

Tabla 13

Variables de impacto negativo

Dimensión	Variable	Impacto Negativo	Positivo	Negativo
Variables Laboral	clima Compensación beneficios	y Pregunta 14	36,36%	63,64%
Variables Motivacionales	Motivación reconocimiento	y Pregunta 17	12,73%	87,27%
		Pregunta 18	3,64%	96,36%
		Pregunta 19	12,73%	87,27%
		Pregunta 20	10,91%	89,09%
Alcanzado en perspectiva			76%	424%
Total, sumatoria Perspectivas (100%)			500%	
Porcentaje Representativo			15%	85%
Validado			100%	

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

Como se puede apreciar en la tabla 10, es muy alta la percepción negativa que tienen los vendedores a cerca de su situación motivacional, para ser más exactos, las preguntas 18 y 20 son las que mayor impacto negativo tienen, ya que presentan los resultados más altos en la escala negativa, a continuación, se detallaran los resultados de estas preguntas y su análisis.

Tabla 14

Resultados por pregunta en impactos negativos.

Variable	Impacto Negativo	Totalmente en Desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %	Positivo	Negativo
Compensación y beneficios	Es equitativa la compensación que recibo por mi trabajo.	5,45%	34,55%	23,64%	23,64%	12,73%	36,36%	63,64%
Motivación y reconocimiento	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	5,45%	0,00%	81,82%	5,45%	7,27%	12,73%	87,27%
	Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo	45,45%	40,00%	10,91%	3,64%	0,00%	3,64%	96,36%
	Me siento cómodo con mi horario de trabajo.	43,64%	16,36%	27,27%	10,91%	1,82%	12,73%	87,27%
	Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.	0,00%	58,18%	30,91%	3,64%	7,27%	10,91%	89,09%

Nota: Fuente propia con información tomada de los resultados de la encuesta.

7.4.3.1. Sobre compensación y beneficios. Las estrategias para gestionar adecuadamente el recurso humano al interior de una organización contemplan a la compensación y los beneficios como un factor clave que retribuye de forma gratificante al colaborador sus esfuerzos por realizar adecuadamente sus tareas.

Administrativamente la remuneración ha sido un tema muy importante a lo largo de la historia, desde los estudios de Maslow en su escala de necesidades se hacía directa referencia categorizada de los aspectos con los que el ser se siente satisfecho. A continuación, se ilustran las categorías del esquema de Maslow con los que se relaciona directamente la compensación y beneficios.

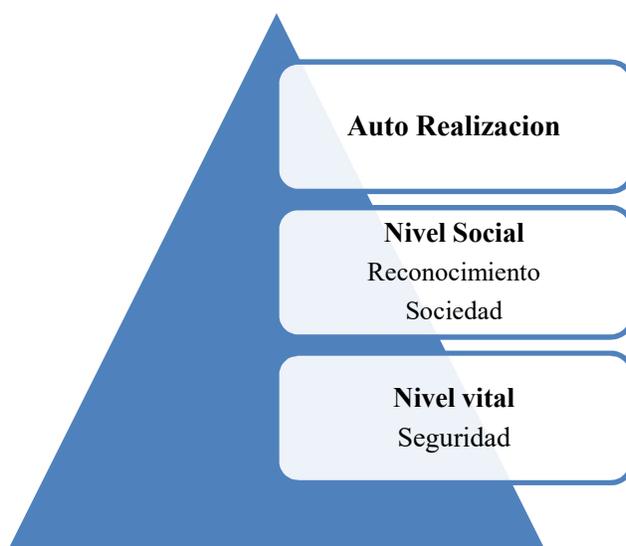


Figura 5. Categorías de Maslow en compensación y beneficios. Autoría propia, con interpretación de la teoría de Maslow.

Para Maslow, era fundamental analizar las variables del entorno humano que impactaban de forma directa su desempeño laboral, por lo que en sus estudios se aborda la seguridad como un índice personal en el que el empleado posee un sustento, estabilidad y posición que aseguran su alimentación y la satisfacción de sus necesidades básicas, adicionalmente agrega en otro segmento de su pirámide el status social del individuo, esto, como uno de los factores más relevantes que definen su productividad desde la motivación de ser reconocido socialmente y obtener una distinción dentro de su ámbito social.

Así, para la administración moderna, una de las formas de compensación más importantes es exaltar los logros de los colaboradores, como lo postulaba Maslow en el ámbito social de su

pirámide, ya que el individuo se siente recompensado por sus resultados generándole satisfacción y orientación al logro mientras que a su vez tiene asegurado su salario.

Por último, Maslow referencia en el nivel personal la realización del ser, que se argumenta en la cúspide de la pirámide ya que representa la sensación de alcanzar el éxito personal al asegurar que los demás niveles de la pirámide han sido alcanzados.

Por otra parte, en la teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg quien afirma que la compensación, que para entonces se concebía como sueldos, salarios y prestaciones; representaba la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, postulado que es totalmente concordante con las afirmaciones de Maslow.

Sin embargo, Herzberg agrega que la compensación es un elemento que permite atraer y retener los talentos o recursos humanos que necesita la empresa, generando una relación de ganancias mutuas ya que el empleado puede satisfacer sus necesidades a través de su compensación.

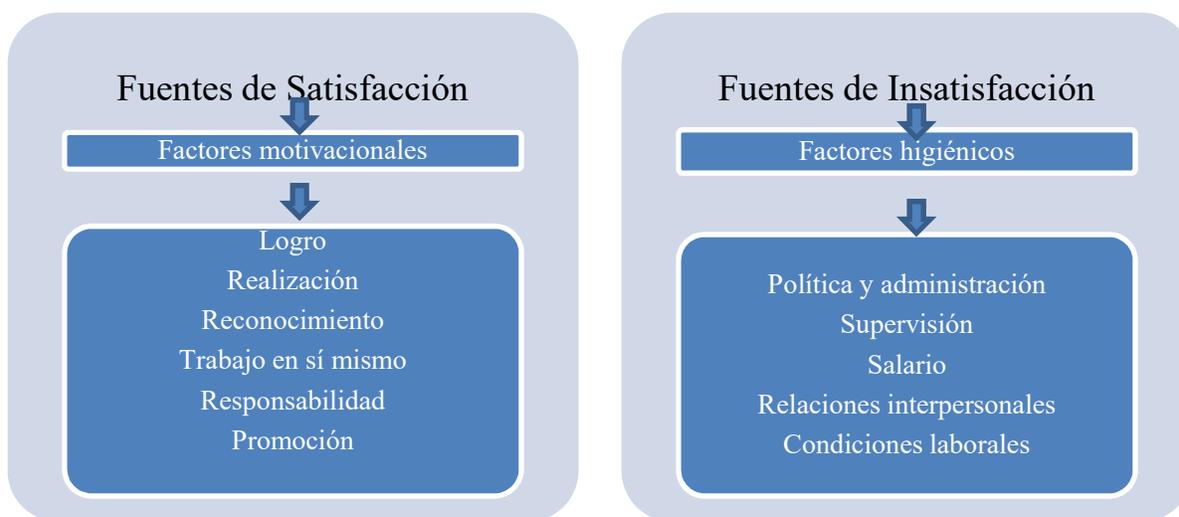


Figura 6. Teoría de la motivación de Frederick Herzberg. Autoría propia, con interpretación de la teoría de Herzberg.

Al realizar una analogía de estos pensamientos encontramos que actualmente la compensación incluye incentivos o beneficios que motivan al personal y que son agregados a la compensación ya que constituyen costos asociados a la productividad o en busca de esta.

Para PepsiCo, es importante comprender la razón por la que los colaboradores afirman sentir que no es equitativa la compensación que reciben por su trabajo, ya que la compañía posee una amplia gama de beneficios a los que no solamente pueden acceder los empleados contratados

directamente por Comercializadora Nacional, sino que también están dirigidos a los servicios contratados mediante temporales.

De igual forma “las políticas de Compensación y beneficios están establecidas por un área que se encarga específicamente de ello y realizan estudios concienzudos del entorno organizacional comparando los niveles salariales de empresas del sector para fijar incrementos en las asignaciones básicas” (Triana, 2018)

Adicionalmente, estos estudios permiten fijar los porcentajes de pagos variables y proyectar los costos y gastos operacionales.

Por lo que se diseñará una nueva encuesta detallando la mayor cantidad de aspectos sobre compensación y beneficios que podrían brindar información más clara que permita identificar las razones por las que el 41% de la población entrevistada no se siente satisfecha con la compensación que actualmente recibe por su trabajo, como también es importante recolectar datos sobre los tipos de contratación de esta población para comprender las diferencias en perspectiva.

7.4.3.2. Sobre la motivación y el reconocimiento. Analizando la pregunta 17 que cuestiona al colaborador directamente por la percepción de su motivación para ejercer su trabajo; encontramos que un 87,27% reflejan un sentimiento negativo contundente pues un 81,82% de los encuestados dieron su respuesta como “Indiferente” lo que permite pensar que exista una generalizada desmotivación o que no se motive al colaborador en su campo de ventas apropiadamente.

Teóricamente encontramos que “El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, y para predecir y orientar la actividad propia y ajena.” (Estrada, 1988, p 36)

Así, la motivación puede definirse en dos factores, uno interno y el otro externo, donde los elementos internos que componen la motivación determinan las aspiraciones del individuo en crecer y desarrollar su carácter, como los factores conductuales autónomos que se ven reforzados con los factores de carácter externo en donde se encuentran la educación y la presión del ambiente por encajar en la sociedad desarrollando ciertas habilidades y conocimientos que permiten al individuo orientarse hacia un desarrollo algunas veces sostenido otras segmentado pero siempre con un objetivo.

Y es allí donde la motivación encuentra su espacio como eje que impulsa el funcionamiento biológico que se traduce en las cadenas de actos y esfuerzos que generan satisfacción.

Es por esto que PepsiCo debe reforzar sus esfuerzos por mantener una constante motivación en sus empleados, la forma más apropiada es ejerciendo sobre ellos el desarrollo de conductas positivas orientadas al logro, sin embargo, como ya se mencionaba es necesario desarrollar un nuevo instrumento de recolección de la información como una encuesta donde se descompongan con una mayor claridad los factores que conducen al empleado a sentirse desmotivado o indiferentemente motivado para realizar sus labores.

Por otra parte, en la pregunta 18 se le interroga al colaborador a cerca de su “animo” y “energía” de salir a realizar adecuadamente su trabajo; a lo que un 45,5% responde “Totalmente en desacuerdo” y un 40% responden “En desacuerdo” por lo que es posible comprender que fisiológicamente el colaborador se siente agotado realizando su trabajo y la alta desmotivación determinan el bajo animo con el que se dirigen a la calle a realizar su trabajo.

Estas conductas tienen por su puesto un impacto altamente negativo en los resultados de los colaboradores pues así se “Dispersa su ansia de conseguir los objetivos y los resultados” (Estrada, 1988)

A su vez en la pregunta 19 se enuncia la oración “Me siento cómodo con mi horario de trabajo” que pide al colaborador indicar con que escalada de calificación se siente identificado; a lo que un 43,64% de los encuestados marcaron la columna uno que se refiere al calificativo de “Totalmente en Desacuerdo”, seguido de un 27,3% que indican sentirse “Indiferentes”; y un 16,4% marco la opción “En desacuerdo” obteniendo con estas tres calificaciones un promedio de 87,27% de percepciones de colaboradores negativas.

Estos resultados en la pregunta 19 reflejan un gran descontento dentro de los colaboradores que podría darse por la desproporcionalidad entre las jornadas de trabajo vs la satisfacción con su remuneración, otro factor importante que podría causar estos resultados son el balance de vida laboral y familiar, pues para el colaborador es importante y es una necesidad pasar tiempo con su familia.

Sin embargo, estas apreciaciones deben ser estudiadas más a fondo y se deben incluir preguntas en la nueva encuesta que permitan detallar las causales de la incomodidad del colaborador frente a su horario de trabajo.

Por último, en la pregunta 20, se cuestiona al colaborador encuestado a cerca de su percepción sobre la satisfacción que le causa el trabajo al contribuir en su desarrollo y crecimiento personal.

A lo que también respondieron de forma altamente negativa, alcanzando un total de 89,1% entre las variables de tendencia negativa.

Es importante que la organización identifique las causales de este sentimiento y su incidencia en este aspecto ya que “El crecimiento de cada ser humano es una labor que se realiza de manera independiente; es por esto que se debe realizar basado en un esfuerzo constante y una decisión forjada desde lo que deseamos alcanzar en nuestra vida” (Castillo, 2015)

Como anteriormente lo afirma la autora, el desarrollo y crecimiento personal se vive en un equilibrio entre la motivación y los espacios que la organización brinda al colaborador para mostrar sus habilidades y reconociendo sus logros invitándole a adquirir nuevos retos y solidificar su perfil personal y profesional, del mismo modo debe existir un interés latente desde lo personal del colaborador por buscar de manera independiente los resultados que las metas le exigen, complementando así sus esfuerzos con herramientas que forjan su carácter.

7.5. Variables identificadas

Tras los análisis anteriores, se puede inferir que las variables identificadas por su alto impacto negativo serán las líneas de desarrollo del presente trabajo ya que empiezan a dar luz sobre las problemáticas que generan las percepciones de los colaboradores según la información recolectada.

Por tanto, para lograr un mejor detalle sobre los causales de esas tendencias negativas se ampliará la información con una nueva encuesta aplicada a la misma muestra en la que las preguntas estén enfocadas directamente sobre los siguientes temas:

Compensación y beneficios

Motivación y reconocimiento

7.6. Redacción de las preguntas

Para este nuevo instrumento de recolección de la información se plantea generar preguntas, afirmaciones y disyuntivas entre las que el colaborador pueda elegir en una escala Likert la opción que sea más representativa e identifique su percepción a cerca del cuestionamiento, las escalas entre las que podrá elegir serán:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Que serán tabuladas y consolidadas de acuerdo a su representatividad entre las tendencias negativas y positivas que afirma cada escala.

Para ampliar el espectro de preguntas sobre la compensación y beneficios se ha indagado a cerca de este tema, encontrando que varios autores coinciden en afirmar que la compensación y beneficios son costos operativos que hacen parte del plan estratégico de las organizaciones permitiendo crear identidad y motivación para el cumplimiento de la misión y la visión.

Así mismo, “Las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa. como en las relaciones de la organización con sus propios empleados” (Chiavenato, 1994, p77).

La determinación de los salarios esta influida por varios factores que actuan como reguladores para asegurar equidad y paridad con los niveles salariales que posiblemente puedan ser contemplados por la competencia como lo expresa Alberto Fernandez Caveda en el siguiente cuadro.

Tabla 15

Elementos relacionados con la compensación.

Economicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evolucion de los precios • Competitividad global • Nivle de consumo
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de empleo • Nivel de vida
Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Productividad
Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Contraprestacion • Incentivo

Nota: Informacion tomada de las encuestas aplicadas.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior uno de los factores económicos que inciden en la determinación de los salarios es la competitividad global, lo que permite inferir que los salarios deben ser equivalentes en roles similares entre organizaciones, en los que existirán variaciones de acuerdo con la planeación de cada organización, más sin embargo se encontrarán dentro de un rango similar.

Teniendo en cuenta esto, se puede formular la primera pregunta teniendo en cuenta que se abrirán frases, afirmaciones e interrogantes entre las escalas Likert para permitirle al colaborador seleccionar la categoría calificativa que más le represente o que más se asemeje a su percepción.

De esta manera se plantea proponer la siguiente afirmación

Tabla 16

Pregunta uno compensación y beneficios

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Total mente en Desac uerdo	En desac uerdo	Indif erent e	De acu erd o	Total ment e de acuer do
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS					
El salario que recibo es competente frente a las asignaciones salariales en otras empresas.					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

De esta manera, es posible visibilizar la importancia sobre la percepción que tiene el colaborador sobre el sentido de equidad desde el punto de vista interno, por tanto, se deberá cuestionar si entre su equipo y sus compañeros se distribuyen los salarios de forma equitativa, por lo que se plantea el siguiente interrogante:

Tabla 17

Pregunta dos compensación y beneficios.

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Tot alment e en Desac uerdo	E n desac uerd o	Ind iferent e	D e acu erd o	Tot alment e de acuerd o
COMPENSACION Y BENEFICIOS					
¿Entre usted y sus compañeros se distribuyen los salarios de forma equitativa?					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Así, estas preguntas conducen a cuestionarse sobre la percepción que posee el colaborador en cuanto a su satisfacción con la compensación recibida ya que “Para el empleado. la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de Ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social.” (George T. Milkovich, 1996, p 6)

De esta manera, se plantea la siguiente pregunta así:

Tabla 18

Pregunta tres compensación y beneficios

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Tot alment e en Desac uerdo	E n desac uerd o	Ind iferent e	D e acu erd o	Tot alment e de acu erd o
COMPENSACION Y BENEFICIOS					
¿considera que su desempeño, esfuerzo y resultados se ven adecuadamente compensados en su salario?					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Por otra parte, la tabla 12 tomada de la teoría de Caveda sobre los elementos relacionados con la compensación, enuncia en uno de los factores postulados que los factores sociales incluyen un ítem específico que aborda el nivel y estilo de vida que pueda llevar el colaborador al recibir su compensación.

Lo que implica generar bienestar en su ámbito personal y familiar, generando a su vez motivación y despertando en el colaborador el deseo de trabajar. “El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores. es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.” (Herrera, 1999, p 7)

por esta razón se plantean las siguientes preguntas:

Tabla 19

Preguntas cuatro y cinco compensación y beneficios

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Tot alment e en Desac uerdo	E n desac uerd o	Ind iferent e	D e acu erd o	Tot alment e de acu erd o
---	---	------------------------------	---------------------	---------------------------	--

	Desacuerdo	uerdo	uerdo	acuerdo
COMPENSACION Y BENEFICIOS				
¿su salario le permite tener un adecuado bienestar en su vida personal y familiar?				
Mi salario y el modelo de comisión por variables me motiva a trabajar.				

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Otro factor que en PepsiCo y sus empresas agregadas compone las compensaciones son los beneficios, estos según Nestor Velandia, investigador y asesor de la ESAP, hacen parte de la compensación indirecta o “no financieras, por ejemplo, las alabanzas y el reconocimiento también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.” (Herrera, 1999, p 7). Lo que permea en una estandarización para lograr un impacto generalizado conducente a motivar y procurar el desarrollo del empleado en todo nivel.

Por lo que se plantea la siguiente afirmación:

Tabla 20

pregunta seis sobre compensación y beneficios

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Totale	E	Indiferente	D	Totale
	Desacuerdo	uerdo		uerdo	acuerdo
COMPENSACION Y BENEFICIOS					
Los beneficios financieros y no financieros son suficientes y logran impactar a todos los empleados.					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Teniendo esto, se construye el segundo grupo de preguntas encaminado a obtener información relacionada con la motivación y el reconocimiento, para las que se mantendrá el mismo esquema de preguntas tipo Likert con la misma escala del grupo anterior.

Se inicia el grupo de preguntas con el tema específico de motivación extrínseca, entendiendo esta como las fuentes ajenas encaminadas a generar satisfacción y que han sido programadas socialmente para que tengan una particularidad compartida entre los diferentes grupos de

individuos, por ejemplo, los premios, bonos, halagos, reconocimientos, charlas estimulantes, sesiones de empoderamiento; entre otros.

Para Reeve, “mediante este tipo de condicionamientos, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivos a estímulos que ocurren en su medio ambiente” (Reeve, 1994, pág. 22)

Teniendo en cuenta esto, se plantean las siguientes afirmaciones

Tabla 21

Preguntas siete a diez sobre motivación y reconocimiento

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Total ment e en Desa cuerd o	En desac uerdo	Indif erent e	De acu erd o	Total ment e de acuer do
Motivación y reconocimiento					
Estoy motivado para realizar mi trabajo					
Mis líderes y jefes me motivan y estimulan mi buen desempeño.					
Recibo constantemente sesiones y charlas motivacionales por parte de la compañía					
Mis resultados me permiten realizar seguimientos que me estimulen a aumentar mi competitividad.					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Otro factor fundamental de la motivación del colaborador es la energía y el ánimo que logra incentivarse de forma consciente o inconsciente y que permite fluir los ejercicios motivacionales sin que se presente resistencia o incidencia negativa en sus actividades diarias, de esta forma es más factible que un colaborador fije más fácilmente objetivos y luche por alcanzarlos de forma voluntaria sin ser coaccionado para ello.

De esta manera se reflejará en el colaborador de forma espontánea el ánimo de realización y de cumplimiento de sus metas comerciales, para PepsiCo es muy importante este pensamiento pues es una de las formas más concretas con las que se forja un sentido de pertenencia por la organización de forma espontánea desde los colaboradores.

Como lo enuncia Robbins, el ánimo que imprime la motivación es parte de los "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004, pág. 57).

Por tanto, se incluyen las siguientes afirmaciones:

Tabla 22

Preguntas once y doce sobre motivación y reconocimiento

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Total mente en Desac uerdo	En desac uerdo	Indif erent e	De acu erd o	Total ment e de acuer do
Motivación y reconocimiento					
Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.					
Siento deseo de salir a trabajar pues mi rol me enorgullece.					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Otro de los cuestionamientos sobre los que es necesario ampliar la información es a cerca del tiempo y horario laboral, pues fue uno de los resultados más negativos, en este aspecto es necesario tener en cuenta que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, pág. 60).

De esta forma se debe tener en cuenta las variables personales, familiares y de salud que impiden que el colaborador de PepsiCo perciba su horario laboral de forma positiva, por lo que se deberán postular afirmaciones que involucren su tiempo en familia pues "si el colaborador tiene tiempo en familia o es activo y dinámico en su núcleo familiar encontrará más del 60% de razones para automotivarse" (Schultz, 1991, pág. 24).

Por otra parte, las largas jornadas laborales siempre traen repercusiones en la salud del empleado, indiferentemente de las condiciones ambientales, sociales, ergonómicas, psicológicas; por lo que es importante recolectar información sobre este aspecto, con los siguientes planteamientos de afirmaciones.

Tabla 23

Preguntas trece y catorce sobre motivación y reconocimiento.

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Total mente en Desac uerdo	En desac uerdo	Indif erent e	De acu erd o	Total ment e de acuer do
Motivación y reconocimiento					
Encuentro espacios adecuados para compartir con mi familia teniendo un buen balance de vida laboral y personal					
Me siento cómodo con mi horario de trabajo.					
Siento que mi jornada laboral atenta contra mi salud.					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Finalmente, se plantea un grupo de preguntas encaminadas a recolectar información acerca del desarrollo personal que el colaborador obtiene al desempeñar sus funciones en Pepsico, como se argumentaba anteriormente en el punto 2.2.2 las variables motivacionales son de alta importancia para las organizaciones pues determinan si el colaborador está alineado desde su personalidad y pensamiento con la planeación estratégica de la compañía.

Así, se plantean las siguientes afirmaciones para recolectar información acerca del desarrollo personal:

Tabla 24

Preguntas quince y dieciséis sobre motivación y reconocimiento

Por favor selecciona la opción que más se ajuste a tu realidad para cada una de las siguientes oraciones.	Total mente en Desac uerdo	En desac uerdo	Indif erent e	De acu erd o	Total ment e de acuer do
Motivación y reconocimiento					
Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.					
Gracias a mi trabajo he logrado fijarme objetivos personales y cumplirlos a cabalidad.					

Nota: Información tomada y analizada de los resultados de la encuesta.

Para finalizar el instrumento de recolección de la información se plantea incluir una pregunta abierta en la que el colaborador pueda expresar con sus propias palabras su percepción o permita profundizar con más información sobre las temáticas trabajadas, así:

¿Cuál es su percepción a cerca de los esfuerzos que realiza la empresa por elevar su motivación y mejorar su calidad de vida?

7.7. Aplicación de la encuesta

Para proceder a aplicar la encuesta, se determina que la muestra poblacional deberá mantenerse del mismo tamaño y se entregará de forma aleatoria hasta completar la cantidad de encuestados.

La encuesta se aplica el miércoles 12 de diciembre de 2018 inicialmente a 16 colaboradores ubicados en el PEC Suba, después el jueves 13 del mismo mes se aplica a 21 colaboradores del PEC Montevideo y finalmente se entregan los 18 restantes en el PEC Lijacá el viernes 14 de diciembre de 2018; para un total de 55 encuestas efectivamente aplicadas que corresponden al tamaño de la muestra.

7.7.1. Tabulado y resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la segunda encuesta de motivación laboral aplicada a la fuerza de ventas del canal DTS de Comercializadora Nacional; los datos que se consolidaron y analizaron reflejan la realidad de las percepciones de los colaboradores y no compromete las apreciaciones del autor.

Al graficar los datos consolidados podremos observar claramente los niveles de satisfacción de acuerdo con cada afirmación o pregunta a la que respondieron los colaboradores, creando un panorama general de impactos positivos y negativos que brindaran mayor claridad sobre las problemáticas detectadas en la primera encuesta realizada así:

Resultados ordenados y agrupados según las variables específicas en estudio.

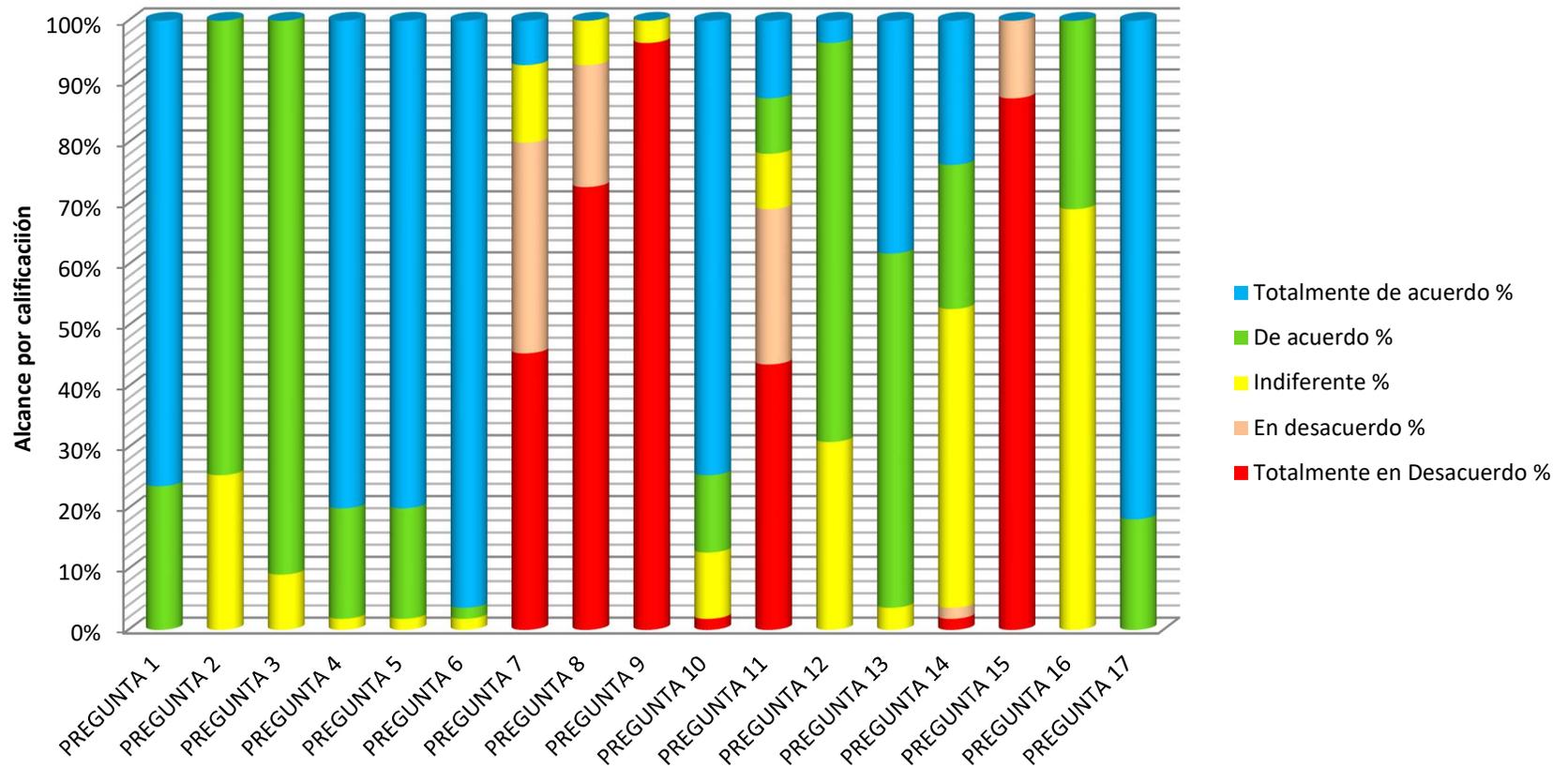


Figura 7. Resultados consolidados segunda encuesta de satisfacción. Autoría propia, con análisis de datos de la encuesta de motivación y clima laboral.

Para generar mayor contexto con el orden y el número de cada pregunta, se presenta la siguiente tabla que muestra de forma coherente las preguntas a las que se refiere la tabla 22.

Tabla 25

Orden de las preguntas en la encuesta.

Variables Motivacionales	Compensación beneficios	y	Pregunta1	El salario que recibo es competente frente a las asignaciones salariales en otras empresas.
			Pregunta2	¿Entre usted y sus compañeros se distribuyen los salarios de forma equitativa?
			Pregunta3	¿considera que su desempeño, esfuerzo y resultados se ven adecuadamente compensados en su salario?
			Pregunta 4	¿su salario le permite tener un adecuado bienestar en su vida personal y familiar?
			Pregunta5	Mi salario y el modelo de comisión por variables me motiva a trabajar.
			Pregunta6	Los beneficios financieros y no financieros son suficientes y logran impactar a todos los empleados.
Motivación reconocimiento		y	Pregunta7	Estoy motivado para realizar mi trabajo
			Pregunta8	Mis líderes y jefes me motivan y estimulan mi buen desempeño.
			Pregunta9	Recibo constantemente sesiones y charlas motivacionales por parte de la compañía
			Pregunta10	Mis resultados me permiten realizar seguimientos que me estimulen a aumentar mi competitividad.
			Pregunta11	Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.
			Pregunta12	Siento deseo de salir a trabajar pues mi rol me enorgullece.
			Pregunta13	Encuentro espacios adecuados para compartir con mi familia teniendo un buen balance de vida laboral y personal
			Pregunta14	Me siento cómodo con mi horario de trabajo.
			Pregunta15	Siento que mi jornada laboral atenta contra mi salud.
			Pregunta16	Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.

		Pregunta17	Gracias a mi trabajo he logrado fijarme objetivos personales y cumplirlos a cabalidad.
Variables Motivacionales	Motivación y reconocimiento	y Pregunta18	¿Cuál es su percepción a cerca de los esfuerzos que realiza la empresa por elevar su motivación y mejorar su calidad de vida?

Nota: Textos tomados de la segunda encuesta de motivación laboral.

Para empezar a analizar los datos, es necesario aclarar que las afirmaciones y preguntas formuladas pueden tener una interpretación positiva indiferentemente de que su calificación sea “Totalmente en desacuerdo” o “En desacuerdo”; puesto que su formulación o redacción puede ser una aseveración naturalmente negativa como por ejemplo la pregunta 15 que afirma “Siento que mi jornada laboral atenta contra mi salud”, por lo que si un colaborador califica estar en total desacuerdo, estaría afirmando que su jornada laboral no atenta contra su salud.

Así, se procede a extraer solo las preguntas que como se evidencia en la ilustración 7 obtuvieron calificaciones detalladas en color rosa y rojo que representan proporcionalmente las tendencias negativas “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”.

Tabla 26

Resultados negativos segunda encuesta

Impacto Negativo	Totalmente en Desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %	Positivo %	Negativo %
7. Estoy motivado para realizar mi trabajo	45.45%	34.55%	12.73%	0.00%	7.27%	20.00%	80.00%
8. Mis líderes y jefes me motivan y estimulan mi buen desempeño.	72.73%	20.00%	7.27%	0.00%	0.00%	7.27%	92.73%
9. Recibo constantemente sesiones y charlas motivacionales por parte de la compañía	96.36%	0.00%	3.64%	0.00%	0.00%	3.64%	96.36%
11. Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.	43.64%	25.45%	9.09%	9.09%	12.73%	30.91%	69.09%

Porcentaje Representativo	13%	87%
Validado	100%	

Nota: Datos tomados y tabulados de la segunda encuesta de motivación laboral

Para apreciar más claramente los impactos negativos generados en tan solo estas cinco preguntas, se muestra en la siguiente ilustración que el total acumulado calificado entre las opciones de tendencia negativa corresponde a un 87% mientras que apenas el 13% de la muestra ofreció una percepción más favorable.

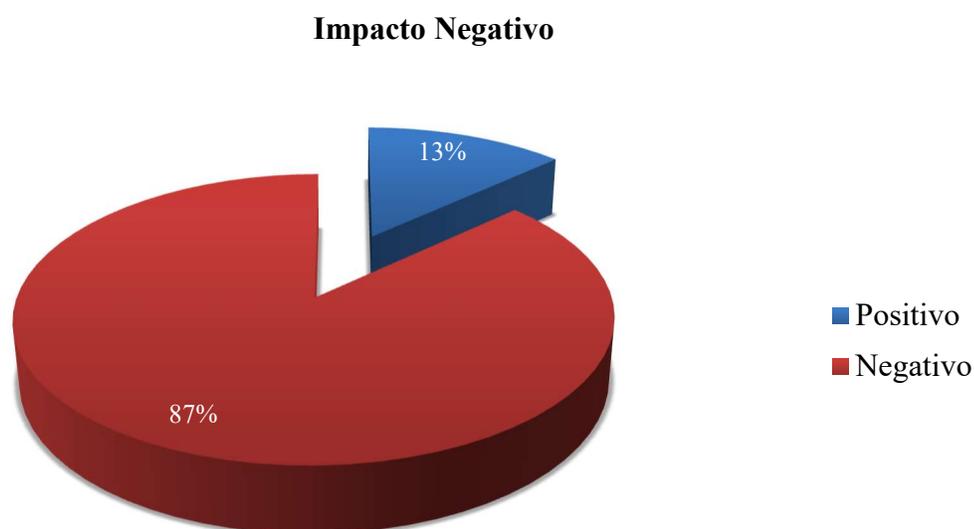


Figura 8. Impacto negativo. Autoría propia, con datos tomados y graficados de los resultados de la segunda encuesta de motivación laboral.

7.7.2. Pregunta siete

Por lo anterior se procede a analizar cada una de las preguntas o afirmaciones que comprenden esta tendencia negativa iniciando con la pregunta 7 que comprende la afirmación: “Estoy motivado para realizar mi trabajo”, a la que 25 vendedores de Comercializadora Nacional de los 55 encuestados respondieron “Totalmente en desacuerdo”, 19 respondieron “En desacuerdo”, estimando entre estos dos grupos un 80% de calificación negativa total para la pregunta, lo que refleja una abrumadora desmotivación del vendedor para realizar su trabajo.

En la siguiente grafica se pueden apreciar más claramente las percepciones de los colaboradores:

Tabla 27

Pregunta siete, resultados segunda encuesta.

Impacto Negativo	Totalmente en Desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %	Positivo	Negativo
7. Estoy motivado para realizar mi trabajo	45.45%	34.55%	12.73%	0.00%	7.27%	20.00%	80.00%

Nota: Datos tomados y tabulados de los resultados de la segunda encuesta de motivación laboral.

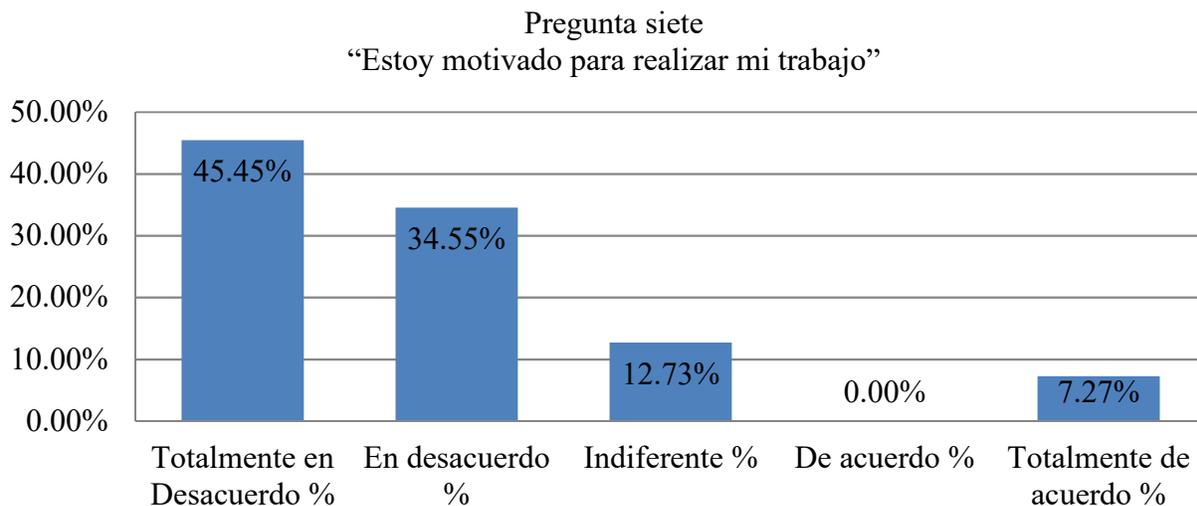


Figura 9. Resultados pregunta siete. Autoría propia, con datos graficados según los resultados tabulados en la tabla 27 del presente documento.

Al validar los datos complementarios de análisis en la encuesta, se evidencia que el promedio de edad de las personas encuestadas es de 28 años, de estas personas con percepción negativa sobre la pregunta; el 57% tienen un contrato directo por Comercializadora Nacional SAS Ltda, y un 43% son contratados mediante las empresas de servicios temporales; lo que indica que existe un malestar generalizado entre los colaboradores que no implica diferenciación entre su tipo de contratación por lo que es posible determinar que la población encuestada se siente desmotivada para trabajar pero no incide en ello su tipo de vinculación.

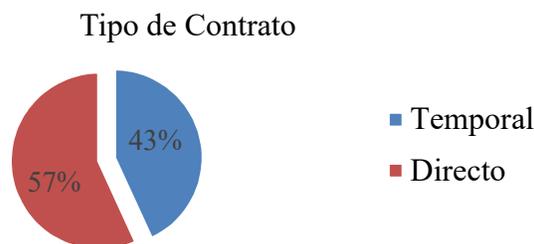


Figura 10. Tipo de contratación encuesta pregunta siete. Autoría propia, con datos graficados de los resultados obtenidos en la segunda encuesta de motivación laboral.

Por otra parte, se puede apreciar que el estado civil si puede inferir en la percepción motivacional, pues el 74% de los encuestados y que dieron una respuesta negativa son casados, mientras que el 14% de los encuestados con la misma percepción son solteros, esto se contrasta con el estado civil de aquel porcentaje minoritario que dio una respuesta positiva que corresponde a un 12% y que son en su totalidad solteros, esto involucra directamente la percepción que su familia puede tener del trabajo en el que afectivamente los comentarios que pueden llegar a ser o no malintencionados alejan al trabajador del sentido de pertenencia aborreciendo su trabajo y generando autocriticas des motivantes.

Este punto se ve reforzado al ver que 40 de los encuestados que para la pregunta 7 dieron una respuesta de tendencia negativa, tienen hijos y apenas 4 no tienen hijos; este punto involucra dimensiones familiares en las que el colaborador debe cumplir responsabilidades en su hogar, como también destinar tiempo para su convivencia familiar, por lo que al revisar el promedio de horas laboradas, se evidencia un término de 11 horas promedio, más sin embargo el máximo tiempo de respuesta fue de 14 horas laborales diarias.

Estos extensos horarios de trabajo disminuyen el tiempo de convivencia familiar y para el caso de los encuestados que tienen hijos este es un elemento primordial ya que el colaborador percibe la necesidad de pasar mayor tiempo con su familia, especialmente con sus hijos y esta necesidad genera de forma inconsciente la percepción de que la empresa no es buena ya que sus actividades personales se ven interrumpidas por la responsabilidad laboral, en estos términos al validar con los encuestados de forma aislada a las preguntas de cuestionario sobre su horario y experiencia en entidades del sector, aseguran que en todas las áreas de ventas y que son relacionadas con el sector

alimenticio es común encontrar estos horarios de trabajo extensos y que normalmente pueden ser de domingo a domingo con un día de descanso semanal.

Actualmente PepsiCo y sus empresas involucran activamente a la familia en actividades de bienestar, esto se ve reforzado por la integración del día de la familia que acata la normatividad legal vigente, adicional a esto se buscan generar espacios de recorridos y visitas guiadas a las plantas de producción de los grupos familiares para que conozcan más de cerca las vivencias diarias de sus seres queridos que trabajan en esta organización.

Adicional a esto, se busca estudiar los tiempos y movimientos de las operaciones de ventas para minimizar los impactos de los tiempos laborales reforzando los trabajos de la triada equilibrando las cargas laborales para que al final del día no se prolonguen las actividades.

7.7.3. Pregunta ocho

Para la pregunta 8 se aprecia que alcanzó un %92,7 en su impacto negativo, lo cual es una percepción muy mala a cerca de los estímulos que generan los líderes y jefes hacia la fuerza de ventas. Esto se puede apreciar de forma más clara en la siguiente gráfica:

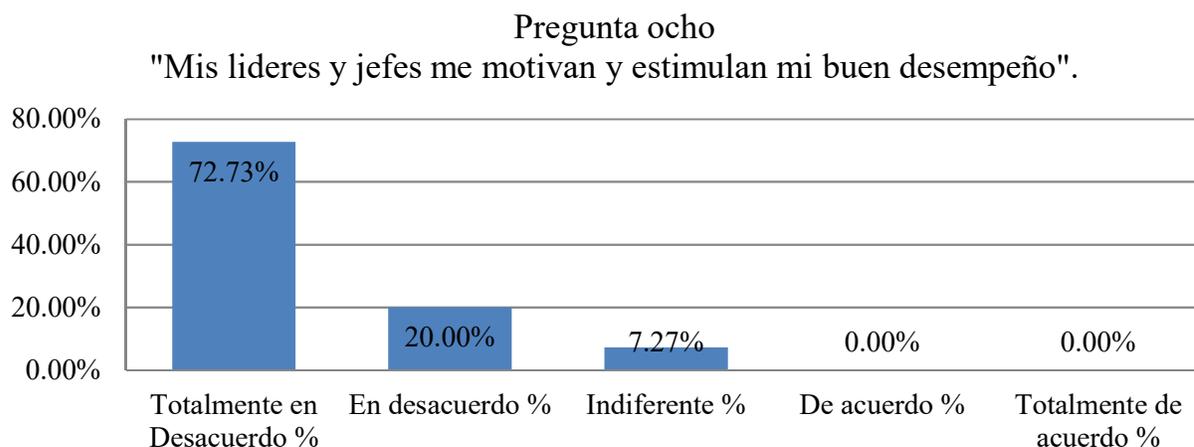


Figura 11. Resultados pregunta ocho. Autoría propia, con datos graficados y analizados por el autor tomados de la segunda encuesta de motivación laboral.

Como se puede apreciar, el mayor número de respuestas de la población encuestada se concentra en la categoría “Totalmente en Desacuerdo” seguido de la categoría “En desacuerdo”, también se ve que las categorías de impacto positivo; “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” no obtuvieron ninguna respuesta, por lo que se hace altamente preocupante la forma en que los empleados de Comercializadora Nacional perciben los estímulos de sus líderes, siendo esta una

percepción totalmente negativa, que también se puede interpretar como la forma en que se afianza la motivación del trabajador desde las estrategias que emplea la compañía para que los niveles de mandos medios desarrollen estímulos que impacten de forma positiva a los colaboradores apalancando las ventas desde el interés del colaborador por pertenecer al equipo de trabajo generando identidad y compromiso por cumplir los objetivos o presupuestos de ventas.

Tabla 28

Resultados pregunta ocho

Impacto Negativo	Totalmente en Desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %	Positivo	Negativo
8. Mis líderes y jefes me motivan y estimulan mi buen desempeño.	72.73%	20.00%	7.27%	0.00%	0.00%	7.27%	92.73%

Nota: datos graficados y analizados por el autor tomados de la segunda encuesta de motivación laboral.

Los impactos negativos obtenidos en esta pregunta dan alertas sobre los modelos de liderazgo que se ejercen sobre la fuerza de ventas, se hace necesario para PepsiCo y Comercializadora Nacional; evaluar las estrategias motivacionales actuales y validar con expertos si se puede apalancar el estilo de liderazgo para ganar progresivamente confianza y mejores percepciones desde la fuerza de ventas.

Desde este punto de vista se argumentan las teorías modernas sobre motivación que como dice Martínez; “Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía.” (Martínez, 2012, pág. 23)

Estas apreciaciones nos ayudan a entender que la motivación que generan sus líderes es un pilar fundamental para lograr empatía entre las tareas y los colaboradores, de esta manera se garantiza que la fuerza de ventas de una organización persiga los resultados de forma voluntaria y con ánimo o deseo por salir a realizar la venta superando las expectativas.

7.7.4. Pregunta nueve.

En esta pregunta, se logra detallar el manejo de una de las estrategias más efectivas que se pueden implementar dentro de las corrientes modernas de administración del capital humano y es las charlas o sesiones motivacionales internas, originadas desde los líderes y hacia los colaboradores alineadas a temáticas de índole netamente corporativa.

Estas sesiones permiten a los líderes motivacionales generar empoderamiento y sentido de pertenencia como orientación al logro junto con una excepcional euforia motivacional, los expertos logran en una sesión cambiar la visión de una persona, esto se da mediante unas técnicas de persuasión mostrando ejemplos y casos de éxito que se relacionan directamente con la materia tratada.

Tabla 29

Resultados pregunta nueve

Impacto Negativo	Totalmente en Desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %	Positivo	Negativo
9. Recibo constantemente sesiones y charlas motivacionales por parte de la compañía	96.36%	0.00%	3.64%	0.00%	0.00%	3.64%	96.36%

Nota: Datos tomados por el autor de la segunda encuesta de motivación laboral.

Para el caso de PepsiCo y Comercializadora Nacional, resultaría muy interesante formar líderes motivadores que con su conocimiento de ventas y las particularidades procedimentales de la compañía generen un contexto motivacional extenso que permita involucrar las perspectivas del colaborador, para apalancar las estrategias orientadas al cumplimiento de objetivos comerciales como afianzamiento de los equipos de ventas.

Por ejemplo; la perspectiva negativa de los colaboradores sobre la motivación brindada desde los líderes para su desarrollo profesional se podría apalancar de forma positiva generando charlas que les motiven a iniciar estudios técnicos o tecnológicos e inclusive de pregrado, mostrándoles la importancia y beneficios de mejorar el perfil profesional y las oportunidades de crecimiento que

pueden tener dentro de la compañía, en estas charlas pueden estar involucrados los líderes de ventas e inclusive se podría invitar personas expertas como docentes universitarios o coach.

Sin embargo, al revisar la realidad actual se puede evidenciar la ausencia de espacios como los mencionados, por lo que los colaboradores en su percepción generan calificaciones negativas:

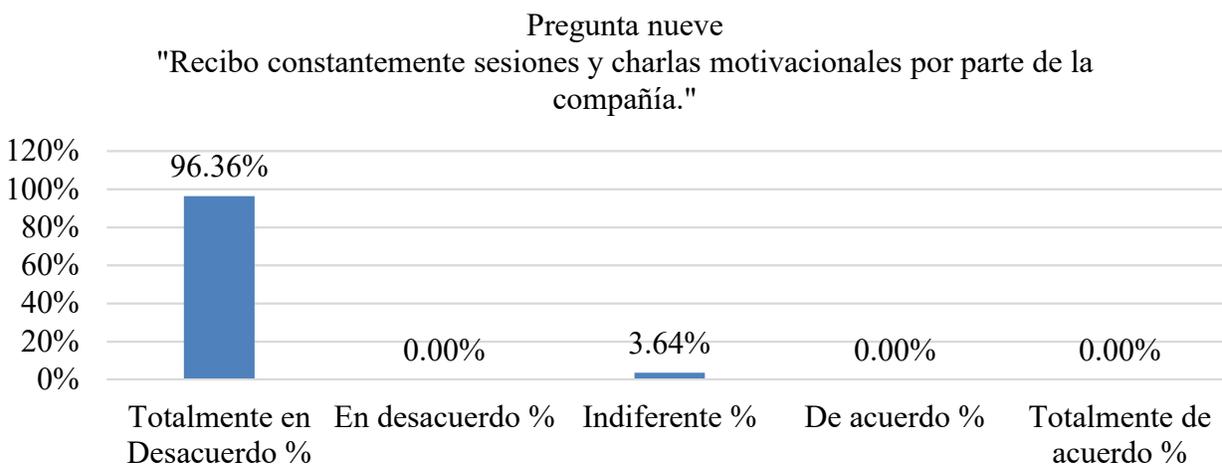


Figura 12. Resultados pregunta nueve. Autoría propia, con datos tomados por el autor de la segunda encuesta de motivación laboral.

La anterior grafica muestra como el 96% de la población encuestada asegura que la compañía no genera espacios o sesiones motivacionales o al menos no de forma constante, lo que puede permear en desinterés por asistir a cumplir con su labor, como también puede generar la percepción de que no se benefician de la empresa o que están “olvidados” generando rumores destructivos, grupos aislados y renuentes a seguir a sus líderes e inclusive desinterés por cumplir el horario de trabajo.

Esta tendencia negativa refleja los vacíos procedimentales en PepsiCo, pues las necesidades motivacionales son fundamentales en un equipo de trabajo y pueden ser implementadas estrategias en el corto tiempo con muy buenos resultados.

7.7.5. Pregunta once.

Esta pregunta logra corroborar el anterior punto, pues demuestra que los colaboradores no sienten animo ni energía para salir a realizar adecuadamente su trabajo, como indican Luna, Arocas y Tang (2006); el dinero no significa lo mismo para los empleados y los directivos, las organizaciones deberían articular estrategias de incentivación y motivación simbólica de acuerdo

a las realidades internas de la organización, pues el dinero o remuneración solo conforma el valor motivacional extrínseco.

De esta manera, para el personal es importante identificarse con una corriente o fuerza proveniente de la empresa que le haga sentir que su trabajo está bien realizado, que es importante y que además tiene unos impactos de los que debe ser plenamente consciente.

El generar euforias y pasiones relativas a la labor desempeñada propician un ambiente de trabajo más ameno y estimula al colaborador a asistir a su trabajo, Luna, Arocas y Tang (2006) en sus estudios de psicología organizacional comparan la motivación de los vendedores con un grupo de adolescentes que asisten a un concierto de las bandas de su gusto, en el escenario les dan lo que quieren escuchar y ellos se esfuerzan por pagar una boleta, durante el concierto se contagian de la euforia del momento y salen de él con plena satisfacción lo que afianza al adolescente en una lealtad hacia la banda fijando su identidad y gusto por asistir a los conciertos.

Así, para Pepsico es importante trabajar la motivación del personal pues como se evidencia en la siguiente tabla, los resultados obtenidos en esta pregunta reafirman las percepciones negativas de la pregunta 9, pues más del 60% de la población encuestada está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de la pregunta:

Tabla 30

Resultados pregunta once

Impacto Negativo	Tota lmente en Desacu erdo %	En desacue rdo %	Indif erente %	De acuer do %	Tot almen te de acuer do %	Pos itivo	Ne gativ o
11. Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.	43.6 4%	25.4 5%	9.09 %	9.0 9%	12. 73%	30. 91%	69. 09%

Nota: Datos tomados por el autor de la segunda encuesta de motivación laboral.

En la siguiente grafica se puede observar de manera más clara las tendencias de la percepción de los colaboradores frente a la afirmación “Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.”

Pregunta once
Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.”

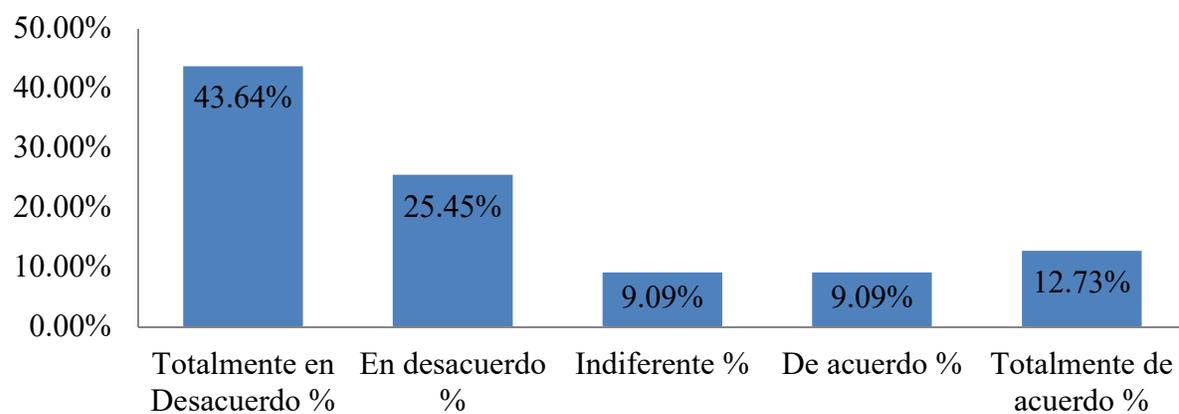


Figura 13. Resultados pregunta once. Autoría propia, con datos tomados por el autor de la segunda encuesta de motivación laboral.

Conclusiones

Teniendo en cuenta los análisis realizados en el presente documento se concluye que:

- a. Las encuestas aplicadas al personal de ventas de Comercializadora Nacional SAS Ltda. evidencian una alta desmotivación por factores asociados al modelo de liderazgo actual para la fuerza de ventas, la falta de charlas motivacionales, acciones de empoderamiento y lúdicas de parte de sus líderes generan la percepción negativa que se evidencia en las dos encuestas aplicadas.

Es por esta razón que la fuerza de ventas se siente desmotivada a realizar su trabajo, y consideran sentirse sin ánimo o energía para salir a trabajar, la desmotivación se evidencia generalizada en la segunda encuesta al preguntar directamente con la afirmación: “Recibo constantemente sesiones y charlas motivacionales por parte de la compañía” de la que se obtuvo un 96.36% en la categoría de respuestas “Totalmente en Desacuerdo”.

Estos resultados son alarmantes ya que “El trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales” (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 56).

Dentro de los factores laborales que inciden en los resultados encontramos los estímulos emocionales que hacen actuar a los trabajadores, para cumplir con sus objetivos, este actuar está enmarcado por factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, para el caso de la fuerza de ventas se puede determinar como factores intrínsecos el impulso de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, afectivas y de superación personal como lo exponía Maslow en la pirámide de las necesidades.

Por otra parte, las extrínsecas están compuestas en un entorno laboral por las necesidades de reconocimiento social y realización, estas por lo general se hallan en el medio en el que el individuo se desempeña y se despiertan una vez se genera conciencia de la importancia de sus acciones en el grupo social o equipo de trabajo; En otras palabras, cuando la persona encuentra sentido a sus acciones y genera sentido de pertenencia frente a su equipo de trabajo u organización a la que pertenece.

En este aspecto es esencial el papel del líder como motivador y agente estimulante del desarrollo profesional, lo que implica que ese líder sea por naturaleza un coach motivacional, por lo que en ese sentido se detectan fuertes necesidades de desarrollo de habilidades en los líderes de ventas y

una clara oportunidad de mejora entre el equipo de mandos medios que tienen a cargo la fuerza de ventas de Comercializadora Nacional.

Se concluye que, según las respuestas obtenidas en la segunda encuesta, el personal se encuentra desmotivado a causa de la ausencia de charlas o sesiones motivacionales que son comunes en el mundo de las ventas y que los líderes de ventas no están en capacidad de realizarlas.

- b. Se descarta que la desmotivación generalizada de los vendedores esté dada en la dimensión de las variables motivacionales referentes a la compensación y beneficios o el clima laboral pues en las dos encuestas realizadas en el desarrollo del presente trabajo no se logró identificar un alto impacto negativo o indiferente que llegara a generar motivos para profundizar en el tema o ampliar la información.

Del mismo modo se descarta una desmotivación asociada a factores relativos a la ausencia de políticas de bienestar o mala gestión del área de recursos humanos, como tampoco se halla discriminación o indiferencia desde la organización hacia el entorno familiar, puesto que según los resultados obtenidos se identifica una percepción positiva sobre estas variables.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones se recomienda a Comercializadora Nacional SAS Ltda: Establecer estrategias de motivación para su personal de ventas apalancando las habilidades de liderazgo de los mandos medios de la compañía habilitando de forma progresiva capacitaciones y talleres de coaching que les permitan establecer herramientas motivacionales efectivas y medibles. Para desarrollar las habilidades técnicas de coaching se presentan las dos siguientes opciones en planes de Mejora

a. Apoyo en el área de Learning

Al interior de la organización se encuentra un área de soporte de recursos humanos que se denomina Learning, esta área está encargada de desarrollar capacitaciones y gestionar el desarrollo cognitivo, técnico y profesional del personal alineados con los objetivos y metas de la organización, esta área tiene la capacidad de desarrollar módulos y planes de capacitación en función de suplir las necesidades internas como las expuestas en el presente documento.

Para el desarrollo de este plan, se recomienda exponer la necesidad en una reunión inicial de alineación de estrategias de forma conjunta con la gerencia de ventas, el área de recursos humanos y learning, con el fin de dar a conocer los resultados obtenidos en este trabajo y buscar la viabilidad de desarrollo de las capacitaciones y fijar fechas posteriores para fijar cronogramas de trabajo, adquisición de recursos y determinar los indicadores de medición del impacto de las capacitaciones generadas.

Para lo anterior se propone que Learning lidere los procesos alineados con el grupo Andinos al cual pertenece la organización y se valide la existencia de módulos referentes o relativos al tema de coaching y desarrollo motivacional del personal operativo, como también buscar la forma de potencializar los esfuerzos de recursos humanos en materias de bienestar para cerrar posibles brechas que se puedan generar, mostrando al personal que esta iniciativa busca fomentar mejores resultados en sus actividades para asegurar mejores ingresos y por tanto bienestar para sus familias.

Con este trabajo articulado se integran las tres dimensiones motivacionales estudiadas para asegurar una mejor percepción e impactos positivos al lanzar nuevamente la encuesta de motivación laboral.

Las áreas o destrezas para desarrollar son:

Habilidades y técnicas efectivas de comunicación.

Desarrollo de habilidades pedagógicas.

Ejercicios y talleres de lúdicas o dinámicas grupales.

Coaching y empowerment.

Los espacios con los mandos medios que recibirán los talleres serán de máximo cuatro (4) horas y se buscarán realizar en las primeras semanas del mes para no afectar el tiempo del cierre, así mismo se agendarán en horas de la tarde para no afectar los horarios de recorrido en calle, estas charlas y talleres aplican para los líderes y supervisores de ventas de los canales tradicionales, modernos y proximidades.

b. Asesorías externas.

Actualmente existen diversas academias de coaching especializadas en desarrollar y potencializar habilidades en los miembros de la organización, estas academias ofrecen desde talleres y charlas hasta diplomados en liderazgo, para ampliar la información se han invitado a las siguientes academias y coach a cotizar un evento de capacitación para líderes:

Total, Potentials

La academia Total Potentials fue seleccionada para cotizar dentro de un variado grupo de ofertas existentes por su orientación a las ventas y por capacitar en general a todo público, no se centra en líderes, sino que es extensiva para el personal operativo. (Anexo D)

Kenji Yokoy

Por otra parte, se ha invitado al mánager del señor Yokoy Kenji Diaz a cotizar sus servicios de coaching ya que en su portafolio de servicios ofrece charlas orientadas a desarrollar potencialidades desde las vivencias emocionales explorando las cualidades humanas individuales para proyectar su estilo de liderazgo, estas sesiones generalmente se realizan con grupos pequeños y ofrece realizar seguimiento a los resultados. (Anexo E)

Coaching Bogotá

Por último, se invitó a cotizar al grupo asesor Coaching Bogotá, quienes en su portafolio de servicios abarcan el coaching para líderes y formación para el liderazgo, como también tienen una orientación a las ventas determinante pues permiten seleccionar las áreas de interés en que se desea se desarrollen los ambientes de los talleres de desarrollo.

Con el fin de resumir la información recibida por cada una de las entidades invitadas a cotizar se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 31

Resumen de cotizaciones recibidas

Proponentes	Yokoy Kenji	Total Potenciales	Coaching Bogotá
Variables			
Mínimo de personas	200	200	No se recibió cotización de la entidad
Auditorio	La firma presta el servicio incluyendo Auditorio	La firma presta el servicio incluyendo Auditorio	
Sesiones progresivas	No	No	
Contenidos	Jounetsu; Pasión y disciplina: Una clara defensa de la vida y sus altibajos, teniendo la pasión como un ingrediente vital para enfrentarla. una perspectiva muy japonesa para enfrentar la crisis y un despertar de identidad y pertenencia por nuestras raíces latinas.	Sé un Influenciador: Entrega herramientas que permiten generar control y reconocimiento propio de las habilidades persuasivas, reconocer la razón en otros y dar sentido a las apreciaciones con respeto. Involucra motivación y manejo de estados de ánimo, persuasión y control de auditorios.	

Furinkazan 1: Código Samurái Takeda Shingen.

Cuatro conceptos de liderazgo Samurái aplicados al liderazgo actual, su influencia y legado a las nuevas generaciones para el desarrollo de un mejor país.
 1. Identidad 2. Integridad. 3. Pasión 4. Esperanza.

Certificado	No	Si: Seminario
Costo	COP \$18'000.000	COP \$1'200.000 por persona

Nota: Datos resumidos por el autor tomados de las cotizaciones recibidas de las entidades invitadas a cotizar.

Referencias

- Adminidd, (2015). *La importancia del Crecimiento personal en el trabajo*. Barcelona, España: Instituto de desarrollo universidad rey juan Carlos.
- Callejas, J. M. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*. San Salvador, El Salvador: El Cid Editor.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Certificado de Existencia y Representación Legal. Recuperado de <http://www.ccb.gov.co>
- Castillo, L. P. (2015). Semanario Universidad: Recuperado de <https://semanariouniversidad.com/opinion/el-crecimiento-personal-y-laboral-logro-de-esfuerzo-individual/>.
- Caveda, A. F. (2011). *La gestión integrada de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Deusto SA, Tercera edición.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Congreso de la Republica de Colombia (2019). Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá DC, Colombia: Legis, octava edición, cuarta actualización.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Madrid, España: Cengage Learning Editores. Tercera edición.
- Ember, S. (2016). The New York Times ES. Recuperado de : <https://www.nytimes.com/es/2016/02/19/mas-alla-de-los-refrescos-pepsi-busca-una-nueva-generacion/>.
- Estrada, M. R. (1988). *Motivación al Trabajo*. Ciudad de México, México: Manual Moderno.
- Federico Gan, J. T. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Francia, A. O. (2017). *El impacto de la capacitación*. Ciudad de México, México: Unid editorial digital.
- George T. Milkovich, J. M. (2014). *Compensation*. Boston, Estados Unidos: Irwin, McGraw Gill. Segunda edición.
- Grasso, L. (2006). Encuestas: *Elementos para su diseño y análisis*. Cordoba - Argentina: Encuentro grupo editor.

- Grobman, G. M. (2008). *Everything You Need to Know to Start and Run your Nonprofit Organization*. Manhattan, United States: White Hat Communications.
- Hernández, O. J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Ciudad de México, México: Grupo editorial patria s.a. de c.v.
- Herrera, N. F. (1999). *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Human Resources Learning. (2018). On Boarding PepsiCo. Recuperado de https://1.10.02.9941/Onboarding/Bogotá/Ventas_2019
- Llanes, B. R. (2009). *La motivación: una importante función de dirección*. Bogotá, Colombia: El Cid Editores.
- Martinez, M. d. (2012). *Motivación: La Gestión Empresarial*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- PepsiCo Alimentos Colombia. (2012). PepsiCo Colombia. Recuperado de: <http://www.pepsico.com.co/>.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Rodriguez, V. M. (2003). *Muestreo y tamaño de la muestra. Una guía práctica*. Coahuila, México: El Cid Editor.
- Rodriguez M. (marzo, 1991). *Psicología industrial*. Naucalpan de Juárez. México: Electrocomp s.a. de .c.v.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. Barcelona, España: McGraw Hill.
- Solano, D. V. (2002). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- “las políticas de Compensación y beneficios están establecidas por un área que se encarga específicamente de ello y realizan estudios concienzudos del entorno organizacional comparando los niveles salariales de empresas del sector para fijar incrementos en las asignaciones básicas” (R. Triana, comunicación personal 23 de noviembre de 2018)

Anexos

Anexo A Primera encuesta sobre motivación laboral



ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

Agradecemos el tiempo que tomas para responder esta encuesta. Nuestro propósito es conocer tu percepción acerca del bienestar laboral, el clima organizacional y la motivación, las experiencias y sensaciones generadas por las labores diarias. Tu opinión es muy importante para nosotros ya que servirá para identificar las variables que afectan tu bienestar y resultados.

Colaborador: _____ edad: _____

Sexo: _____

Jornada laboral: _____ Tiempo de trabajo en la
institución _____ (antigüedad)

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
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.					

8. ¿Es fácil comunicarse con su líder?					
9. ¿Cómo considera la relación entre usted y su líder de ventas?					
10. ¿El líder soluciona los problemas de manera eficaz?					
11. Recibo algún incentivo de la empresa cuando mis resultados superan las expectativas.					
12. Mi trabajo es adecuadamente compensado y recibo mi salario a tiempo.					
13. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas					
14. Es equitativa la compensación que recibo por mi trabajo.					
15. Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					
16. La Organización se preocupa por mi desarrollo profesional y me brinda espacios para capacitarme					
17. Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
18. Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo					
19. Me siento cómodo con mi horario de trabajo.					
20. Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.					

Gracias por tu tiempo y participación.

Anexo B Segunda encuesta sobre motivación laboral.



ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL PARA FL

Agradecemos el tiempo que tomas para responder esta encuesta. Nuestro propósito es conocer tu percepción acerca de la compensación y beneficios como de la motivación y reconocimiento en tu rol dentro de la compañía. Tu opinión es muy importante para nosotros ya que servirá para identificar las variables que afectan tu bienestar y resultados.

Ubicación: _____ Tipo de Contrato: Directo _____ Temporal _____ Edad: _____
Sexo: _____

Estado Civil: _____ Hijos: _____ Jornada laboral: _____ Tiempo de trabajo en la institución: _____ (antigüedad)

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
COMPENSACION Y BENEFICIOS					
El salario que recibo es competente frente a las asignaciones salariales en otras empresas.					
¿Entre usted y sus compañeros se distribuyen los salarios de forma equitativa?					
¿considera que su desempeño, esfuerzo y resultados se ven adecuadamente compensados en su salario?					
¿su salario le permite tener un adecuado bienestar en su vida personal y familiar?					
Mi salario y el modelo de comisión por variables me motiva a trabajar.					

Los beneficios financieros y no financieros son suficientes y logran impactar a todos los empleados.					
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
Estoy motivado para realizar mi trabajo					
Mis líderes y jefes me motivan y estimulan mi buen desempeño.					
Recibo constantemente sesiones y charlas motivacionales por parte de la compañía					
Mis resultados me permiten realizar seguimientos que me estimulen a aumentar mi competitividad.					
Me siento con ánimo y energía de salir a realizar adecuadamente mi trabajo.					
Siento deseo de salir a trabajar pues mi rol me enorgullece.					
Encuentro espacios adecuados para compartir con mi familia teniendo un buen balance de vida laboral y personal					
Me siento cómodo con mi horario de trabajo.					
Siento que mi jornada laboral atenta contra mi salud.					
Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite desarrollarme y contribuye a mi crecimiento personal.					
Gracias a mi trabajo he logrado fijarme objetivos personales y cumplirlos a cabalidad.					

Gracias por tu tiempo y participación.

Anexo C Cronograma de actividades.

Cronograma para el desarrollo del proyecto trabajo de grado por pasantía en PepsiCo Alimentos de Colombia												
Año	Mes	Semana	Día de la semana					Lugar de ejecución	Descripción			
2018	AGOSTO	Semana 3	L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programada	Observaciones
			20	21	22	23	24	25	26		Redacción Anteproyecto	
	OCTUBRE	Semana 1	L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programada	Observaciones
			1	2	3	4	5	6	7		Primera Sesión con tutor académico	
		Semana 2	L	M	M	J	V	S	D	Sede Suba	Actividad programada	Observaciones
			8	9	10	11	12	13	14		Propuesta de Cronograma	
Semana 3	L	M	M	J	V	S	D		Modificaciones a DOFA y Matriz MEFE			
15	16	17	18	19	20	21						

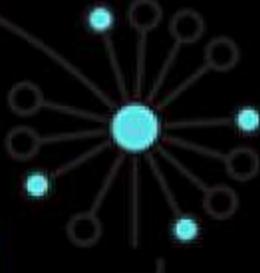
	Semana 4	2 2	2 3	2 4	2 5	2 6	2 7	2 8	Sede Suba	Modificaci3n Matriz MEFI	26 - Fecha estimada para 1 era avance
	Semana 5	2 9	3 0	3 1						Complement o marco Te3rico	
NOVIEM BRE		L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programada	Observaciones
	Semana 1				1	2	3	4		Desarrollo investigativo variables motivacionales	
	Semana 2	5	6	7	8	9	0	1	Sede Suba	Desarrollo investigativo variables motivacionales	9 - Fecha estimada para 2 do avance
	Semana 3	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6	1 7	1 8		Desarrollo investigativo variables motivacionales	
	Semana 4	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3	2 4	2 5	Sede Suba	Reevaluaci3n de Variables seleccionadas	23 - Fecha estimada para 3 er avance

		Sema na 5	2 6	2 7	2 8	2 9	3 0			Determinaci ón de población		
DICIEMB RE			L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programad a	Observaci ones
		Sema na 1						1	2		Determinaci ón de la muestra	Periodo de trabajo autónomo
		Sema na 2	3	4	5	6	7	8	9		Cálculo de la muestra	Periodo de trabajo autónomo
		Sema na 4	1 7	1 8	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3		Tiempo de trabajo autónomo	Descanso
2019	FEBRER O		L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programad a	Observaci ones
			Sema na 5	2 5	2 6	2 7	2 8				Sede Suba	Aolicacion de la Segunda Encuesta
2019	Marzo		L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programad a	Observaci ones
			Sema na 1					1	2	3		Tabulado y análisis de la segunda encuesta

	Semana 2	4	5	6	7	8	9	10		Interpretación y argumentación de resultados de la encuesta	
Mayo		L	M	M	J	V	S	D	Lugar	Actividad programada	Observaciones
	Semana 1			1	2	3	4	5			
	Semana 2	6	7	8	9	10	11	12	Sede Suba	Redacción de Conclusiones y recomendaciones	7 - Fecha estimada para 9 sesión
	Semana 3	13	14	15	16	17	18	19	Sede Suba	Entrega final	14 - Fecha estimada para 10 sesión
	Semana 4	20	21	22	23	24	25	26	Sede Suba	Entrega con ajustes aprobados	Fecha estimada para Radiación
	Semana 5	27	28	29	30	31					Fecha estimada para Radiación

Anexo D Cotización Total Potentials.

GRADUADOS	GENERAL	VIP
<p>* Esta zona es exclusiva sólo para los estudiantes graduados de nuestros SEMINARIOS con</p>	<p>HASTA 14 JUNIO 2019 \$1'190.000.000 INVIERTE YA</p> <p>PRECIO REGULAR \$1'490.000.000 INVIERTE YA</p> <p>INCLUYE: • Seminario Seminario 30</p>	<p>HASTA 14 JUNIO 2019 \$1'290.000.000 INVIERTE YA</p> <p>PRECIO REGULAR \$1'740.000.000 INVIERTE YA</p> <p>INCLUYE: • Seminario Seminario 30</p>



TOTAL POTENTIALS

LIBERAMOS TU POTENCIAL

¿QUÉ APRENDERÁS?



A identificar si son líderes o seguidores.



A crear equipos de grandes resultados.



El proceso para crear una visión poderosa.



El poder y la importancia de su legado.

ENTRENADOR

N

NORMAN CORNEJO

Norman Cornejo ha trabajado en una de las organizaciones de mayor impacto en América Latina durante más de 10 años, creando y liderando las divisiones de su empresa para llegar a los mercados de forma rápida y sencilla con el ingrediente más poderoso de su éxito: también, el liderazgo.

Ha sido un fundador del Grupo Cornejo en el área de Social Media, con el apoyo de Mark Zuckerberg, Howard Schultz y A. Business Strategy and Analytics, Boston. También ha trabajado para la National Company, Director de Estrategia de la división de A. FUENTES: DALLAS.



LUGAR:
HOTEL NOVUM EDIFICIO 26
Av. el Dorado #102 - 20 Sagrado, Colombia

FECHA:
Sábado 15 Julio 2019 9:00 am - 5:00 pm
Domingo 16 Julio 2019 9:00 am - 5:00 pm

REGISTRO:
Sábado 15 de Julio 2019 7:30 am - 9:00 am

EVENTO:
[Descarga el PDF del evento](#)



+57 318 372 1776

TOTAL POTENTIALS

Edificio Arboleda, Calle 99 # 49 - 33 edificio 202
Bogotá D.C.

Anexo E Cotización de servicios Yokoy Kenji

GUIA PRACTICA DE CONTRATACIÓN

“Una experiencia YKD”

Por: Yokoi Kenji O. Diaz



Es un honor para nosotros visitar su entidad e impartir nuestra experiencia de principios en liderazgo Japón/Latino-América. El éxito de nuestras presentaciones se basa en el hecho de brindar más que una conferencia, una experiencia de auditorio. Realmente, este es nuestro más profundo interés y objetivo. Por esta razón, hemos desarrollado esta **guía practica de factores**, que paso a paso van garantizando el éxito de una participación que impacte de manera contundente y positiva a los asistentes.



<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>1</p> </div> <p>DISPOSICIÓN y FECHA :</p>	<p>Fomentar una cultura de disciplina y calidad en el servicio, exige cumplir cabalmente con nuestros compromisos. Por esta razón, el cliente debe estar enterado por parte de nuestros representantes sobre los Requisitos para la separación y confirmación de fecha</p> <p>Estos deben quedar por escrito y adjuntos a los documentos requeridos.</p> <p>Es de vital importancia verificar con nuestros técnicos los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de Auditorio. (Cerrado) 2. Tipo de Sonido (Según el número de asistentes) 3. Posición de las sillas tipo auditorio <i>(No debe haber mesas)</i> <input type="checkbox"/> 4. Número de asistentes al evento <input type="text"/> 5. Perfil de los asistentes <input type="text"/>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>2</p> </div> <p>SONIDO Y AUDITORIO</p>	<p>NO PARTICIPAMOS en eventos con cobro de entrada, bono, boletería y/o algún otro tipo de contraprestación por nuestra participación. <input type="checkbox"/></p> <p>En su mayoría nuestras contrataciones son dirigidas a empresas privadas que buscan capacitar sus funcionario</p> <p>La Conferencia tiene una duración de 1 HORA 40 MINUTOS (100 MINUTOS)</p> <p>Durante la presentación no es permitido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumo de alimentos y bebidas <input type="checkbox"/> - Grabación de audio y video. <p>El staff de la entidad contratante debe verificar el cumplimiento de estas restricciones.</p> <p>Para eventos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al aire libre, 2. Coliseos. 3. Grupo mayor a mil (1000)participantes <p>La variación logística y sonido debe ser aprobada y verificada por profesionales de nuestra entidad. <input type="checkbox"/></p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>3</p> </div> <p>ATENCIÓN!</p>	<p>3</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>4</p> </div> <p>DURANTE LA CONFERENCIA</p>	<p>4</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>5</p> </div> <p>EVENTOS AIRE LIBRE y MULTITUDES:</p>	<p>5</p>

He leído atentamente los requisitos y recomendaciones arriba descritos, para la efectiva participación del Sr. Yokoi Kenji Diaz en nuestra entidad. Entiendo a cabalidad que el cumplimiento, omisión de estos u otro tipo de factores, afectan el proceso de contratación y puede dar a lugar, la no presentación del conferencista.

“Buena tarde, Sr. Edisson Becerra

Agradecemos su interés en nuestras conferencias

Adjunto Portafolio de Servicios y Guía de Contratación vigentes. Contamos con presentaciones que requieren un mínimo de 200 personas. Lamentablemente no contamos con una prestación de servicios para el número de asistentes que nos relaciona en la solicitud de 40 personas, ya que 200 asistentes como mínimo, es un requerimiento para la experiencia de auditorio que brindamos

Amablemente le informamos que la fecha 7 de junio NO se encuentra disponible. Sí es de su interés planear su evento en una fecha diferente a la solicitada, por favor déjenoslo saber y así validar nuestra disponibilidad de agenda. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la disponibilidad que en su momento de informe, no implica reservación oficial de la fecha; para ello debe contar con el anticipo del 50% para separación formal de la misma y 15 días previos a la presentación del conferencista debe estar pago el 50% restante.

Nota: Es importante revisar en detalle los requerimientos de presentación, ya que nos abstenemos de asistir a eventos abiertos al público y/o con algún tipo de cobro de entrada. Es requisito para cada presentación un mínimo de 200 asistentes.

En el caso de que la entidad contratante sea una empresa multinivel, Networking, Caja de Compensaciones, Convenciones, Congresos, Seminarios y/o el evento tenga estas características, aplicaría un portafolio y requerimientos diferentes a los enviados en esta comunicación

Cualquier duda y/o inquietud por favor comunicarse a los números de contacto relacionados al final de la firma, que con gusto atenderemos su requerimiento.

Horario de Oficina: lunes a viernes de 8:00am a 12:00pm y de 2:00pm a 5:00pm

Cordialmente,

DIANA MELO SALAZAR

Asistente Ejecutiva - Sede México

www.yokoikenjidad.com

Tels - Bogotá - Colombia: +57 3003189638 - +57 1 9261320

Tel Puebla - México: + 52 2821129178”