/. -	S/. -
Licencia Funcionamiento Callao	S/. 54,463.70	S/. -	S/. 54,463.7	S/. -	S/. -	S/. -
Aseguramiento de Calidad	S/. 50,900.00	S/. -	S/. 50,900.0	S/. 46,040.0	S/. -	S/. 46,040
Capacitaciónn	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 19,400.0	S/. -	S/. 19,400
TOTAL	S/. 533,202.40	S/. 878,615.00	S/. 1,411,817.4	S/. 746,378.00	S/. 17,780,283.00	S/. 18,526,661

Inversiones 2019

INFRA CIX	PLANTA CIX	Gasto	Compra de cortinas de PVC	Cotizacion	S/. 3,000.00
INFRA CIX	PLANTA CIX	Gasto	Extractores de aire industrial	Referencial	S/. 20,000.00
INFRA ALM CIX	ALMACÉN CIX	Gasto	Mejoramiento de sistema de iluminación almacén	Cotizacion	S/. 18,000.00
INFRA ALM CALL	ALMACÉN CALLAO	Gasto	Compra de cortinas de PVC	Cotizacion	S/. 3,000.00
INFRA ALM CALL	ALMACÉN CALLAO	Gasto	Pintado paredes interna (1100m2 - S/. 5.5 m2)	Referencial	S/. 6,050.00
INFRA ALM HUA	ALMACÉN HUANCAYO	Gasto	Pintado paredes interna (480m2 - S/. 5.5 m2)	Referencial	S/. 2,640.00
INFRA OFIC LIMA	OFICINA	Gasto	Pintado paredes interna (1000m2 - S/. 5.5 m2), pulido piso ingreso y mantto en general.	Cotizacion	S/. 9,000.00
INFRA OFIC LIMA	OFICINA	Gasto	Compra de puerta de luna, ingreso 2do piso	Cotizacion	S/. 2,800.00
INFRA OFIC LIMA	OFICINA	Gasto	Cambio de pizarras 9und	Referencial	S/. 5,400.00
INFRA OFIC LIMA	OFICINA	Gasto	Modulos para sala de reuniones (2 grandes rectangulares - 2 medianos redondos)	Cotizacion	S/. 12,000.00

Indicadores 2019

Area	Indicador	Detalle	Objetivo	Frecuencia
Compras	Volumen de compras	Valor de productos comprados / ventas	Controlar la evolución de las compras en relación con el volumen de ventas	Mensual
Compras	Entregas a Tiempo	Pedidos entregados a Tiempo / Total de pedidos generados	Control el nivel de eficiencia en las entregas por parte del proveedor	Mensual
Compras	Certificación de Proveedores	Proveedores certificados / Total proveedores	Controlar la calidad de proveedores y evitar el riesgo de servicios / productos inadecuados	Mensual
Operaciones	Cumplimiento de ejecución de Inversiones	Cantidad inversiones ejecutadas / Total de inversiones por ejecutar	Controlar el nivel de cumplimiento en la ejecución de inversiones	Mensual
Operaciones	Cumplimiento del presupuesto asignado en gastos de planilla	Valor de planilla asignada / Presupuesto asignado	Control los gastos operativos de planilla sobre el valor del presupuesto asignado	Mensual
Producción	Cumplimiento en la ejecución del plan de producción	Cantidad de Lotes producidos / Cantidad de Lotes programados	Control el nivel de eficiencia en el cumplimiento del Plan de producción	Semanal
Producción	Rendimiento de maquina	Número de unidades producidas / capacidad maxima de producción	Controlar la productividad de la maquina con respecto a su utilización en un periodo determinado	Semanal
Producción	Capacidad de producción utilizada	Capacidad utilizada / Capacidad maxima del recurso	Controlar la productividad de la maquina con respecto a la capacidad maxima del equipo	Semanal
Producción	Rendimiento de MP	Total unidades producidas / Cantdad de MP consumida	Controlar la utilización de las MP introducidas en el proceso	Semanal

Fuente: Altomayo, 2019

Cuadro de ventas Altomayo 2019

Supervisor_Desc	201901	201902	201903	201904	201905	201906	201907	201908	201909	Total general
ALAN PERALTA NIEVES	S/. 306,936.30	S/. 288,342.93	S/. 373,551.40	S/. 301,241.98	S/. 332,168.71	S/. 1,053,992.50	S/. 1,024,146.30	S/. 759,928.57	S/. 120,227.97	S/. 11,523,497.35
ALEJANDRO PEREZ NORIEGA	S/. 208,601.07	S/. 179,424.25	S/. 208,145.58	S/. 354,796.07	S/. 336,141.42	S/. 148,439.61	S/. 294,059.28	S/. 269,482.79	S/. 18,392.00	S/. 4,608,333.90
CATAHERINE MEJIA PAREJA	S/. 171,205.03	S/. 186,840.61	S/. 254,103.73	S/. 278,141.51	S/. 299,607.99	S/. 286,153.58	S/. 255,784.90	S/. 299,517.50		S/. 4,185,522.46
HIPOLITO TAVARA PALOMINO										S/. 842,377.95
JOSE NAVARRO MORENO	S/. 385,202.58	S/. 332,965.55	S/. 372,508.80	S/. 476,909.99	S/. 652,217.37	S/. 574,588.46	S/. 482,776.35	S/. 609,006.55	S/. 99,592.35	S/. 8,188,637.72
LUIS ENRIQUE ROJAS ORTEGA	S/. 527,267.39	S/. 532,657.02	S/. 555,571.66	S/. 618,712.41	S/. 759,093.93	S/. 664,696.27	S/. 804,898.15	S/. 848,965.48	S/. 111,031.84	S/. 12,368,665.35
MARCO ISLA FASAMANDO	S/. 1,634,918.30	S/. 1,029,354.57	S/. 1,302,852.86	S/. 1,416,147.16	S/. 1,794,042.26	S/. 1,548,176.84	S/. 1,103,573.02	S/. 1,075,992.02	S/. 256,567.53	S/. 27,347,428.39
MARIO NIKOLAI GUTIERREZ MONTES	S/. 97,059.24	S/. 116,655.23	S/. 124,474.00	S/. 78,277.46	S/. 129,271.05	S/. 137,082.45	S/. 151,558.85	S/. 163,595.34	S/. 3,210.43	S/. 2,361,898.60
RENZO RIMBALDO SEMINARIO GODOS	S/. 344,973.03	S/. 311,819.84	S/. 219,502.83	S/. 447,415.81	S/. 623,797.35	S/. 400,854.98	S/. 580,721.52	S/. 517,772.41		S/. 7,652,597.56
VENTA OF CIX	S/. 2,184.33	S/. 1,837.67	S/. 1,919.74	S/. 2,402.75	S/. 2,678.89	S/. 2,053.06	S/. 3,712.65	S/. 3,465.39	S/. 1,364.29	S/. 77,204.20
VENTA OFICINA	S/. 3,606.75	S/. 8,146.92	S/. 14,046.51	S/. 30,212.30	S/. 14,428.75	S/. 3,628.19	S/. 5,657.39	S/. 4,523.45	S/. 787.14	S/. 241,011.25
YAQUELINE VALDIVIA CALLE	S/. 236,637.26	S/. 326,325.30	S/. 427,698.95	S/. 296,266.03	S/. 472,801.18	S/. 469,109.03	S/. 429,557.66	S/. 423,161.88	S/. 26,772.22	S/. 6,326,421.93
JESUALDO FERNANDEZ HURTADO	S/. 341,818.16	S/. 158,227.13	S/. 298,853.91	S/. 405,789.65	S/. 604,333.27	S/. 636,254.54	S/. 668,539.16	S/. 650,039.49	S/. 31,241.77	S/. 6,278,319.67
WILMER MEZA ATAU	S/. 920,860.04	S/. 864,226.94	S/. 173,274.97	S/. 1,266,715.90	S/. 1,782,788.91	S/. 2,087,724.34	S/. 1,459,060.08	S/. 1,309,682.10	S/. 197,755.43	S/. 19,378,226.17
EVELYN LAVALLE ZAMORA	S/. 629,072.15	S/. 173,799.93	S/. 399,445.51	S/. 603,178.38	S/. 798,487.43	S/. 822,215.72	S/. 965,881.33	S/. 1,068,395.86	S/. 70,048.47	S/. 12,584,803.25
ALLISON LAFRANCO PEREZ	S/. 323,129.41									S/. 4,240,026.49
MAICOL GONZALES RAMIREZ	S/. 364,404.82	S/. 286,831.95	S/. 277,105.11	S/. 491,757.39	S/. 501,465.17	S/. 518,991.71	S/. 701,695.80	S/. 756,564.04	S/. 107,628.38	S/. 9,198,165.31
LUIS STAGNARO LA ROSA				S/. 42,372.00	S/. 84,126.48	S/. 25,779.60				S/. 215,682.79
EDGAR MARTIN BALLON MELGAR										S/. 2,683,719.37
SUPERVISORE TEMPORAL HAPT	S/. 379,286.56	S/. 344,521.72								S/. 4,610,962.65
CYNTHIA CARDENAS LA TORRE		S/. 565,858.21	S/. 293,213.27	S/. 367,366.65	S/. 333,024.57	S/. 314,406.92	S/. 484,008.61	S/. 668,465.94	S/. 3,244.64	S/. 3,029,588.81
DANIEL ALI OVIEDO MORALES			S/. 263,972.10	S/. 551,233.43	S/. 676,486.60	S/. 738,778.23	S/. 854,496.76	S/. 979,836.38	S/. 27,381.63	S/. 4,092,185.13
JUAN CARLOS INGA VALVERDE			S/. 459,768.11	S/. 478,120.38	S/. 573,182.11	S/. 430,332.60	S/. 508,545.07	S/. 535,092.65	S/. 43,857.88	S/. 3,028,898.80
Total general	S/. 6,877,162.42	S/. 5,707,835.77	S/. 6,020,009.04	S/. 8,507,057.25	S/. 10,770,143.44	S/. 10,863,258.63	S/. 10,778,672.88	S/. 10,943,487.84	S/. 1,119,103.97	S/. 155,064,175.10

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias

Libros

Allen, D. (2012). *Sé más eficaz, 52 claves para mejorar la productividad en la vida y en el trabajo*. España: Grupo Planeta.

Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid, España: EPUB

Bain, D. (2011). *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. Nueva Zelanda: McGraw-Hill Interamericana.

Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas

Blum, M. Y Naylor, J. (1990). *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y Sociales*. México: Trillas

Biasca, R. (1984). *Enfoque de la Productividad. Un enfoque Holístico*. Argentina: Ediciones Macchi.

Bolívar, J. (2015). *Productividad personal, aprende a librarte de estrés con GTD*. España: Conecta

Bordas (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Edición digital marzo 2016.

Cruelles, J (2012). *Productividad e incentivos*. Barcelona, España: Marcombo

Fernández M. Y Sánchez J. (1996). *Manual de Practicas de Psicología Organizacional*. España: Amaru Ediciones.

Litwin G. Y Stinger H. (1978). *Climate Organizational*. New York, Estados Unidos: Simon & Schuster.

Lopez, F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla*. España: Libros de Cabecera

Lopez J. (2013). *+Productividad*. Estados Unidos: Palibrio LLC

Nemur L. (2016). *Productividad, consejos y atajos de productividad para personas ocupadas*. Babelcube

Parra O. (2007) *Reconocimiento laboral para el dinamismo laboral*.

Peiró, J. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante*. Madrid, España: Síntesis

Prokopenko J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra, Suiza: Organizacional Internacional del Trabajo.

Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education, Inc.

Schneider B. (1975). *Clima Organizacional. Psicología Personal*. Estados Unidos: Bar Ilan University.

Tagiuri (1968). *El concepto de Clima organizacional*. Boston, Estados Unidos: Universidad de Harvard.

Artículos Científicos:

Martínez, M. (2007). *El concepto de productividad en el análisis económico*.

Goncalves (2002). *Dimensiones del Clima Organizacional*.

Cornell (1955). *Administración Socialmente Perceptiva*.

Campbell (1972). *Comportamiento gerencial, desempeño y efectividad*.

Rivero (2008), Metodología de la investigación

Otras Referencias:

Castillo J. Y Prieto C. (1990). *Monografía, Condiciones de Trabajo: hacia un enfoque renovador de la sociología del trabajo*.

Forehand y Gilmer (1964). *Variación Ambiental en estudios de comportamiento organizacional*.

Locke E. (1976). *Manual de Psicología Industrial y Organizacional, La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. Chicago, Estados Unidos.

Rodas (2004). *Tesis Evaluación del Clima organizacional del personal operativo de una planta de producción; caso: alimentos ideal S.A. IDEALSA*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Tamayo y Tamayo M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México

ANEXO 1. Matriz de Consistencia

	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
	¿Cómo se relaciona el Clima Laboral, con la Productividad de los Colaboradores de ventas, de la empresa Altomayo – Lima 2017? Propuesta de Plan de Mejora.	Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo - Lima, año 2017. Propuesta de Plan de Mejora.	El clima laboral se relaciona significativamente con la productividad de los colaboradores de ventas de la empresa Altomayo-Lima, año 2017. Propuesta de Plan de Mejora
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
1	¿Qué relación existe entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo?	Establecer la relación, entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo	Existe una alta relación entre el nivel de satisfacción de los colaboradores de ventas y las unidades vendidas de la empresa Altomayo
2	¿Cómo se relaciona las condiciones laborales, en la Captación de nuevos clientes, en la Empresa Altomayo?	Determinar la relación entre las condiciones laborales y la captación de nuevos clientes en la Empresa Altomayo	Las condiciones laborales se relacionan con la captación de nuevos clientes de la Empresa Altomayo
3	¿Cuál es la relación entre el reconocimiento laboral, y la Fidelización de los Clientes, en la empresa Altomayo?	Determinar la relación entre el reconocimiento laboral, y la fidelización de clientes, en la empresa Altomayo.	El reconocimiento laboral tiene relación con la fidelización de nuevos clientes en la Empresa Altomayo

ANEXO 2. Instrumento – Formato de Encuesta

Cuestionario						
"Clima Laboral y Productividad de los Colaboradores de ventas de la Empresa Altomayo - Lima, 2017. Propuesta de Plan de Mejora						
Presentación:						
El presente instrumento se utilizará para poder mostrar el grado de relación entre el Clima Laboral y la Productividad de los Colaboradores de ventas de la empresa Altomayo.						
Intrucciones:						
1. Lea detenidamente cada uno de los ítems.						
1 (Siempre) 2 (Casi Siempre) 3 (A veces) 4 (Casi Nunca) 5 (Nunca)						
N°	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
Satisfacción de los Colaboradores de Ventas						
1	¿La empresa se preocupa en el clima laboral de sus colaboradores?					
2	¿Esta de acuerdo con las decisiones de su jefe?					
3	¿Cuando solicita apoyo de otra area, lo ayudan de inmediato?					
4	¿La empresa se preocupa por sus colaboradores?					
5	¿Se siente limitado en tomar decisiones?					
6	¿Sus ideas propuestas, son escuchadas por sus jefes?					
7	¿La empresa, le brinda facilidades de linea de carrera?					
8	¿Siente que con su trabajo, ayuda a cumplir los objetivos de su empresa?					
9	¿Siente la ausencia de compañerismo y presencia de envidia?					
Condiciones Laborales						
10	¿Siente comodidad y confort en su trabajo?					
11	¿La empresa se preocupa por ofrecer una optimo servicio a sus colaboradores?					
12	¿La empresa les brinda los equipos de trabajo en buen uso, a fin de realizar su trabajo de manera segura y practica?					
13	¿La capacitación por parte de su empresa, es constante?					
14	¿Ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo?					
15	¿La empresa trata de la misma forma a hombres que a mujeres?					
16	¿La empresa se preocupa en generar beneficios al colaborador?					
Reconocimiento Laboral						
17	¿Ha recibido algun tipo de reconocimieto en su centro de labores?					
18	¿Alguna vez, a estado disconforme con el sueldo de su trabajo?					
19	¿Ha pensado en que la empresa, podria prescindir de sus servicios?					
20	¿La comunicación dentro de la empresa es fluida y clara?					

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3. Instrumento - Ficha de Observación

Ficha de Observación			
"Clima Laboral y Productividad de los Colaboradores de ventas de la Empresa Altomayo - Lima, 2017. Propuesta de Plan de Mejora			
Presentación:			
El presente instrumento se utilizará para poder mostrar el grado de relación entre el Clima Laboral y la Productividad de los Colaboradores de ventas de la empresa Altomayo.			
Intrucciones:			
Por favor conteste teniendo en cuenta la siguiente escala de respuesta 1 (SI) 0 (No)			
N°	Ítems	Escala	
		1	0
	UNIDADES VENDIDAS POR VENDEDOR		
1	El supervisor logro alcanzar las metas establecidas		
2	Las presentaciones de los productos son las adecuadas		
3	Las cuotas son alcanzables		
4	Comisiones adecuadas		
5	Quejas y/o reclamos por rotulación de productos terminados		
6	Aumento del ingreso de ventas por periodos		
7	Registro correcto de unidades vendidas a sistema		
8	Los precios son respetados por el cliente		
9	Bonificaciones entregadas por unidades vendidas al cliente		
	CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES		
1	Facilidad para captar nuevos clientes		
2	Interes de los consumidores por los productos		
3	Precio al alcance del cliente		
4	Reconocimiento de la marca		
	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES		
1	Compras continuas y periodicas por el cliente		
2	Cliente fiel a la marca		
3	Promociones a los clientes		
4	Servicios adicionales a los clientes		

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°4. PLAN DE MEJORA – FORTALECER CLIMA LABORAL - AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA ALTOMAYO, 2017

VARIABLE	INDICADORES	ASPECTOS	OBJETIVO	PERIODO	ENCARGADO
CLIMA LABORAL	SATISFACCIÓN LABORAL	TRABAJO EN EQUIPO	COMPAÑERISMO EN EL ÁREA	1/2 AÑO	JEFE DE VENTAS
		Información Disponible al Colaborador	Facilidades al Colaborador	1/2 AÑO	JEFE DE VENTAS
	Condiciones laborales	Incentivos al Colaborador	Generar Motivación al Colaborador	1/2 AÑO	JEFE DE VENTAS
		Mejorar el Ambiente Laboral	Comodidad Empresarial	1/2 AÑO	SUPERVISOR
		Fomentar Confianza en el Área	Pulcritud de Información	1/2 AÑO	SUPERVISOR
		Brindar Herramientas de Trabajo	Mejor Desarrollo Laboral	1/2 AÑO	JEFE DE VENTAS
	Reconocimiento Laboral	Premiación por Cumplimiento de Cuota	Reconocimiento de Esfuerzo del Colaborador	1/2 AÑO	JEFE DE VENTAS
		Valorización al Personal de Ventas	Importancia del Colaborador	1/2 AÑO	SUPERVISOR

Fuente: Elaboración Propia