

Identificación y Análisis de las Variables que Influyen Negativamente en el Clima Laboral de la
Fuerza de Ventas de PepsiCo Alimentos de Colombia.

Edisson Camilo Becerra Gómez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de empresas
Bogotá
2019

Identificación y Análisis de las Variables que Influyen Negativamente en el Clima Laboral de la
Fuerza de ventas de PepsiCo Alimentos de Colombia.

Becerra Gómez Edison Camilo

Asesor

Luis Carlos Díaz Hernández

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de empresas
Bogotá
2018

Agradecimientos

Quiero agradecer a Comercializadora Nacional y PepsiCo Alimentos de Colombia por su disposición para realizar este estudio, por la notable intención por mejorar sus procesos y permitir mi desarrollo académico, al docente Luis Carlos Díaz Hernández por su acompañamiento y guía durante el desarrollo de este documento y en el proceso de formación académica.

A todos un sincero agradecimiento.

Resumen

El objeto del presente trabajo es identificar en el campo real las variables del entorno laboral de PepsiCo Alimentos de Colombia que inciden de forma negativa en las operaciones diarias de la fuerza comercial y que tienen un impacto en la disminución de las ventas; presentando las características generales de la planeación estratégica de la organización en estudio.

Así, se aplican herramientas de recolección de la información y análisis de datos que permiten sondear las problemáticas en el área de ventas de acuerdo con las percepciones de los colaboradores quienes detallan de forma clara sus vivencias en la calle como fuente de análisis para identificar en detalle las debilidades de ese segmento de la empresa.

Para ello, el documento se divide en Capítulos que describen la trazabilidad del estudio realizado presentando de forma ordenada la secuencia de acciones del estudio que conllevan a la conclusión e inclusive las recomendaciones. Estos dos últimos elementos están basados en el análisis del autor justificados en arduas revisiones de la teoría administrativa generada por referentes modernos, estudiosos de los diversos temas involucrados.

De esta manera se generan recomendaciones sobre las dificultades y problemas hallados que se evidencian actualmente en la organización y que representan un alto riesgo para las operaciones comerciales.

Abstract

The purpose of the present work is to identify in the real field the variables of PepsiCo Alimentos de Colombia's work environment that negatively affect the daily operations of the commercial force and that have an impact on the sales decline; Presenting the general characteristics of the strategic planning of the organization under study.

Thus, information gathering tools and data analysis are applied that allow to probe the problems in the sales area according to the perceptions of the collaborators who clearly detail their experiences in the street as a source of Analysis to identify in detail the weaknesses of that segment of the company.

To this end, the document is divided into chapters that describe the traceability of the study carried out by presenting in an orderly way the sequence of actions of the study that lead to the conclusion and even the recommendations. These last two elements are based on the analysis of the author justified in arduous revisions of the administrative theory generated by modern referents; scholars of the various subjects involved.

In this way, recommendations are generated on the difficulties and problems encountered that are currently evident in the Organization and which represent a high risk for commercial operations

Tabla de contenidos

Introducción	11
Capítulo 1	12
1. Definición del problema	12
1.1. Título definitivo	12
1.2. Tema de investigación	12
1.3. Descripción de la organización.....	12
1.4. Diagnostico.....	16
1.4.1 Matriz de factores internos MEFI.....	16
1.4.1. Matriz de factores externos MEFE.....	17
1.4.2 Matriz dofa.....	18
1.4. Planteamiento del problema.....	22
Capítulo 2.....	24
2. Objetivos.....	24
2.1. Objetivo general.....	24
2.2. Objetivo específico	24
3. Justificación.....	25
4. Marco de referencia	26
4.1. Antecedentes investigativos del problema.....	26
4.2. Marco conceptual	26
4.3. Marco teórico	27
4.4. Marco geográfico	28
4.5. Marco histórico	28
4.6. Marco legal.....	29
5. Metodología del proyecto	31
6. Administración del proyecto.....	32
6.1 Cronograma de actividades.....	32
Capítulo 3.....	33
7. Resultados de la pasantía	33
7.1. Identificación de las variables.....	33
7.1.1. Instrumento de recolección de la información.....	33

7.2.1. Variables del clima organizacional.....	34
7.2.2. Comunicación y coordinación	35
7.2.3. Variables motivacionales.....	37
7.3. Determinación de la población.....	40
7.3.1. Cálculo de la muestra.....	40
7.4. Aplicación de la encuesta y análisis de resultados.....	43
7.4.1. Resultados.....	44
7.4.2. Impacto positivo.....	47
7.4.3. Impacto negativo.....	49
7.5. Variables identificadas	56
7.6. Redacción de las preguntas	56
7.7. Aplicación de la encuesta.....	64
7.7.1. Tabulado y resultados	64
7.7.2. Pregunta 7	68
7.7.3. Pregunta 8	71
7.7.4. Pregunta 9	73
7.7.5. Pregunta 11	74
Conclusiones.....	77
Recomendaciones	79
a. Apoyo en el área de Learning	79
b. Asesorías externas.....	80
Referencias.....	83
Anexos	85

Lista de figuras

Figura 1. Relación comunicación y coordinación.....	36
Figura 2. Resultados generales de la empresa.	45
Figura 3. Ilustración Impacto Positivo.....	49
Figura 4. Ilustración impacto negativo.	49
Figura 5. Categorías de Maslow en compensación y beneficios.	52
Figura 6. Teoría de la motivación de Frederick Herzberg.....	53
Figura 7. Resultados consolidados segunda encuesta de satisfacción.	65
Figura 8. Impacto negativo.	68
Figura 9. Resultados pregunta siete.	69
Figura 10. Tipo de contratación encuesta pregunta siete.....	70
Figura 11. Resultados pregunta ocho.....	71
Figura 12. Resultados pregunta nueve.....	74
Figura 13. Resultados pregunta once.....	76

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz MEFI	16
Tabla 2 Matriz MEFE	17
Tabla 3 Matriz dofa.....	20
Tabla 4 Preguntas sobre clima laboral	35
Tabla 5 Preguntas sobre comunicación y coordinación.....	36
Tabla 6 Preguntas sobre compensación y beneficios.....	38
Tabla 7 Preguntas sobre formación.....	39
Tabla 8 Preguntas sobre motivación y reconocimiento	40
Tabla 9 Tabla de distribución normal	41
Tabla 10 Cálculo de la muestra n.....	43
Tabla 11 Relación de variables y preguntas	46
Tabla 12 Variables de impacto positivo.....	47
Tabla 13 Variables de impacto negativo.....	50
Tabla 14 Resultados por pregunta en impactos negativos	51
Tabla 15 Elementos relacionados con la compensación.....	57
Tabla 16 Pregunta uno compensación y beneficios.....	58
Tabla 17 pregunta dos compensación y beneficios.....	58
Tabla 18 Pregunta tres compensación y beneficios	59
Tabla 19 Preguntas cuatro y cinco compensación y beneficios.....	59
Tabla 20 pregunta seis sobre compesnación y beneficios	60
Tabla 21 preguntas siete a diez sobre motivación y reconocimiento.....	61
Tabla 22 Preguntas once y doce sobre motivación y reconocimiento	62
Tabla 23 preguntas trece y catorce sobre motivación y reconocimiento.	63
Tabla 24 Preguntas quince y dieciséis sobre motivación y reconocimiento.....	63
Tabla 25 Orden de las preguntas en la encuesta.	67
Tabla 26 Resultados negativos segunda encuesta.....	68
Tabla 27 Pregunta 7, resultados segunda encuesta.	69
Tabla 28 Resultados pregunta 8.....	72
Tabla 29 Resultados pregunta 9.....	73
Tabla 30 Resultados pregunta 11	75

Lista de anexos

Anexo A Primera encuesta sobre motivación laboral.....	85
Anexo B Segunda encuesta sobre motivación laboral.....	88
Anexo C Cronograma de actividades.	90
Anexo D Cotización Total Potenciales.....	94
Anexo E Cotización de servicios Yokoy Kenji	95

Introducción

Este documento de investigación acerca del diagnóstico de las variables que inciden negativamente sobre la fuerza de ventas de PepsiCo Alimentos de Colombia, tiene como objetivo encontrar los problemas que desde la misma percepción del colaborador están generando impactos negativos en las ventas.

Esto, mediante herramientas de recolección de información y análisis puntuales del autor en los que mediante los aportes de teóricos estudiosos se llega a identificar la raíz de los problemas que aqueja la fuerza de ventas, estos análisis buscan estar alejados de perspectivas personales o puntos de vista del criterio del autor, por lo que refleja una alta confiabilidad ya que no se sesga el análisis.

Esto, con el fin de entregar a la organización un documento con la identificación clara de las oportunidades de mejora al interior de la organización sobre la fuerza de ventas, por ello es importante aclarar que este documento solo identifica y analiza las causas del problema, más sin embargo no presenta acciones de mejora formales, estas se abordan como recomendaciones y se abre la puerta para un estudio más cercano a la fase de intervención en donde se deberían atacar las oportunidades de mejora mediante planes estratégicos previamente estructurados.

Capítulo 1

1. Definición del problema

1.1. Título definitivo

Actualmente la fuerza de ventas de PepsiCo Alimentos de Colombia; presenta desmotivación y se percibe un clima laboral frío y álgido por las dificultades para alcanzar los resultados de su presupuesto de ventas, por tanto, es necesario para la organización identificar cuáles son las variables internas que generan desmotivación en la fuerza de ventas y a su vez impactos negativos en las ventas.

Esta problemática invita a realizar un estudio que permita identificar los aspectos claves como hechos generadores de la desmotivación y desviaciones del óptimo clima laboral, por lo que el título del presente proyecto se redacta de la siguiente manera:

“Identificación y Análisis de las Variables que influyen negativamente en el clima laboral de la Fuerza de ventas de PepsiCo Alimentos de Colombia.”

1.2. Tema de investigación

Esta investigación y análisis de variables se enfocará principalmente en dos dimensiones internas de la empresa como son el clima laboral y la motivación, buscando identificar entre estas dos dimensiones las causas de las variables que inciden negativamente en la fuerza de ventas. La investigación se centra y encausa por estos temas dado el interés del área de recursos humanos por evaluar las variables del clima laboral que afectan de forma negativa las operaciones de ventas.

1.2.1. Pregunta de investigación.

Para este trabajo de investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las variables que inciden de forma negativa en el clima laboral de la fuerza de ventas de PepsiCo alimentos de Colombia?

Esta pregunta se formula basándose en la pretensión de identificar los elementos que componen actualmente la fuerza de ventas y que son referentes al clima laboral, evaluando mediante las percepciones del colaborador; si alguno de estos incide de forma negativa en los equipos de ventas.

1.3. Descripción de la organización

La Razón social de PepsiCo Alimentos de Colombia se ha dividido en dos compañías que distribuyen su operación de acuerdo a la índole de sus actividades reflejadas en los estatutos de constitución, inicialmente PepsiCo se crea por la unión de Pepsicola y Fritolay en el año 1965, posteriormente la organización fue adquiriendo más marcas hasta que en el año 2009 establece sus

operaciones en Colombia con la denominación “PepsiCo Alimentos de Colombia”, en donde continua con la adquisición de marcas posicionadas localmente diversificando su portafolio y fortaleciendo la cobertura de sus productos.

En el año 1998 se crea una empresa llamada Comercializadora Nacional, que será subsidiaria de PepsiCo encargada de la comercialización y distribución de alimentos, así, PepsiCo se encargaría de la producción y administración local del negocio mientras que Comercializadora Nacional estaría encargada del almacenamiento, venta y distribución de los productos, de la siguiente manera:

Razón Social: PEPSICO ALIMENTOS DE COLOMBIA.

Nit: 890.920.304-0

Actividad Principal: 1104 Elaboración de Bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas o gasificadas.

Actividad Principal: 1052 elaboración de almidones y productos derivados del almidón

Actividad Secundaria: 1067 elaboración de alimentos derivados de almidones del arroz, el maíz y el trigo.

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Razón Social: COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS LTDA.

Nit: 830.040.709-5

Actividad Principal: 4610 Comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata.

Actividad Secundaria: 4923 Transporte de carga por carretera

(Cámara de Comercio de Bogotá, 2018)

Visión

PepsiCo Alimentos presenta una visión con redacción muy moderna alejada de los estándares clásicos que proyectan la organización en el tiempo, acercándose más a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la UNDP (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), integrando conceptos más sociales y de apalancamiento de buenas prácticas de manufactura amigables con el ambiente en inclusive desarrollo social.

“La responsabilidad de PepsiCo es mejorar continuamente en todos los aspectos del mundo en el que opera: medio ambiente, social y económico, creando un futuro mejor.”

(Human Resources Learning, 2018)

Misión

La misión de toda organización debe representar la identidad futura presentando de forma resumida y objetiva lo que espera llegar a ser en un espacio, ambiente y tiempo. “Debe formularse en termino de beneficios proporcionados a los clientes o de las necesidades satisfechas, debe de presentarse en términos de lo que la empresa hace, la percepción de la misión debe estar con relación íntima con el negocio en el que se encuentra.” (Callejas, 2009, p 16).

Para contrastar la definición de Callejas, a continuación se presenta la misión de PepsiCo:

“Ser la primera compañía global de productos de consumo masivo, focalizada en alimentos y bebidas.

Ofrecer beneficios financieros a nuestros inversores, así como brindar oportunidades de crecimiento a nuestros empleados, a nuestros socios de negocios y a las comunidades en las cuales estamos presentes.

Apostar a la honestidad, al respeto y a la integridad.” (Human Resources Learning, 2018)

Al analizar las afirmaciones de la definición se puede observar que la Misión de la organización presenta un buen enfoque y su redacción está alineada con las definiciones de teóricos de la administración.

Objetivos corporativos

El planteamiento de los objetivos estratégicos de PepsiCo y al igual que la visión se alinea a los objetivos de desarrollo sostenible y deja claras las dimensiones de trabajo en los que centra sus compromisos determinando las acciones correspondientes a los objetivos así:

Planeta: Reduciremos nuestro impacto ambiental a la vez que expandiremos nuestro negocio y ayudaremos a satisfacer las necesidades de alimentos, bebidas y recursos naturales de nuestro mundo cambiante

Productos: Continuaremos perfeccionando nuestras opciones de alimentos y bebidas para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores al reducir los azúcares añadidos, las grasas saturadas y la sal, y al desarrollar un portafolio más amplio de opciones de productos, llegando a más comunidades y consumidores de escasos recursos.

Personas: Acentuaremos el respeto por los derechos humanos, fomentaremos la diversidad y el compromiso, e incentivaremos el desarrollo social y económico en las comunidades de todo el mundo

Estos Objetivos tienen un planteamiento realista, cuantificable y enfocado a una responsabilidad social de forma directa.

Valores corporativos

Los Valores que rigen las operaciones de PepsiCo a nivel global tienden a reflejar más la identidad humanística que enmarca las operaciones ya que en su redacción no mencionan directamente un valor tradicional de las ramas éticas de la filosofía, sino que indican enfoques más sociológicos usando palabras clave que alinean la caracterización de las operaciones con el planteamiento de la Misión y la Visión así:

“Lograr crecimiento sostenido
Mediante personas capaces y facultadas
Actuando con responsabilidad y confianza”
(Human Resources Learning, 2018)

Reseña empresarial

PepsiCo Inc. se crea en los Estados Unidos de América y con el tiempo se convierte en una organización de carácter multinacional que se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de bebidas y alimentos sólidos. “Su sede principal está ubicada Purchase, Nueva York del mismo país de origen. PepsiCo se formó en 1965 a partir de la fusión de la Pepsi-Cola Company y Frito-Lay, sin embargo, sus orígenes más antiguos se remontan a 1898 cuando se constituye el producto Pepsi como un jarabe creado por su fundador Caleb Bradham”. (PepsiCo Alimentos Colombia, 2012)

“PepsiCo ha ampliado desde entonces a partir de su homónimo de productos Pepsi a una gama más amplia de marcas de alimentos y bebidas, la mayor de las cuales fue la adquisición de Tropicana en 1998 y de Quaker Oats en 2001, lo que añade la marca Gatorade a su cartera”. (PepsiCo Alimentos Colombia, 2012)

Dentro de los nuevos horizontes de la compañía, se evidencian innovaciones del producto abanderado; “Pepsi, famosa por sus bebidas, ahora se propone entrar en la industria de los restaurantes. Este espacio de 465 metros cuadrados en Chelsea se convertirá en Kola House, una combinación de restaurante, bar y espacio para eventos que la compañía espera que sea un terreno de pruebas para productos nuevos”. (Ember, 2016)

1.4. Diagnostico

1.4.1 Matriz de factores internos mefi.

La matriz de factores internos es una herramienta de análisis multidimensional que permite realizar una evaluación de los elementos más relevantes que podrían ejercer influencia en un proyecto o una organización desde la perspectiva interna, esto, teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables posibles a las que se les asigna una calificación y un peso, obteniendo un valor ponderado que al sumarlo entre las dos variables estudiadas general el valor total que refleja la posición relativa de la empresa en el sector.

Se califica de acuerdo con las percepciones generadas en la experiencia laboral al interior de la compañía.

Tabla 1

Matriz MEFI

Variables del perfil externo	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas Internas			
Personal altamente calificado y con amplia experiencia en temas relacionados al core de negocio	0.15	4	0.6
Es una empresa con experiencia y de gran trayectoria.	0.10	3	0.3
Procesos de capacitación al personal de manera continua, incentiva el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral	0.10	4	0.4
Niveles de cobertura crecientes con alta capacidad de distribución y flota propia	0.16	3	0.48
Debilidades internas			
Inestabilidad en el clima laboral y desmotivación en la fuerza de ventas.	0.20	4	0.8
Alta rotación de personal.	0.09	4	0.36
No se tiene procesos y procedimientos estandarizados.	0.10	1	0.1
No se cuenta con un área de gestión de la calidad definida.	0.10	2	0.2
	1.00		3.24

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

El resultado de la evaluación de factores de la matriz fue de 3.24 puntos, este es un valor muy alto teniendo en cuenta que la calificación máxima es de 4 puntos, esto quiere decir que a pesar de tener unas fortalezas internas bastante claras definidas y consolidadas; las debilidades generan un alto impacto negativo que evita crecer competitivamente la empresa, los problemas más graves reflejados son las inestabilidad del clima laboral y desmotivación del personal de ventas junto con la alta rotación de personal.

1.4.1. Matriz de factores externos mefe.

La matriz de factores externos evalúa en un análisis calificativo las variables de carácter externo que pueden incidir en las operaciones de forma directa de manera indiferente de si el impacto es positivo o negativo, la información en ella consolidada hace referencia a las variables del macroentorno que impacta a la empresa.

Tabla 2

Matriz MEFE

Variables del perfil externo	Valor (Peso)	Calificació n	Valor ponderado
Oportunidades			
Incremento en la capacidad adquisitiva en los estratos 1 y 2	0.15	4	0.6
Nuevas culturas alimentarias, surgimiento de cultura Fitness y asociados.	0.08	4	0.32
Innovaciones en producción de alimentos, mitigando riesgos médicos y sanitarios.	0.12	4	0.48
Innovaciones en tecnologías de producción industrializada	0.13	4	0.52
Amenazas			
Incremento de la tasa de desempleo	0.16	4	0.64
Alianzas estratégicas entre empresas competidoras	0.09	3	0.27
Surgimiento de productos sustitutos	0.13	2	0.26
Restricciones a productos alimenticios procesados a base de harinas derivadas del maíz y el arroz ricas en azúcar y grasas	0.14	2	0.28
	1.00		3.37

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

La matriz mefe muestra un alto nivel obtenido en la calificación de los factores externos con 3.37 puntos, muy cercana a la calificación máxima de 4 puntos, lo que implica que los factores externos ofrecen apalancamiento para crecimiento de la empresa que pueden ser aprovechados desde la estrategia de ventas para consolidar el liderazgo en el mercado.

1.4.2 Matriz dofa.

La matriz dofa ha sido utilizada tradicionalmente como herramienta para detectar las posibles fallas de una organización y con base en ellas desarrollar estrategias que permitan apalancar los puntos positivos y negativos, a continuación, se relaciona la matriz dofa realizada en el anteproyecto en la que se detectaron necesidades de desarrollo de estrategias como opción de mejora en el área de ventas:

Análisis situacional

¿Qué hacemos?

PepsiCo se dedica a la producción y comercialización de alimentos y bebidas

¿A quién presta este servicio?

El servicio se presta a pequeños y grandes comerciantes como también a personas naturales dedicadas a la venta y comercialización de productos alimenticios

¿A qué problemas críticos respondemos?

- Empleados sindicalizados
- Competencia agresiva

¿Qué capacidad tenemos?

- Infraestructura de producción masiva
- Gran cantidad de mano de obra
- Tecnología de punta
- Red logística

¿Cuáles son las expectativas de los usuarios del servicio?

- Productos de buena calidad
- Innovación
- Variedad en presentación del productos
- Precios bajos y competitivos
- Menores tiempos de entrega
- Mayores zonas de cobertura

¿Qué se ha priorizado en el presupuesto de los últimos años?

- Investigación y Desarrollo en la modernización de productos más saludables
- Variedad de diseños en presentación del producto
- Infraestructura

Amenazas

- Incremento de productos y zonas de cobertura de la competencia
- Alto Trafico dentro de la ciudad de Bogotá.
- Incremento de mitos en el consumidor final sobre la salubridad del producto
- Disminución de la capacidad adquisitiva del consumidor final

Oportunidades

- Creciente apertura de establecimientos comerciales microempresariales.
- Baja capacidad en la flota de vehículos de repartición de la competencia
- Posibilidad de diversificar el portafolio de productos hacia la cultura “Fitness”

Fortalezas

- Good will, Marca ampliamente conocida y posicionada
- Gran variedad en el portafolio de productos con marcas de calidad libres de gluten
- Programas de bienestar y desarrollo profesional (Plan Carrera).
- Estudios prospectivos alineados a los ODS, con sentido incluyente y ético.
- Creatividad e innovación en procesos y productos
- Alta capacidad en Tecnología e infraestructura
- Liderazgo en el mercado de comercialización de alimentos procesados.

Debilidades

- Descentralización de la producción
- Campañas de RSE poco efectivas
- Fortalecimiento o nacimiento de nuevos competidores.
- Demoras y o retrasos en la entrega del producto.
- Personal de Ventas desmotivado
- Percepción de pérdida del objetivo entre los vendedores.
- Abandono y pérdida creciente de clientes.
- Bajo presupuesto para las áreas de soporte

Teniendo en cuenta las variables identificadas en anterior análisis situacional se procede a realizar el cruce de estrategias en la matriz dofa:

Tabla 3

Matriz dofa

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	O1: Creciente apertura de establecimientos comerciales microempresariales.	A1: Incremento de productos y zonas de cobertura de la competencia
	O2: Baja capacidad en la flota de vehículos de repartición de la competencia	A2: Alto Trafico dentro de la ciudad de Bogotá.
Factores Internos	O3: Posibilidad de diversificar el portafolio de productos hacia la cultura “Fitness”	A3: Incremento de mitos en el consumidor final sobre la salubridad del producto A4: Disminución de la capacidad adquisitiva del consumidor final.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1: Good will, Marca ampliamente conocida y posicionada	F1,O1: incrementar la intensidad de vendedores preventistas para alcanzar mayor cantidad de establecimientos comerciales	
F2: Gran variedad en el portafolio de productos con marcas de calidad libres de gluten	F2,O3: Incrementar las campañas promocionales y publicitarias para la línea de productos saludables en salado, Galleta y Maní con el fin de posicionar estos alimentos dentro de las culturas saludables o “Fitness”	F2,A1: Empoderar a los vendedores sobre los beneficios de ser cliente estrella de PepsiCo para aumentar la cobertura de mercado
F3: Programas de bienestar y desarrollo profesional (Plan Carrera).		
F4: Estudios prospectivos alineados a los ODS, con sentido incluyente y ético.		F4,A3: Generar mayores campañas dando a conocer la integridad del producto, sus componentes y el compromiso con la salud del consumidor a nivel global con productos naturales y sanos que traen bienestar para las comunidades.
F5: Creatividad e innovación en procesos y productos		

F6: Alta capacidad en Tecnología e infraestructura	F6, A2: Realizar estudios de tiempos y movimientos para agilizar la carga, despacho y transporte de productos desde los centros de acopio hacia los “Product Exchange Center” y de estos hacia los clientes.	
F7: Liderazgo en el mercado de comercialización de alimentos procesados.		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1: Descentralización de la producción		
D2: Campañas de RSE poco efectivas	D2, O1: Reforzar las campañas de socialización de la RSE entre los nuevos clientes para que estos a su vez en el voz a voz emitan conceptos más favorables sobre el producto hacia el consumidor final.	
D3: Fortalecimiento o nacimiento de nuevos competidores.		
D4: Demoras y o retrasos en la entrega del producto.	D4, O2: Ampliación del parque automotor y de la mano de obra en ejecución de ventas para distribución, con el fin de visitar clientes con más frecuencia y cerrar la brecha de retrasos de pedido.	
D5: Personal de Ventas desmotivado	D5, O1: Incentivar el esfuerzo por alcanzar nuevos clientes para lograr el presupuesto de ventas y con el asegurar el pago de su variable salarial, creando espacios de esparcimiento y didáctica antes del inicio de las labores.	D5, A1: Incrementar el apoyo de los líderes de venta hacia sus ejecutores y preventistas para crear estrategias de recorrido de ruta que les permita llegar a más clientes siendo eficientes en el reparto de producto, junto con estrategias de promoción que no tenga la competencia para articular mayor rotación de inventarios y fortalecer sus ingresos por venta.
	D5, O3: Capacitarlos sobre las características de los productos para atacar nuevos mercados y aprovechar los potenciales del producto. Crear conocimiento y capacidades para el desarrollo de habilidades comerciales que fortalezcan su labor haciéndole	

	notar su importancia para la organización.
D6: Percepción de pérdida del objetivo entre los vendedores.	D6,A4: Crear productos de más bajo costo para que la fuerza de ventas tenga un mayor rango de negociación con el cliente y que este a su vez pueda dar precios más cómodos al consumidor final.
D7: Abandono y pérdida creciente de clientes.	
D8: Bajo presupuesto para las áreas de soporte	D8, A3: Incrementar los presupuestos para las áreas de soporte con el fin de permitir apoyo hacia los vendedores en capacitación y material publicitario más descriptivo sobre las características del producto para que sea más amigable al consumidor final y se mitiguen las falsas creencias sobre el daño a la salud por su consumo.

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Esta matriz deja claro que el foco de trabajo se encuentra en factores motivacionales y de trabajo de influencia de parte de los líderes, en las estrategias de apalancamiento de las amenazas desde las oportunidades se puede observar la propuesta estratégica para que los líderes se enfoquen en dar soporte a sus equipos de trabajo, mediante estrategias de apalancamiento de oportunidades desde las fortalezas como se mencionan en las estrategias D5, O1 y la estrategia D5, O3.

1.4. Planteamiento del problema

Tras revisar los resultados de las matrices anteriormente desarrolladas, se puede evidenciar que existe un problema claro en temas motivacionales que pueden verse generados desde el punto de vista del clima laboral o temas motivacionales generales, lo que permea en disminución de las ventas por falta de interés o intención en el desarrollo de sus labores, percepciones negativas de los colaboradores frente a las capacidades de sus líderes; e inclusive podría reflejarse desde el modelo de compensación y beneficios.

Por tanto, el problema es que no se tienen claras cuáles son las variables que están generando esta situación entre los colaboradores de la fuerza de ventas, por lo que se hace necesario realizar investigaciones que permitan esclarecer cuáles son esas causas de las diferentes dimensiones del clima laboral y la motivación que generan estas situaciones.

Capítulo 2

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Objetivo General (OG1): Identificar las variables del clima organizacional que de inciden de forma indirecta y negativa en la disminución de las ventas.

2.2. Objetivo específico

Objetivo Específico (OE1): Determinar los mecanismos y herramientas de recolección de la información sobre fuentes directas para el análisis de datos.

Objetivo Específico (OE2): Establecer y analizar las variables que desmotivan al personal de ventas y que dilatan el logro de los objetivos.

3. Justificación

Este estudio se desarrolla debido a que en el último mes son crecientes las quejas de parte de la fuerza de ventas, pues existe una alta inconformidad y desmotivación entre los vendedores que como consecuencia genera disminución de las ventas.

Las primeras percepciones del problema indican que aparentemente las metas presupuestales de ventas aumentan cada mes; y a pesar de sus esfuerzos no logran cumplir con los porcentajes establecidos para ganar su salario variable, a esto se suman los altos índices de inseguridad en las zonas de ruta de venta que exponen su integridad y por casos de compañeros que ha sido víctimas de este fenómeno se generaliza un temor entre vendedores causando desmotivación.

Otro factor adicional es la medición de la forma de conducción mediante telemetría que es un programa lanzado para disminuir los índices de accidentalidad y sostiene varios indicadores por los que son evaluados y en muchos aspectos estos indicadores juegan en contra del vendedor pues al conducir encontrarán vías rápidas, otras lentas, en mal estado procurándoles giros bruscos, cierres por obras que causan desvíos en la ruta; entre otros, al obtener los resultados de estas mediciones en muchos casos los resultados son negativos y por ende acarrear un proceso disciplinario a pesar de la existencia de factores que no dependen de ellos, lo que también genera alta desmotivación.

Por estas razones se determina que es una oportunidad como objeto de estudio para el plan de mejora como opción de grado dentro de PepsiCo Alimentos de Colombia (Comercializadora Nacional S.A.S). Ya que esta es una problemática creciente que, aunque se ha acentuado el último mes, es el resultado de desconocer el feed back de las operaciones por un largo periodo de tiempo. Se busca establecer la importancia de mantener al personal de ventas motivado y conocer sus inconformidades, para reducir los impactos negativos en las ventas.

4. Marco de referencia

4.1. Antecedentes investigativos del problema

A lo largo del desarrollo de la Administración, se han agregado elementos de carácter humanístico que permiten apropiarse a los empresarios un mejor control de su recurso humano, el interés por asegurar la productividad de los empleados junto con la presión de las agremiaciones de defensa de los derechos del trabajador; han generado mecanismos de estabilización del clima laboral, por lo que es de interés para los empleadores velar por el bienestar de sus colaboradores.

Actualmente las organizaciones buscan establecer espacios en los que se generen lazos entre el colaborador y la empresa orientados a reforzar el sentido de pertenencia, a disminuir las cargas de presión y estrés fomentando el trabajo en equipo y la equidad entre los empleados.

De esta manera se puede evidenciar que para PepsiCo alimentos de Colombia es importante mantener una buena relación con sus trabajadores y es determinante mantener un buen clima laboral más cuando su planta de empleados es superior a los 5.000 individuos en todo Colombia.

Los diferentes esfuerzos de la organización son concordantes con las tendencias administrativas a nivel global que buscan mejorar las condiciones laborales de los empleados fomentando prácticas saludables y conscientes del impacto social y ambiental que con estas puedan generar.

4.2. Marco conceptual

Son muchos los problemas que enfrentan a diario las fuerzas de ventas de una organización, “Los Análisis de mercado no son una función única de la mercadotecnia” (Torres M, 2014, pg. 108). Los datos cuantitativos que genera el mercado inciden directamente en la planeación de las cifras esperadas, sin embargo, es necesario detenerse y revisar la forma en que el comportamiento del mercado y los entornos inmediatos afectan las operaciones del vendedor, viéndolo de este modo, planear las ventas implica no solamente observar los datos del mercado sino también los comportamientos de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas es como una esponja que absorbe las problemáticas del mercado y conoce de primera mano el comportamiento de los clientes y en el caso de PepsiCo, los consumidores finales. Sin embargo, no muchas veces las empresas se cuestionan sobre los factores motivacionales que permean las actitudes del vendedor derivándose en problemáticas que inciden directamente sobre el volumen de ventas.

La motivación de los colaboradores es el resultado de la sinergia entre factores extrínsecos e intrínsecos. De los que cabe resaltar:

- El ambiente o clima laboral; en esta dimensión se evidencia la relación directa con el proceso de identificación de su rol y la importancia del mismo dentro de la organización, el compromiso, identidad y respeto como aptitud abierta hacia los valores organizacionales.
- La comunicación y los medios establecidos para canalizar información de forma “vertical entre el colaborador y sus líderes, lo que permita el trabajo en equipo con comunicación horizontal entre posiciones con el mismo rol” (Jaume F, 2012, p 978)
- La dimensión personal en la que los objetivos, ambiciones y metas propias del colaborador inciden como agente principal motivacional, ya que son los estímulos que incentivan la participación voluntaria en la consecución de resultados, en esta dimensión es fundamental identificar la cultura, formación, manejo de los estados emocionales del colaborador y su autonomía como también la gestión del estrés.

Para evitar que los anteriores factores actúen en contra de los resultados de la organización es necesario generar espacios en los que se realicen actividades directas con el fin de motivar al colaborador y oír sus percepciones ya que, “escuchar a la fuerza de ventas es la manera más clara de solucionar los problemas de ventas, abordando decisiones estructurales basados en la información recopilada.” (Colan, L. J. , 2010).

Por otra parte, esta fuerza de ventas debe estar debidamente afianzada en su labor y con un alto sentido de compromiso y pertenencia hacia la organización que debe verse estimulado por la motivación, según Ongallo (2012): “La valoración objetiva del mérito por la venta nunca puede ser percibida por los vendedores como un acto de presión, o como un modo de <<inocular estrés>> en la fuerza de ventas” (p. 207).

4.3. Marco teórico

Son muchas las teorías que abordan el clima laboral y que centran sus estudios en este; por ejemplo:

Las teorías de contenido que se enfocan en exaltar la importancia del papel que juega la personalidad del individuo en la realización de las labores, pues estas inciden directamente en la energía y entusiasmo que imprime el empleado al tratar de alcanzar objetivos, esto involucra también tener un panorama claro de las necesidades que estimulan al trabajador para accionarse.

Las teorías de contenido más relevantes son:

- a. Teoría de las necesidades (Maslow)
- b. Teoría de la Higiene (Herzberg)
- c. Teoría de las necesidades aprendidas e insurrectas (McClland)

Por otra parte, se encuentran también las teorías experimentales que se enfocan en una investigación de modelos estadísticos e inductivos sobre la materia; estas son más contemporáneas y permiten acceder a información oportuna para estudiar casos puntuales sobre el comportamiento particular de una organización, dentro de las teorías experimentales más destacadas encontramos:

- a. Teoría de los patrones motivacionales (Katz y Kahn) <<1966>>
- b. Teoría del reforzamiento (B, F Skinner) <<1949>>

PepsiCo alimentos de Colombia ha abordado la investigación del clima laboral permitiendo a varias generaciones de aprendices desarrollar sus pasantías o practicas universitarias de pregrado permitiendo adoptar a las operaciones de ventas nuevos conceptos de aportan valor y han sido agentes de cambio. La presente investigación se basa en temas aislados e independientes que no tiene relación con temas evaluados por otros pasantes en el pasado o el presente.

4.4. Marco geográfico

Esta investigación se desarrollará la ciudad de Bogotá, Colombia; en los puntos de intercambio de producto PEC por su sigla en inglés “Product Exchange Center” ubicados en cuatro zonas de la ciudad abarcando la parte sur mediante el PEC Madelena; en la zona noroccidental cubriendo las ventas con el PEC Suba, mientras que para la zona nororiental de la ciudad se establece el PEC Lijacá y por último para la zona centro se tomará como ubicación el PEC Montevideo.

Para cada una de estas ubicaciones a continuación se detalla la nomenclatura de las direcciones catastrales asignadas por el distrito.

- a. PEC Madelena: Avenida Carrera 70 c # 59 Sur 1, Bogotá
- b. PEC Suba: Calle. 145a # 92 - 98, Bogotá
- c. PEC Lijacá: Calle. 186 # 7 - 92, Bogotá
- d. PEC Montevideo: Calle. 19a # 69 - 2, Bogotá

4.5. Marco histórico

Son muchas las diferencias y variados los puntos de vista entre autores que portan definiciones y estudios sobre la motivación y el clima laboral, lo que genera distorsiones en el análisis e inferencia en las organizaciones generando brechas que no permiten estandarizar el concepto ni el procedimiento para lograr un clima laboral idóneo, es por este tipo de distorsiones en el concepto

motivacional que Chiavenato, (2002). Consideraba; “la motivación en un contexto laboral es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo <<que proviene del ambiente>> o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo” (p.87).

Así mismo, afirma Salterain: “La motivación es la energía o el impulso que moviliza y encamina los recursos de una persona hacia el logro de un objetivo. Por lo tanto, si no hay un objetivo, no habrá impulso ni energía para desarrollar con éxito la tarea. Y no se trata de un objetivo de ventas, de compra o de subsistencia, sino de un objetivo de realización personal.” (Salterain, 2011, p 199).

Estas conclusiones han sido fruto del fortalecimiento de la teoría humanista que ha tejido grandes aportes al mejoramiento de las condiciones humanas y su repercusión ha tenido fuertes impactos en las organizaciones, como las doctrinas e ideales de Taylor quien se basó en la investigación científica, que a su vez dio paso a la “teoría de la administración científica; siendo su eje el trabajo y los obreros, a partir de la recolección y ordenación de datos de los obreros, lo que fue un espaldarazo a la teoría humanista.” (Cheavenato, 2011, p 87).

Otro importante aporte lo realizó Maslow con la conceptualización de la teoría de las necesidades, en la que postuló los principales pilares de la motivación exaltando el “potencial del capital humano cuando está motivado y como puede estar motivado” (Maslow, 1983, p 39). Señaló que la motivación es fundamental para la realización de los objetivos, lo que sería también considerado dentro de su “escala de necesidades” graficado en la “pirámide de Maslow”, de esta manera se integran por análisis a la teoría humanista otros conceptos como el “ambiente laboral” en el que se habrán de encontrar nuevamente el obrero y la motivación.

Por tanto, los problemas que vivan constantemente los vendedores repercutirán de forma directa en su ánimo y motivación y este a su vez en los resultados, es por esta razón que se hace importante estudiar los elementos que presionan al vendedor y controlar sus efectos.

4.6. Marco legal

Desafortunadamente el clima laboral no ha jugado un papel central en la formulación de políticas y normas locales, la actual legislación no contempla apartados específicos que permitan enlazar las estrategias organizaciones con estándares de cumplimiento, más sin embargo se pueden

generar analogías sobre el código sustantivo del trabajo que hacen inflexión sobre estos temas, como, por ejemplo:

“ARTICULO 27. REMUNERACIÓN DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.” (Colombia, 2019, p 22)

Por otra parte, en la Ley 1857 de 2017 se enmarca la principal actividad de bienestar establecida como el día de la familia, en la que se busca extender el bienestar del colaborador a su núcleo familiar.

Como también la ley 1361 que busca fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia.

El desarrollo de la investigación del presente documento se basa en el siguiente listado de referencias:

Baguer, A. (2005). *¡alerta!: descubra de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa sus vías de agua.*

Colan, L. (2010). *Desempeño en tiempos difíciles: consiga el compromiso de su equipo para alcanzar las metas.* México DF, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Métodos de Aprendizaje.* Bogota, Colombia: Mc grill.est.

Gschwandtner, G. (2007). *Manual del Gerente de Ventas.* México DF, México: McGraw-Hill.

Hoyos, B. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Jaume, F. (2012). *Manual de Gestión de instrumentos y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones,* Madrid. España. Ediciones Díaz de Santos

Maslow, A. (1983). *The Developing Person through the Life,* Madrid, España. Ediciones Días de Santos

Salterain, F. (2011) *Gerencia exitosa de ventas: métodos, secretos y estrategias para dirigir equipos de vendedores hacia el éxito.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Sittig-Rolf, A. (2010). *Construya su propia fuerza de ventas.* México DF, México: McGraw-Hill.

Ongallo, C. (2012). *La motivación del equipo de ventas.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Torres, M. (2014). *Administración en ventas.* México DF, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

5. Metodología del proyecto

Se establece un Estudio de Causas (Consultoría). Mediante el método de investigación inductivo con el fin de analizar situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos para formular conclusiones sobre cada objeto de estudio que para este caso son los argumentos y percepciones de los vendedores por los que se disminuyen los resultados operativos en ventas. Para ello, las conclusiones basadas en lo experimentado y observado de los sujetos de estudio deberán obedecer al cumplimiento de los procedimientos y procesos establecidos por la compañía y poder recolectar datos ordenados por cada una de esas variables en busca de irregularidades.

La población de estudio será la fuerza de Ventas o como se conoce internamente el “Front Line” (FL). En específico el grupo de 174 colaboradores de la Fuerza de ventas de la zona norte en Bogotá.

Los instrumentos de recolección de la información se plantean así:

1. Encuestas
2. Experiencia directa en las Rutas de Ventas

Se plantea la realización de dos (2) Encuestas y la experiencia en ruta con los vendedores para recolectar la mayor cantidad de información.

6. Administración del proyecto

6.1 Cronograma de actividades

El cronograma detallado se anexa al final del documento, en este cronograma se detallan las sesiones con el tutor académico y las fechas de entrega de avances de investigación. El documento se puede encontrar en la sección de anexos como “Anexo C.”

Capítulo 3

7. Resultados de la pasantía

7.1. Identificación de las variables

7.1.1. Instrumento de recolección de la información.

Existen múltiples métodos de recolección de información para ambientes organizacionales, algunos reflejan información más detallada que otros e inclusive llegan a un nivel de inmersión en la fuente de información donde se vive la experiencia y a partir de ello se analizan las percepciones, sin embargo, al buscar una interacción con la fuente, en la que los sujetos de estudio den sus percepciones directamente sin distorsiones en la información, se convierte la encuesta en la herramienta ideal para consolidar datos de forma metódica y organizada.

Según Grasso, “La encuesta es un método de investigación importante. Esta importancia no deriva precisamente del hecho de que sea utilizada en tantos estudios de marketing (comercial y político) sino de sus potenciales contribuciones al desarrollo del conocimiento propio de distintas ciencias sociales como la psicología social, la sociología, la demografía, las ciencias económicas, las ciencias políticas, etc.” (Grasso, 2006, p 13)

De esta manera se puede inferir que la encuesta permite obtener datos de manera más sistemática en comparación con otros métodos de recolección y observación de datos. Según las necesidades de la investigación se puede fiar una estructura que más satisfaga las necesidades para el registro detallado de los datos, “permite estudiar una población a través de muestras con garantías de representatividad, la generalización de las conclusiones con conocimiento de los márgenes de error y el control de algunos factores que indiquen sobre el fenómeno a observar, como por ejemplo las formas de efectuar las preguntas y el contexto en que estas se formulan y contestan.” (Grasso, 2006, p 13)

Las encuestas sirven, entre otros muchos aspectos para argumentar estudios exploratorios y descriptivos; como pueden ser aplicadas en estudios de tipo correlacional y explicativo, se pueden usar como agente evaluador de procesos y procedimientos o meramente con el fin de generar conocimientos críticos, como en este caso, la temática del presente trabajo busca determinar variables y efectos de las mismas sobre una población determinada de la que se obtendrán las opiniones para establecer las relaciones entre esas variables y la situación problema para establecer las causas del fenómeno.

Es por esta razón que para el presente trabajo de estudio se determina la encuesta como instrumento para la recolección de datos.

7.2. Variables por evaluar

7.2.1. Variables del clima organizacional.

Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.

Para el contexto organizacional, hablar de clima organizacional abandona un poco la definición meteorológica de “clima”, al hacer analogía sobre los diferentes estados naturales del clima es fácil encontrarse con relaciones directas representativas de las vivencias al interior de una organización, por ejemplo; si se cuestionara si el clima laboral de una organización es frío, seguramente se estaría preguntando si las relaciones entre colaboradores resulta distante, parca o apática, mientras que si se cuestionara si el clima es cálido, se estaría refiriendo a un confort, suavidad o compatibilidad entre las expectativas del colaborador y el ambiente organizacional.

Esta relación ha permitido introducir este concepto a las organizaciones desde hace décadas para hacer referencia directa a las características que describen el ambiente psicosocial al interior de una organización, constituyendo “un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa” (Gan F, Triginé J. 2012, p 276)

Así mismo, un buen clima laboral es un factor positivo para la consecución de logros y objetivos encaminando al éxito a la gestión empresarial; Ahora bien, según Manoel Grott (2003) “se refiere al ambiente de trabajo como un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo”.

El biólogo y psicólogo Suizo Jean Piaget (1896 – 1980) determinó que un niño posee la capacidad en su estructura mental para relacionar su actuar con el ambiente externo, desde la niñez el humano aprende a recibir los estímulos ambientales y a adaptarse a ellos según su juicio moral, lo que le permite en la etapa previa a la adultez establecer una personalidad definida, lo que ha sido denominado por Piaget heteronomía.

Por ende, lograr al interior de una organización un clima laboral estable donde coexistan las diferentes personalidades y modelos cognitivos no es una tarea fácil, aquí, la cultura organizacional juega un papel muy importante induciendo los puntos comunes de convivencia, control, respeto y aceptación para que el colaborador pueda desempeñarse de la manera más eficiente y así cumplir con cada una de las metas que la empresa pretende lograr.

Por estas razones se proponen las siguientes afirmaciones y cuestionamientos para ser integrados en la encuesta; siendo esta la herramienta de recolección de información seleccionada:

Construcción de preguntas tipo Likert:

Tabla 4

Preguntas sobre clima laboral

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS					
1. La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
2. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
3. Me siento parte de un equipo de trabajo.					
4. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
5. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
6. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas en mi triada?					
7. Recibo información de cómo estoy desarrollando mis labores.					

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

7.2.2. Comunicación y coordinación.

El elemento más importante del clima laboral es tal vez el menos observado por las organizaciones, la relación directa entre el colaborador y sus líderes es un elemento determinante en el comportamiento del clima organizacional, si bien es cierto, no dependen directamente de la organización sino de los factores humanos que componen la individualidad del ser en cada persona, pero si generan grandes impactos que trascienden de lo individual a lo grupal.

La efectiva coordinación de las actividades de los colaboradores está directamente enmarcada por la comunicación, ya que a partir del lenguaje, la expresión corporal y la efectividad de los canales de comunicación depende que el colaborador acepte las instrucciones para su labor o las

rechace, un ambiente de rechazo por cualquiera de las partes es nocivo ya que representara un cuello de botella en las operaciones dificultando a su vez el éxito en el cumplimiento de objetivos; y debilita la percepción general de respeto, subordinación y armonía en el equipo.

Esta relación podría representarse así:



Figura 1. Relación comunicación y coordinación Autoría propia.

Teniendo en cuenta lo anterior se formulan las siguientes preguntas con el fin de recolectar información sobre estas variables al interior de PepsiCo Alimentos de Colombia.

Construcción de preguntas tipo Likert:

Tabla 5

Preguntas sobre comunicación y coordinación

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Total	En	Indife	De	Tot
	mente en	desacuer	rente	acuerd	almen
	Desacue	do		o	te de
	rdo				acuer
					do
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN					
1. ¿Es fácil comunicarse con su líder?					
2. ¿Cómo considera la relación entre usted y su líder de ventas?					
3. ¿El líder soluciona los problemas de manera eficaz?					

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Para la pregunta 2 de la tabla anterior, se solicita al encuestado calificar según su percepción “¿Cómo considera la relación entre usted y su líder de ventas?” a lo que el encuestado deberá responder seleccionando la opción que más se ajuste según su propio criterio donde la escala Likert

propone cinco (5) opciones de respuesta en la que la casilla “Totalmente en Desacuerdo” representa una consideración totalmente negativa e intolerante sobre la relación con su líder de ventas; la casilla “En desacuerdo” representa una relación negativa o de incomodidad e inclusive inconformismo pero que puede ser manejable por las partes involucradas.

Para la casilla tres “Indiferente” se hace referencia a una relación con el líder en la que los aspectos positivos y negativos se balancean y el colaborador asume una postura de indiferencia reconociendo la autoridad de su líder sin exceder el relacionamiento más allá del ámbito laboral.

Finalmente, la casilla cuatro “De acuerdo” representa una buena relación con el líder donde se encuentran varios aspectos positivos pero que sin embargo siguen existiendo restricciones para establecer una relación óptima; la casilla cinco “Totalmente de acuerdo” representa una óptima relación con el líder donde el respeto y la identificación de roles permite una comunicación efectiva, también refleja unidad en la visión para el cumplimiento de los objetivos.

7.2.3. Variables motivacionales.

Compensación y beneficios

Para PepsiCo ha sido muy importante mantener la compensación y los beneficios estandarizados mediante tablas salariales y estrictas agendas de bienestar, sin embargo, es necesario tener en cuenta que “el término paquete de compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa”. (Hernandez, 2014, p. 14).

En estos términos, la administración de la compensación y los beneficios es un proceso corporativo clave en las operaciones de la empresa, puesto que representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio.

Bajo estas premisas, se plantean las siguientes preguntas para la encuesta, su redacción está alineada con las variables anteriores correspondiendo al estilo Likert.

Tabla 6

Preguntas sobre compensación y beneficios

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Totalmente Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
COMPENSACION Y BENEFICIOS					
1. Recibo algún incentivo de la empresa cuando mis resultados superan las expectativas.					
2. Mi trabajo es adecuadamente compensado y recibo mi salario a tiempo.					
3. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas					
4. Es equitativa la compensación que recibo por mi trabajo.					

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Formación.

PepsiCo Alimentos de Colombia presenta un plan de formación para todos sus colaboradores (directos y tercerizados) bastante extenso y con una estructura muy robusta, la agenda de capacitaciones sobre la fuerza de venta está claramente definida y sus temáticas buscan estar alineadas con sus funciones.

La importancia de la capacitación en las organizaciones se argumenta al decir que “La capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivas y activas en la corriente de la historia y de mantenerse ágiles, vigorosas y juveniles.” (Rodríguez M. - Ramírez P., 1991, p 34)

Es por esto que “La capacitación es fundamental en una empresa, debe ser vista como un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan.” (Francia, 2017, p 18)

Por esta razón se determina que la capacitación y formación debe ser tenida en cuenta dentro de las variables a encuestar, por ello se presentan las siguientes preguntas tipo likert:

Tabla 7

Preguntas sobre formación

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Totalmente Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
FORMACIÓN					
1. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
2. La Organización se preocupa por mi desarrollo profesional y me brinda espacios para capacitarme					

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Motivación y reconocimiento

Las empresas con los mejores resultados se destacan por generar espacios de comunicación y retroalimentación con sus colaboradores, sobre las percepciones de su diario vivir. “Desde los tiempos más remotos, propiciar la satisfacción y plena realización del hombre que trabaja a la vez que lo hace eficientemente, ha sido una preocupación, y muchas veces subconsciente, tanto del trabajador como del directivo que tiene bajo su responsabilidad una labor determinada. (Llanes, 2009, p 4).

Como indican Llanes, Belett y Reynel (2009); los impactos de un personal motivado pueden llevar a una organización a superar su propia proyección de crecimiento durante un solo periodo, esto se debe a que la motivación y el reconocimiento hacen parte fundamental de las necesidades de todo individuo, como lo indicó Maslow en la representación de su pirámide; son estos elementos de la naturaleza humana y que constituyen una poderosa fuerza vinculante de valores como el sentido de pertenencia, el respeto, la proactividad, eficiencia; entre otros.

Para las directivas de una organización resulta atractivo el poder detectar los puntos álgidos que inciden en la desmotivación o que puedan generar malestar a un individuo, pues esta es una situación que genera conductas negativas en un colaborador e inclusive en un equipo de trabajo completo, sin embargo, los síntomas que logren diagnosticarse no representan ciertamente una desmotivación, pero si hacen parte de una generalidad que expone las causas y del análisis de las mismas sus posibles consecuencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrollan las siguientes preguntas de tipo Likert para ser integradas en la encuesta.

Tabla 8

Preguntas sobre motivación y reconocimiento

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Totalmente Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
1. Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
2. Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo					
3. Me siento cómodo con mi horario de trabajo.					
4. Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.					

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

De esta manera, al consolidar todas las preguntas descritas en el numeral 6 sobre determinación de las variables, se obtiene el modelo de encuesta a utilizar que se puede apreciar en el Anexo A.

7.3. Determinación de la población

Entendiendo que la población es todo el conjunto de sujetos, objetos o elementos de estudio que poseen rasgos comunes directamente relacionados con el tema de investigación, se determina que la población de estudio en PepsiCo serán los vendedores a nivel nacional del canal DTS (Direct the Street).

Este universo poblacional está compuesto por 174 sujetos de los que se calculará una muestra.

7.3.1. Cálculo de la muestra.

La muestra se calcula mediante metodología de Muestreo Probabilística, en donde todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, “Requiere tener una lista numerada de todas las unidades del marco muestral, decidir el tamaño de la muestra, seleccionar la muestra al azar mediante tablas de números aleatorios, calculadora o computadora.

Generalmente la selección se hace “sin remplazo” esto es, que el individuo seleccionado no vuelve a ser tomado en cuenta para el sorteo”. (Rodriguez, 2003, p 20).

Así, la fórmula para calcular esta muestra se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra buscado.

N= Tamaño de la población universo.

e= error de estimación máximo aceptado.

p= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q= probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza, tomado de la siguiente tabla de distribución normal.

Tabla 9

Tabla de distribución normal

normal	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
-4	0,00003	0,00003	0,00003	0,00003	0,00003	0,00003	0,00002	0,00002	0,00002	0,00002
-3,9	0,00005	0,00005	0,00004	0,00004	0,00004	0,00004	0,00004	0,00004	0,00003	0,00003
-3,8	0,00007	0,00007	0,00007	0,00006	0,00006	0,00006	0,00006	0,00005	0,00005	0,00005
-3,7	0,00011	0,0001	0,0001	0,0001	0,00009	0,00009	0,00008	0,00008	0,00008	0,00008
-3,6	0,00016	0,00015	0,00015	0,00014	0,00014	0,00013	0,00013	0,00012	0,00012	0,00011
-3,5	0,00023	0,00022	0,00022	0,00021	0,0002	0,00019	0,00019	0,00018	0,00017	0,00017
-3,4	0,00034	0,00032	0,00031	0,0003	0,00029	0,00028	0,00027	0,00026	0,00025	0,00024
-3,3	0,00048	0,00047	0,00045	0,00043	0,00042	0,0004	0,00039	0,00038	0,00036	0,00035
-3,2	0,00069	0,00066	0,00064	0,00062	0,0006	0,00058	0,00056	0,00054	0,00052	0,0005
-3,1	0,00097	0,00094	0,0009	0,00087	0,00084	0,00082	0,00079	0,00076	0,00074	0,00071
-3	0,00135	0,00131	0,00126	0,00122	0,00118	0,00114	0,00111	0,00107	0,00104	0,001
-2,9	0,00187	0,00181	0,00175	0,00169	0,00164	0,00159	0,00154	0,00149	0,00144	0,00139
-2,8	0,00256	0,00248	0,0024	0,00233	0,00226	0,00219	0,00212	0,00205	0,00199	0,00193
-2,7	0,00347	0,00336	0,00326	0,00317	0,00307	0,00298	0,00289	0,0028	0,00272	0,00264
-2,6	0,00466	0,00453	0,0044	0,00427	0,00415	0,00402	0,00391	0,00379	0,00368	0,00357
-2,5	0,00621	0,00604	0,00587	0,0057	0,00554	0,00539	0,00523	0,00508	0,00494	0,0048
-2,4	0,0082	0,00798	0,00776	0,00755	0,00734	0,00714	0,00695	0,00676	0,00657	0,00639
-2,3	0,01072	0,01044	0,01017	0,0099	0,00964	0,00939	0,00914	0,00889	0,00866	0,00842
-2,2	0,0139	0,01355	0,01321	0,01287	0,01255	0,01222	0,01191	0,0116	0,0113	0,01101
-2,1	0,01786	0,01743	0,017	0,01659	0,01618	0,01578	0,01539	0,015	0,01463	0,01426

-2	0,02275	0,02222	0,02169	0,02118	0,02068	0,02018	0,0197	0,01923	0,01876	0,01831
-1,9	0,02872	0,02807	0,02743	0,0268	0,02619	0,02559	0,025	0,02442	0,02385	0,0233
-1,8	0,03593	0,03515	0,03438	0,03362	0,03288	0,03216	0,03144	0,03074	0,03005	0,02938
-1,7	0,04457	0,04363	0,04272	0,04182	0,04093	0,04006	0,0392	0,03836	0,03754	0,03673
-1,6	0,0548	0,0537	0,05262	0,05155	0,0505	0,04947	0,04846	0,04746	0,04648	0,04551
-1,5	0,06681	0,06552	0,06426	0,06301	0,06178	0,06057	0,05938	0,05821	0,05705	0,05592
-1,4	0,08076	0,07927	0,0778	0,07636	0,07493	0,07353	0,07215	0,07078	0,06944	0,06811
-1,3	0,0968	0,0951	0,09342	0,09176	0,09012	0,08851	0,08692	0,08534	0,08379	0,08226
-1,2	0,11507	0,11314	0,11123	0,10935	0,10749	0,10565	0,10383	0,10204	0,10027	0,09853
-1,1	0,13567	0,1335	0,13136	0,12924	0,12714	0,12507	0,12302	0,121	0,119	0,11702
-1	0,15866	0,15625	0,15386	0,15151	0,14917	0,14686	0,14457	0,14231	0,14007	0,13786
-0,9	0,18406	0,18141	0,17879	0,17619	0,17361	0,17106	0,16853	0,16602	0,16354	0,16109
-0,8	0,21186	0,20897	0,20611	0,20327	0,20045	0,19766	0,19489	0,19215	0,18943	0,18673
-0,7	0,24196	0,23885	0,23576	0,2327	0,22965	0,22663	0,22363	0,22065	0,2177	0,21476
-0,6	0,27425	0,27093	0,26763	0,26435	0,26109	0,25785	0,25463	0,25143	0,24825	0,2451
-0,5	0,30854	0,30503	0,30153	0,29806	0,2946	0,29116	0,28774	0,28434	0,28096	0,2776
-0,4	0,34458	0,3409	0,33724	0,3336	0,32997	0,32636	0,32276	0,31918	0,31561	0,31207
-0,3	0,38209	0,37828	0,37448	0,3707	0,36693	0,36317	0,35942	0,35569	0,35197	0,34827
-0,2	0,42074	0,41683	0,41294	0,40905	0,40517	0,40129	0,39743	0,39358	0,38974	0,38591
-0,1	0,46017	0,4562	0,45224	0,44828	0,44433	0,44038	0,43644	0,43251	0,42858	0,42465
0	0,5	0,50399	0,50798	0,51197	0,51595	0,51994	0,52392	0,5279	0,53188	0,53586
0,1	0,53983	0,5438	0,54776	0,55172	0,55567	0,55962	0,56356	0,56749	0,57142	0,57535
0,2	0,57926	0,58317	0,58706	0,59095	0,59483	0,59871	0,60257	0,60642	0,61026	0,61409
0,3	0,61791	0,62172	0,62552	0,6293	0,63307	0,63683	0,64058	0,64431	0,64803	0,65173
0,4	0,65542	0,6591	0,66276	0,6664	0,67003	0,67364	0,67724	0,68082	0,68439	0,68793
0,5	0,69146	0,69497	0,69847	0,70194	0,7054	0,70884	0,71226	0,71566	0,71904	0,7224
0,6	0,72575	0,72907	0,73237	0,73565	0,73891	0,74215	0,74537	0,74857	0,75175	0,7549
0,7	0,75804	0,76115	0,76424	0,7673	0,77035	0,77337	0,77637	0,77935	0,7823	0,78524
0,8	0,78814	0,79103	0,79389	0,79673	0,79955	0,80234	0,80511	0,80785	0,81057	0,81327
0,9	0,81594	0,81859	0,82121	0,82381	0,82639	0,82894	0,83147	0,83398	0,83646	0,83891
1	0,84134	0,84375	0,84614	0,84849	0,85083	0,85314	0,85543	0,85769	0,85993	0,86214
1,1	0,86433	0,8665	0,86864	0,87076	0,87286	0,87493	0,87698	0,879	0,881	0,88298
1,2	0,88493	0,88686	0,88877	0,89065	0,89251	0,89435	0,89617	0,89796	0,89973	0,90147
1,3	0,9032	0,9049	0,90658	0,90824	0,90988	0,91149	0,91308	0,91466	0,91621	0,91774
1,4	0,91924	0,92073	0,9222	0,92364	0,92507	0,92647	0,92785	0,92922	0,93056	0,93189
1,5	0,93319	0,93448	0,93574	0,93699	0,93822	0,93943	0,94062	0,94179	0,94295	0,94408
1,6	0,9452	0,9463	0,94738	0,94845	0,9495	0,95053	0,95154	0,95254	0,95352	0,95449
1,7	0,95543	0,95637	0,95728	0,95818	0,95907	0,95994	0,9608	0,96164	0,96246	0,96327
1,8	0,96407	0,96485	0,96562	0,96638	0,96712	0,96784	0,96856	0,96926	0,96995	0,97062
1,9	0,97128	0,97193	0,97257	0,9732	0,97381	0,97441	0,975	0,97558	0,97615	0,9767
2	0,97725	0,97778	0,97831	0,97882	0,97932	0,97982	0,9803	0,98077	0,98124	0,98169
2,1	0,98214	0,98257	0,983	0,98341	0,98382	0,98422	0,98461	0,985	0,98537	0,98574
2,2	0,9861	0,98645	0,98679	0,98713	0,98745	0,98778	0,98809	0,9884	0,9887	0,98899
2,3	0,98928	0,98956	0,98983	0,9901	0,99036	0,99061	0,99086	0,99111	0,99134	0,99158
2,4	0,9918	0,99202	0,99224	0,99245	0,99266	0,99286	0,99305	0,99324	0,99343	0,99361
2,5	0,99379	0,99396	0,99413	0,9943	0,99446	0,99461	0,99477	0,99492	0,99506	0,9952

2,6	0,99534	0,99547	0,9956	0,99573	0,99585	0,99598	0,99609	0,99621	0,99632	0,99643
2,7	0,99653	0,99664	0,99674	0,99683	0,99693	0,99702	0,99711	0,9972	0,99728	0,99736
2,8	0,99744	0,99752	0,9976	0,99767	0,99774	0,99781	0,99788	0,99795	0,99801	0,99807
2,9	0,99813	0,99819	0,99825	0,99831	0,99836	0,99841	0,99846	0,99851	0,99856	0,99861
3	0,99865	0,99869	0,99874	0,99878	0,99882	0,99886	0,99889	0,99893	0,99896	0,999
3,1	0,99903	0,99906	0,9991	0,99913	0,99916	0,99918	0,99921	0,99924	0,99926	0,99929
3,2	0,99931	0,99934	0,99936	0,99938	0,9994	0,99942	0,99944	0,99946	0,99948	0,9995
3,3	0,99952	0,99953	0,99955	0,99957	0,99958	0,9996	0,99961	0,99962	0,99964	0,99965
3,4	0,99966	0,99968	0,99969	0,9997	0,99971	0,99972	0,99973	0,99974	0,99975	0,99976
3,5	0,99977	0,99978	0,99978	0,99979	0,9998	0,99981	0,99981	0,99982	0,99983	0,99983
3,6	0,99984	0,99985	0,99985	0,99986	0,99986	0,99987	0,99987	0,99988	0,99988	0,99989
3,7	0,99989	0,9999	0,9999	0,9999	0,99991	0,99991	0,99992	0,99992	0,99992	0,99992
3,8	0,99993	0,99993	0,99993	0,99994	0,99994	0,99994	0,99994	0,99995	0,99995	0,99995
3,9	0,99995	0,99995	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99997	0,99997
4	0,99997	0,99997	0,99997	0,99997	0,99997	0,99997	0,99998	0,99998	0,99998	0,99998

Nota: Fuente Apuntes de Clase, Estadística descriptiva, Uniagustiniana 2016 II.

Por tanto, la muestra para la aplicación de la encuesta se determina así:

Tabla 10

Cálculo de la muestra n

Parámetro	Insertar Valor
N	174
Z	1,280
p	70,00%
q	30,00%
e	6,60%

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Teniendo como resultado $n = 54,5$ aproximándose al número entero inmediatamente superior 55.

El tamaño de la muestra es cincuenta y cinco (55)

7.4. Aplicación de la encuesta y análisis de resultados

La encuesta se aplica desde el jueves 01 de noviembre de 2018 y hasta el jueves 08 del mismo mes, en este periodo de una semana se desplegó satisfactoriamente la recolección de datos logrando un alcance del 100% de la muestra calculada.

7.4.1. Resultados.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la encuesta de motivación laboral aplicada a funcionarios de Comercializadora Nacional como organización operadora de ventas de PepsiCo Alimentos de Colombia y parte de la misma razón social.

Los datos presentados no comprometen las apreciaciones del autor del presente documento y se declara que no se ejerció plusvalía para conseguir un resultado aislada, por tanto, refleja de forma transparente las percepciones de los colaboradores de la fuerza de ventas.

De esta manera al tabular la información recolectada en las preguntas tipo Likert y graficar los resultados de la ponderación de cada rango de percepción por pregunta, se obtiene un panorama general que permite visualizar los niveles de aceptación y rechazo en cada una de las variables a en estudio; lo que permite estimar si la percepción de individuo es negativa o positiva frente a las oraciones propuestas en la encuesta.

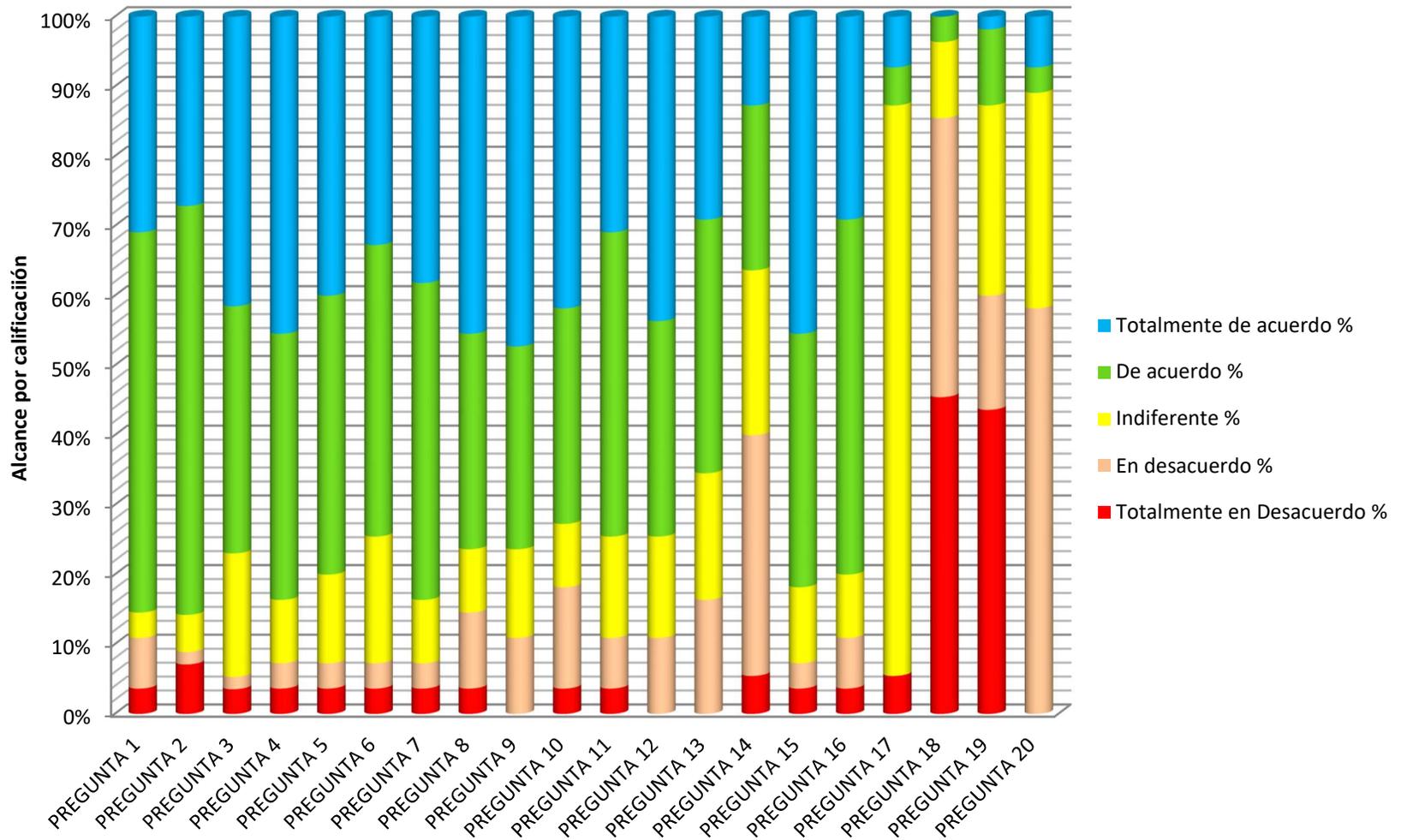


Figura 2. Resultados generales de la empresa. Autoría propia, con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Para analizar desde una perspectiva más cercana a las variables en estudio, se relaciona a continuación es listado detallado de variables y preguntas:

Tabla 11

Relación de variables y preguntas

Variables Climáticas Laborales	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Pregunta1	La relación con los compañeros de trabajo es buena.
		Pregunta2	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.
		Pregunta3	Me siento parte de un equipo de trabajo.
		Pregunta 4	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.
		Pregunta5	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.
		Pregunta6	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas en mi triada?
		Pregunta7	Recibo información de cómo estoy desarrollando mis labores.
Comunicación y coordinación		Pregunta8	¿Es fácil comunicarse con su líder?
		Pregunta9	¿Cómo considera la relación entre usted y su líder de ventas?
		Pregunta10	¿El líder soluciona los problemas de manera eficaz?
Variables Motivacionales	Compensación y beneficios	Pregunta11	Recibo algún incentivo de la empresa cuando mis resultados superan las expectativas.
		Pregunta12	Mi trabajo es adecuadamente compensado y recibo mi salario a tiempo.
		Pregunta13	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas

		Pregunta14	Es equitativa la compensación que recibo por mi trabajo.
	Formación	Pregunta15	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.
Variables Motivacionales	Formación	Pregunta16	La Organización se preocupa por mi desarrollo profesional y me brinda espacios para capacitarme
	Motivación y reconocimiento	Pregunta17	Estoy motivado para realizar mi trabajo.
		Pregunta18	Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo
		Pregunta19	Me siento cómodo con mi horario de trabajo.
		Pregunta20	Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Teniendo en cuenta la relación presentada en la tabla anterior se puede decir que en la ilustración 2 “Resultados generales de la encuesta” es evidente el comportamiento positivo expresado por los colaboradores en las variables de clima laboral y parte de las motivacionales que compromete temas del ambiente de trabajo, comunicación y coordinación, compensación y beneficios incluyendo también la variable de formación, así:

7.4.2. Impacto positivo.

Tabla 12

Variables de impacto positivo

Dimensión	Variable	Impacto Positivo	Positivo	Negativo
		Pregunta 1	85%	15%

Variables Clima Laboral	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Pregunta 2	86,20%	14%
		Pregunta 3	77,53%	23%
		Pregunta 4	83,64%	16%
Variables Clima Laboral	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Pregunta 5	80,00%	20%
		Pregunta 6	74,55%	25%
		Pregunta 7	83,64%	16%
	Comunicación y coordinación	Pregunta 8	76,36%	24%
		Pregunta 9	76,36%	24%
		Pregunta 10	72,73%	27%
Variables Motivacionales	Compensación y beneficios	Pregunta 11	74,55%	25%
		Pregunta 12	74,55%	25%
		Pregunta 13	65,45%	35%
	Formación	Pregunta 15	81,82%	18%
		Pregunta 16	80,00%	20%
Alcanzado en perspectiva			1173%	328%
Total, sumatoria Perspectivas (100%)			1501%	
Porcentaje Representativo			78%	22%
Validado			100%	

Nota: Fuente propia con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

Para este análisis es importante determinar que la rúbrica de ponderación positiva o negativa para cada pregunta discrimina las respuestas de acuerdo a su impacto ya que una variable calificada como “Totalmente en desacuerdo” o “En desacuerdo” e inclusive “Indiferente”; dejan saber que la percepción del empleado es desfavorable con respecto a la realidad que vive laboralmente, por esta razón comprenden el grupo de impactos negativos.

Por otra parte, el grupo de impactos positivos está confirmado por las rubricas de ponderación “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”; ya que muestran la aceptación o grado de conformidad del colaborador frente a alguno de los señalamientos.

Por tanto, al graficar estos resultados obtendremos que:

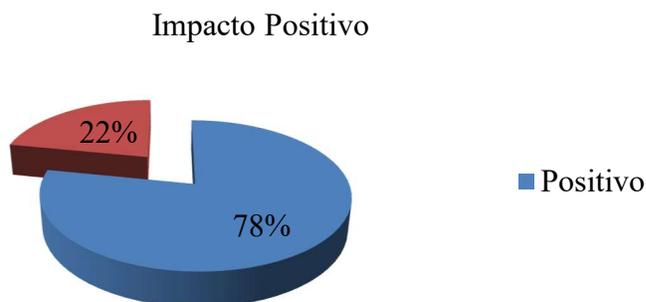


Figura 3. Ilustración Impacto Positivo. Autoría propia, con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.

7.4.3. Impacto negativo.

En cuanto a los resultados negativos obtenidos, se logra identificar que las preguntas relacionadas directamente con las variables de motivación y reconocimiento junto con un aspecto clave de compensación y beneficios, representan los elementos claves en los que PepsiCo debe hacer hincapié en sus esfuerzos por mejorar, ya que constituyen el 85% de las percepciones negativas que actualmente tiene la fuerza de ventas.

A continuación, se presentan los datos ordenados de los resultados por cada una de las preguntas y sentencias de estas variables:

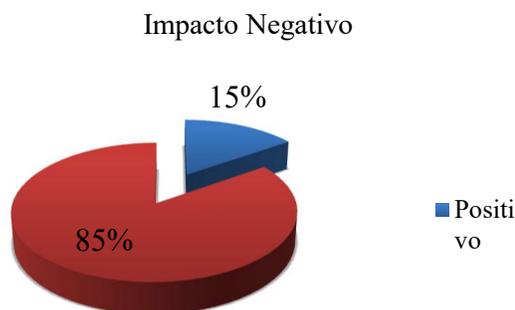


Figura 4. Ilustración impacto negativo. Autoría propia, con información tomada de las percepciones sobre la situación actual de la empresa.