

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**FACTORES LABORALES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL  
PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA  
EMBID SRL EN LA REGIÓN PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**UBALDO SILES COAQUIRA MAMANI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**PUNO, PERÚ**

**2012**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**  
**TESIS**



**FACTORES LABORALES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL  
PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA EMBID SRL  
EN LA REGIÓN PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**UBALDO SILES COAQUIRA MAMANI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. SABINO LUZA FLORES

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. HÉCTOR EDDY CALUMANI BLANCO

ASESOR DE TESIS

  
.....  
M.Sc. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

**ÁREA:** Administración de recursos humanos.

**TEMA:** Rendimiento de personal.

**LÍNEA:** Gestión empresarial.

Puno, 18 de mayo del 2012

## DEDICATORIA

Con sentido profundo y cariño dedico este modesto trabajo de investigación, a mi querida esposa Yolanda Pinto por su apoyo inquebrantable y hacer posible la culminación de este trabajo de tesis y a mis hijos Jessica, Sheila y Luis Enrique por su apoyo moral.

## AGRADECIMIENTOS

- En mi primer término quiero agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, quiero agradecer también a mi madre y mi padre que desde la infancia supieron conducirme por el camino correcto.
- Agradezco a mi asesor de tesis MSc. Nicolás Roque Barrios por su valiosa asesoría y tiempo dedicado a este trabajo de tesis. Un agradecimiento profundo a mi esposa Yolanda por sus consejos día a día y por su apoyo inagotable de aliento de las situaciones vividas a lo largo de esta tesis.
- Quiero agradecer a mis docentes de la maestría y a mis compañeros de estudio como Mario, Luis, entre otros quienes tuvimos la oportunidad de compartir conocimientos y experiencias durante la maestría, finalmente quiero agradecer a todas las personas que de alguna manera hicieron posible la terminación de este trabajo de tesis y que no las mencioné, gracias a todos.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
INDICE GENERAL .....	iii
INDICE DE CUADROS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACION

1.1. El problema .....	3
1.1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	6
1.1.2.1. Sistematización del problema .....	6
1.2. Justificación .....	7
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos .....	9
1.4. Hipótesis.....	10
1.4.1. Hipótesis general .....	10
1.4.2. Hipótesis específica .....	10

**CAPÍTULO II****MARCO TEORICO**

2.1. Marco referencial.....	17
2.1.1. Antecedentes de la investigación.....	17
2.1.2. Marco teórico .....	21
2.1.3. Marco conceptual.....	40

**CAPÍTULO III****METODOLOGIA**

3.1. Material y métodos .....	43
3.1.1. Diseño y método de investigación .....	43
3.1.2. Población y muestra.....	45
3.1.3. Recolección de datos.....	46
3.1.4. Procedimiento para recolección de datos .....	46
3.1.5. Procesamiento de datos .....	46

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIONES**

4.1. Resultados.....	48
4.1.1. Análisis de la influencia que tiene la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.....	49
4.1.2. Descripción y análisis de la importancia de la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno. ....	59
4.1.3. Descripción y análisis de la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.....	64
4.1.4. Descripción y análisis del trabajo en equipo del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.....	71

4.1.5. Identificación y análisis de los factores laborales que determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.....	82
4.1.6. Análisis del rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.....	89
CONCLUSIONES .....	104
RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

1.....	M
atriz de consistencia.....	12
2.....	O
operacionalización de variables .....	15
3.....	V
variables en estudio de la investigación .....	16
4.....	V
endedores de la Distribuidora EMBID S.R.L. en la Región Puno por Año (2009 – 2011).....	49
5.....	I
ncentivos dados por la empresa distribuidora EMBID S.R.L. (2009 - 2011) .....	50
6.....	I
ncentivos al personal de ventas (2009 – 2011) .....	53
7.....	D
esarrollo de actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación (2009 – 2011).....	54
8.....	R
emuneración y trabajo realizado (2009- 2011) .....	56
9.....	N
umero de Capacitaciones al año (2009 – 2011).....	59
10.....	C
apacitación para el Desempeño de sus Funciones (2009 – 2011).....	62
11.....	P
uesto Laboral que tiene en la Empresa (2009 – 2011).....	64
12.....	S
atisfacción Laboral dentro de la Empresa (2009 – 2011) .....	66



13.....	I
Influencia de las Condiciones Físicas del Trabajo (2009 – 2011) .....	68
14.....	D
Desempeño Laboral (2009 – 2011) .....	70
15.....	T
Trabajo en Equipo (2009 – 2011) .....	72
16.....	D
Desarrollo del Trabajo (2009 – 2011) .....	75
17.....	D
Desarrollo de aptitudes de trabajo en Equipo (2009 – 2011) .....	77
18.....	C
Comunicación con sus Superiores (2009 – 2011) .....	79
19.....	R
Relación con los Compañeros de Trabajo (2009 – 2011) .....	81
20.....	G
Grado de Instrucción por Sexo del Personal de Ventas de la Empresa Distribuidora EMBID S.R.L. ....	83
21.....	G
Grado de instrucción y salarios del Personal de Ventas de la Empresa Distribuidora EMBID S.R.L. ....	84
22.....	V
Variables introducidas/eliminadas .....	85
23.....	R
Resumen del modelo .....	86
24.....	A
NOVAA: variable rendimiento de personal .....	86
25.....	C
Coeficientes: variable rendimiento de personal .....	87

26.....	C
orrelaciones de las variables en estudio.....	88
27.....	V
entas por locación: año 2009 en unidades de venta .....	89
28.....	V
entas por locación: año 2010 en unidades de venta .....	90
29.....	V
entas por locación: año 2011 en unidades de venta .....	91
30.....	R
esumen de ventas: año 2009, 2010 y 2011 en unidades de venta .....	92
31.....	I
ndicador compra cero – año 2010 – 2011 (en porcentajes) .....	95
32.....	I
ndicador venta perdida – año 2010 – 2011 (en porcentajes) .....	96
33.....	I
ndicador eficiencia global – año 2010 – 2011 (en porcentajes).....	97
34.....	I
ndicador efectividad preventa – año 2010 – 2011 (en porcentajes) .....	98
35.....	I
ndicador cumplimiento plan de visitas – año 2010 – 2011 (en porcentajes).....	99
36.....	E
scala salarial (en nuevos soles) .....	100
37.....	P
rogramación de capacitaciones (anual).....	101

**ÍNDICE DE FIGURAS**

1.....	R
respuestas a la Insatisfacción Laboral.....	39
2.....	I
Incentivos al personal de ventas dado por la empresa distribuidora EM BID S.R.L Región Puno. (2009 - 2011).....	51
3.....	I
Incentivos dados por la empresa distribuidora EM BID S.R.L (2009 - 2011). .....	52
4.....	D
Desarrollo de actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación por años (2009 – 2011).....	55
5.....	D
Desarrollo de actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación para el año 2011. ....	56
6.....	R
Remuneración y trabajo realizado (2009 – 2011) .....	57
7.....	R
Remuneración y trabajo realizado en el año 2011 .....	58
8.....	N
Número de capacitaciones al año (2009 – 2011).....	60
9.....	N
Número de Capacitaciones al año para el 2011 .....	61
10.....	C
Capacitación para el Desempeño Laboral (2009 – 2011).....	62
11.....	C
Capacitación para el Desempeño Laboral año 2011 .....	63

12.....	P
uesto Laboral que tiene en la Empresa (2009 – 2011).....	65
13.....	P
uesto Laboral que tiene en la Empresa - Año 2011 .....	65
14.....	S
atisfacción Laboral dentro de la Empresa EMBID S.R.L. ....	67
15.....	S
atisfacción Laboral dentro de la Empresa EMBID S.R.L. ....	67
16.....	I
nfluencia de las Condiciones Físicas del Trabajo (2009 – 2011) .....	69
17.....	I
nfluencia de las Condiciones Físicas del Trabajo (2011) .....	69
18.....	D
esempeño Laboral (2009 – 2011) .....	71
19.....	I
nfluencia de las Condiciones Físicas del Trabajo para el año 2011 .....	71
20.....	T
rabajo en Equipo (2009 – 2011) .....	73
21.....	T
rabajo en Equipo .....	74
22.....	D
esarrollo de su trabajo (2009 – 2011).....	75
23.....	C
omo desarrolla mejor su trabajo (2011).....	76
24.....	D
esarrollo de aptitudes de trabajo en Equipo (2009 – 2011) .....	77
25.....	D
esarrollo de aptitudes de trabajo en Equipo .....	78



26 .....	C
omunicación con sus Superiores (2009 – 2011) .....	80
27 .....	C
omunicación con sus Superiores (2011) .....	80
28 .....	R
elación con los Compañeros de Trabajo (2009 – 2011) .....	82
29 .....	R
elación con los Compañeros de Trabajo (2011) .....	82
30 .....	V
entas por locación en unidades de venta, año 2009, 2010 y 2011 .....	93

## RESUMEN

La investigación "Factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno 2009 - 2011", tuvo como objetivo: analizar los factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. El método aplicado fue el enfoque mixto de investigación (cualitativo y cuantitativo), de tipo descriptivo y correlacional. Los resultados son: en motivación el 100% desean obtener incentivos monetarios y/o reconocimientos; 41,1% indica que la capacitación es adecuada y recibieron tres capacitaciones en el año. Satisfacción laboral 85.7% están de acuerdo con el puesto laboral, 58.9% se encuentra satisfecho con su puesto laboral y 69.6% considera su desempeño laboral bueno, por lo que es necesario mejorar la satisfacción laboral. Al 76.8% le gusta trabajar en equipo y se requiere un mayor esfuerzo físico, 76.8% lo realiza en forma individual, 53.6% manifiesta que a veces el trabajo en equipo lo ayuda a desarrollar actitudes positivas, 64.3% indica que la comunicación con sus superiores es buena y 66.1% ve buena la relación con sus compañeros. El rendimiento laboral se analizó con la evolución de las ventas de los años 2010 y 2011 teniéndose 1'036,000 unidades y 977,000 unidades respectivamente y representa el 15% y 12%. Para el 2010 y 2011 se obtuvo en porcentajes los siguientes indicadores comerciales requeridos por la empresa matriz: compra cero 2.0%, venta perdida 1.9%, eficiencia global 64%, efectividad de preventa 84%, y cumplimiento de plan de visitas 76%.

**Palabras Clave:** factores laborales, rendimiento de personal, motivación, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The research "Work factors influencing the performance of the sales distribution company EMBID SRL in the Puno region 2009 - 2011", was to: to analyze workplace factors affecting the performance of the sales distribution company embid SRL. The method used was the mixed approach of research (qualitative and quantitative), descriptive and correlational. The results are: 100% motivation want to get monetary incentives and / or recognition, 41.1% indicated that training is adequate and received three training sessions a year. Job satisfaction 85.7% agreed with the job title, 58.9% are satisfied with their job positions and 69.6% believe their job performance good, so it is necessary to improve job satisfaction. At 76.8% would like to work in teams and require more physical exertion, 76.8% applied individually, 53.6% said that sometimes teamwork helps develop positive attitudes, 64.3% indicated that communication with superiors 66.1% is good and looks good relationships with their peers. Work performance was analyzed with the evolution of sales for the years 2010 and 2011 taking 1'036, 000 units and 977,000 units respectively, representing 15% and 12%. For 2010 and 2011 percentages obtained in the following business indicators required by the parent company: zero purchase 2.0%, 1.9% lost sale, 64% overall efficiency, effectiveness of pre 84%, and compliance of 76% visitation plan.

**Keywords:** occupational factors, staff performance, motivation, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

La investigación titulada “Factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno” se ha ejecutado con la intención de aportar en la productividad y gestión del talento humano en las organizaciones. La investigación se estructuro de la siguiente manera;

El capítulo I se plantea la formulación y enunciado de la problemática de la investigación; los objetivos de investigación que se planificaron realizar.

En el capítulo II se expuso los antecedentes de investigación, así como el marco teórico y conceptual, que apoyo en la validación de la investigación.

En el capítulo III se exponen la hipótesis de investigación; se fundamenta la metodología de investigación.





En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos en la investigación  
Y luego se redactan las conclusiones y recomendaciones de la investigación  
ejecutada.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. El problema

##### 1.1.1. Planteamiento del problema

La empresa distribuidora Embid SRL es una empresa autorizada en la distribución de productos bebidas gaseosas en toda la región de Puno, la misma que viene operando durante siete años, la actividad principal es la comercialización de productos de consumo masivo como Coca Cola, Inca Kola, Fanta y Sprite entre otras marcas.

En estos siete años ha logrado posicionarse en el mercado bajo el concepto de distribución horizontal, actualmente cuenta con dos depósitos principales en Juliaca y Puno y siete sucursales en provincias y cuenta con más de 300 trabajadores, entre jefes de venta, supervisores, choferes, auxiliares y personal administrativo y otras áreas.

La preocupación constante que tiene la empresa es de mejorar el rendimiento del personal y esta labor involucra a todas las áreas de la empresa en especial el área de ventas, quienes tienen el contacto

directo con nuestros clientes y la responsabilidad de generar ingresos para la empresa.

La fuerza de ventas está conformado por personal de ventas que tienen un nivel de preparación intermedio, técnicos, estudiantes universitarios y con secundaria completa, y el personal de reparto (choferes y auxiliares) que cumple la labor de entrega del producto al cliente. Este último personal no es el adecuado por las deficiencias encontradas en nuestra última encuesta donde se percibe claramente el pésimo rendimiento en cuanto al servicio que se presta al cliente, aspectos que van en contra de las políticas de la Empresa Matriz Corporación Lindley S.A.; los resultados son:

- Vendedores con poca identificación con la empresa esto se percibe en el no logro de los objetivos de ventas e indicadores comerciales (compra cero, venta perdida, eficiencia global, efectividad de preventa y cumplimiento al plan de visitas) mensuales y los trabajos adicionales que deben de ejecutar cada día como la activación en el punto de venta.
- Choferes y auxiliares no permanecen por mucho tiempo en el puesto asignado, el mismo que origina pérdidas de tiempo y dinero al tener que volver a capacitar al personal nuevo para realizar la actividad según las exigencias de la empresa.
- Personal desmotivado, no logran concretar la entrega de producto al 100% de clientes según pedido del vendedor del día anterior, originando llamadas al SAC (Servicio de Atención al Cliente) y

consecuente pérdida de credibilidad hacia la empresa y lo más importante afecta a los ingresos.

- No se tiene adecuado control de este personal por ser eventual y pago por medio de recibo de honorarios, perjudicando la posición de la empresa en el mercado.
- No se consolida el equipo ideal de trabajo que se desea para capturar las oportunidades que nos ofrece el mercado, en este aspecto no todos actúan con la misma contundencia y deseo de superación.
- El tipo de trabajo requiere mayor esfuerzo físico a diferencia de otros, este genera más desgaste físico por lo tanto el trabajo es realizado por varones generalmente.
- No se tiene con certeza el perfil ideal para este puesto, durante las convocatorias de personal se presentan personas con real necesidad de trabajo y no siempre con las aptitudes para el puesto, no está enmarcado entre las ocho horas de trabajo por que comisionan.
- Falta de una política clara de toma de personal, en ocasiones se toma personal por necesidad inmediata y cubrir el puesto y enviar al mercado sin capacitarse ni mucho menos conociendo los aspectos básicos como los pilares de la venta.

Las situaciones anteriores hacen que el sistema operativo de ventas no sea bien visto por parte de nuestros clientes y consumidores porque parte del sistema se está ejecutando mal y la consolidación de una política integral de calidad que busca la empresa no está alineado con la

política integral de trabajo que busca a nivel nacional la empresa Corporación Lindley S.A. que en la presente investigación se le denominara Empresa CL.

Esto influye indirectamente en nuestros resultados de ventas mensuales y los resultados operacionales de la empresa.

En el presente año se tiene varios proyectos para su ejecución, tanto a nivel de distribuidora como inversión en clientes y promociones para nuestros consumidores, al no mejorar estos aspectos básicos como el personal identificado, capacitado y motivado, no podremos lograr los objetivos que persigue la empresa.

Si bien es una empresa joven en el mercado local, pero las exigencias por parte de la empresa CL son mayores y si no se cumplen estos requerimientos básicos y la aplicación total de las políticas de la empresa. Esta empresa está en riesgo de ser reemplazado.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno, periodo 2009, 2010 y 2011?

#### **1.1.2.1. Sistematización del problema**

- ¿Cómo los factores laborales inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno, periodo 2009, 2010 y 2011?

- ¿Qué influencia tiene la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?
- ¿Cómo es la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno?.
- ¿Cómo es la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno?
- ¿Cómo es el trabajo en equipo del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?
- ¿Qué factores laborales determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?
- ¿Cómo es la evolución de ventas de los años 2009, 2010 y 2011 lo que determina el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?
- ¿Cuáles son los indicadores comerciales que utiliza la empresa en los años 2009, 2010, 2011 y determinan el rendimiento laboral del personal de ventas de la distribuidora Embid SRL en la región Puno?

## 1.2. Justificación

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la situación actual de todos los colaboradores que trabaja en esta empresa, tanto desde el ámbito laboral, económico, social, político, etc que permita identificar los motivos

principales por los cuales no permanecen en el puesto de trabajo por mucho tiempo, más bien lo toman como un trabajo eventual que simplemente satisface la necesidad temporal de cubrir el aspecto económico requerido, si bien se han encontrado trabajos en investigación en temas relacionados al rendimiento laboral y motivación por distintos autores, pero no se tiene investigación específica relacionada al trabajo realizado por un Distribuidor, hoy en día las grandes empresas corporativas pretenden transferir la carga laboral y otras responsabilidades a Concesionarios y distribuidores, esto cada vez es con mayor frecuencia en nuestro País y que estas deben ejecutar según políticas emanadas de la casa matriz, es ahí donde vemos las deficiencias presentadas tener indicadores calidad con bajas calificaciones por parte de los clientes y consumidores, esta investigación aportará conocimientos importantes sobre los factores laborales que inciden directamente con las personas del ámbito local, regional, inclusive para aquellas empresas que no son del rubro y que ingresan bajo este modelo en nuestro medio.

Esta investigación no solo trascenderá en el ámbito laboral, también tendrá repercusión en familias, en el medio social donde se desenvuelve, el cliente interno es tan importante como el cliente externo porque finalmente será los responsables de mejorar primero los volúmenes de ventas, el aspecto económico de la empresa “utilidades” y el performance de la empresa conocida de MS lo que llevará a mejorar los ingresos y las retribuciones de los colaboradores.

Es una preocupación constante que tiene la empresa en un mercado cada vez más competitivo y cada día se requiere de profesionales, técnicos y personas con verdadera vocación de servicio, esto solo se logrará haciendo primero una

buena elección de candidatos a cubrir puestos de trabajo, desde el ámbito de actitud y aptitud pero esta tiene que ser motivado por una remuneración justa y razonable, pero si no se logran las metas mensuales, la rentabilidad de empresa la empresa tampoco estará en condiciones de mejorar lo anhelado por los colaboradores, por lo que consideramos que esta investigación aportará y pondrá las herramientas básicas para el logro de objetivos empresariales.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar los factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno – periodo 2009, 2010 y 2011.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la influencia que tiene la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- Describir la importancia de la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.
- Describir la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.
- Describir el trabajo en equipo del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.



- Identificar y estimar, los factores laborales que determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- Analizar la evolución de ventas de los años 2009, 2010 y 2011 lo que determina el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- Analizar los indicadores comerciales que utiliza la empresa en los años 2009, 2010, 2011 y determinan el rendimiento laboral del personal de ventas de la distribuidora Embid SRL en la región Puno.

#### **1.4. Hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Los factores laborales inciden positivamente en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.

##### **1.4.2. Hipótesis específica**

- La motivación influye directamente en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- La capacitación es importante en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.

- La satisfacción laboral es insignificante en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.
- El trabajo en equipo es importante en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- Los factores laborales determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- La evolución de ventas fue creciente en los años 2009, 2010 y 2011 lo que incide en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.
- Los indicadores comerciales que utiliza la empresa en los años 2009, 2010, 2011 son aceptables lo que incide en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.

**Cuadro 1.** Matriz de consistencia de la investigación titulada: factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno.

PROBLEMA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	INDICADORES
¿Cómo los factores laborales inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno, periodo 2009, 2010 y 2011?	Analizar los factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno – periodo 2009, 2010 y 2011.	Los factores laborales inciden positivamente en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.	<u>Variable Independiente</u> Factores laborales <u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal	Laboral Demográfico Cultural Económico Indicadores comerciales Resultados de ventas
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN</b>		
1. ¿Qué influencia tiene la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?	1. Analizar la influencia que tiene la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.	1. La motivación influye directamente en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.	<u>Variable Independiente</u> Motivación <u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal	

<p>2. ¿Cómo es la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?</p>	<p>2. Describir la importancia de la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p>2. La capacitación es importante en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Capacitación <u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal</p>
<p>3. ¿Cómo es la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?</p>	<p>3. Describir la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p>3. La satisfacción laboral es insignificante en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Satisfacción laboral <u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal</p>
<p>4. ¿Cómo es el trabajo en equipo del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?</p>	<p>4. Describir el trabajo en equipo del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p>4. El trabajo en equipo es importante en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Trabajo en equipo <u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal</p>
<p>5. ¿Qué factores laborales determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno?</p>	<p>5. Identificar y estimar, los factores laborales que determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p>5. Los factores laborales determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Factores laborales <u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal</p>

<p>6. ¿Cómo es la evolución de ventas de los años 2009, 2010 y 2011 lo que determina el rendimiento del personal de ventas de la empresa Embid SRL en la región Puno?</p>	<p>6. Analizar la evolución de ventas de los años 2009, 2010 y 2011 lo que determina el rendimiento del personal de ventas de la empresa Embid SRL en la región Puno.</p>	<p>6. La evolución de ventas fue creciente en los años 2009, 2010 y 2011 lo que incide en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Evolución de las ventas</p> <p><u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal</p>
<p>7. ¿Cuáles son los indicadores comerciales que utiliza la empresa en los años 2009, 2010, 2011 y determinan el rendimiento laboral del personal de ventas de la distribuidora Embid SRL en la región Puno?</p>	<p>7. Analizar los indicadores comerciales que utiliza la empresa en los años 2009, 2010, 2011 y determinan el rendimiento laboral del personal de ventas de la distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p>7. Los indicadores comerciales que utiliza la empresa en los años 2009, 2010, 2011 son aceptables lo que incide en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Indicadores comerciales</p> <p><u>Variable Dependiente</u> Rendimiento del personal</p>

**Cuadro 2.** Operacionalización de variables de la investigación titulada: factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL en la Región Puno.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Factores laborales	1.1. Laboral	1.1.1. Motivación 1.1.2. Capacitación 1.1.3. Satisfacción laboral 1.1.4. Trabajo en equipo
	1.2. Demográfico	1.2.1. Edad 1.2.2. Sexo
	1.3. Cultural	1.3.1. Grado de Instrucción
	1.4. Económico	1.4.1. Salario
2. Rendimiento del personal	2.1. Indicadores comerciales	2.1.1. Compra cero
		2.1.2. Venta perdida
		2.1.3. Eficiencia global
		2.1.4. Efectividad de preventa
		2.1.5. Cumplimiento de plan de visitas
2.2. Resultados de ventas	2.2.1. Evolución de las ventas	

**Cuadro 3.** Variables en estudio de la investigación titulada: factores laborales que inciden en el rendimiento del personal de ventas de la empresa DISTRIBUIDORA EMBID SRL en la Región Puno.

VARIABLES		TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE DIMENSIÓN	INDICADOR	CRITERIOS DE MEDICIÓN	VALORES ESCALARES
DEPENDIENTE	Rendimiento de Personal	Cualitativo	Ordinal		Regular Bueno Excelente	1 2 3
	Edad	Cuantitativo	Discreta		Años	18,19,20.....n
	Sexo	Cualitativo	Nominal	Genero	Femenino Masculino	0 1
INDEPENDIENTES	Grado de Instrucción	Cualitativo	Ordinal		Primaria Secundaria Superior	1 2 3
	Salario	Cuantitativo	Continua	S/.		

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco referencial

##### 2.1.1. Antecedentes de la investigación

En la investigación se consideró como antecedentes bibliográficos lo siguiente:

Bedoya (2003) llegó a las siguientes conclusiones: 1) Procesar la evaluación del desempeño tienen modificaciones para adecuarse a las nuevas exigencias modernas. 2) La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño, incurrirá en la alta competitividad de las empresas. 3) La globalización muestra la relación directa de cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas. 4) La moderna gestión se basa en tres aspectos fundamentales: las personas (Seres humanos), las personas (Activadores inteligentes de los recursos organizacionales) y las personas (como socios de la organización). 5) Toda evaluación es un



proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Jaén (2010) concluye que los resultados de los diferentes análisis de regresión múltiple realizados (tanto utilizando como variable criterio el rendimiento global o general, como cada una de las seis dimensiones que conforman éste), nos dan indicios de que son las variables de Motivación y las Demandas Cognitivas percibidas en el entorno laboral, las que juegan un rol más importante (aunque comedido, en el caso de la presente investigación) a la hora de determinar el nivel de rendimiento de los vigilantes de seguridad privada mexicanos.

Moret (2009) llegó a la siguiente conclusión: 1) La digitalización, almacenamiento y documentos del personal compone la armada donde el verdadero valor del SISTED\_PD, es herramienta en el proceso de mantenimiento y movimiento del personal que consiste en la actualización de los datos del trabajador. 2) La aplicación propone apoyar los resultados obtenidos a través de la aplicación del SED, que asume aplicar el modelo de Evaluación por Objetivos Individuales (ODI) por las ventajas y facilidades que brinda. Para el proceso y la obtención de resultados del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) siendo

este una plataforma tecnológica para la administración de información gerencial, para la Dirección de Personal Civil (DPC) de la Armada, que facilitará la ejecución eficaz del movimiento de personal. 3) Mejorar la disponibilidad, seguridad y fiabilidad de cada proceso, lo que implica hacer una gestión eficaz de las tecnologías que lo sustentan, planear una estrategia apropiada de recursos de almacenamiento y recuperación de información que permita acceder a los datos de la organización, con mayor rapidez, simplificar y centralizar la administración de estos.

El proyecto es factible (Organizacional) incluye la preparación de la infraestructura necesaria para configurar el entorno, la instalación de los componentes, la activación de los procedimientos manuales y automáticos asociados cuando se proceda, la migración o carga inicial de datos, para lo cual, se toma como punto de partida el software probados actualmente por la organización y su documentación asociada, de manera técnica pues existen los equipos técnicos, más sin embargo, no se encuentran actualizados y se requiere una nueva plataforma tecnológica, por cuanto, existen las necesidades de aplicarlo, se cuenta con la aprobación de la alta gerencia, el presupuesto para ejecutarlo (operativo), la infraestructura (Dirección de telemática) (implantación) necesaria para impartir las actividades de capacitación y adiestramiento.

Mayuri (2007) concluye en su investigación: 1) Indicando que el 95% del Programa Capacitación Empresarial tiene relación significativa con el Desempeño Laboral en el grupo A, B y C de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006 ( $p = 0.000 <$

0.05). 2) Demostrando con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa. 3) Capacitación considerada de mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que refleja el conocimiento y práctica de los conocimientos alcanzados.

Meliá y Peiró (1989) indican que la satisfacción laboral ha sido objeto de estudio en numerosas ocasiones, inicialmente por su influencia en el rendimiento laboral, revelándose posteriormente como una dimensión valiosa en sí misma y como un objetivo de intervención organizacional

Tejada & Ferrández (2007) indica que la creciente competencia en el mercado laboral ha llevado a las empresas a una necesidad constante de renovación, así como una mejora de sus productos y servicios. Estas circunstancias, junto con el cambio constante que está viviendo la sociedad, están produciendo un doble efecto: una gran oportunidad para las empresas preparadas, y una amenaza para aquellas que no lo están. Sea por una o por otra razón, la formación es el camino para fortalecer a la organización.

Es por ello, que la formación en la empresa se plantea como una de las más importantes estrategias de desarrollo de los recursos humanos; es un factor de excelencia y clave para el éxito. Vista la exigencia de adaptación constante a los cambios, en los últimos tiempos se ha incrementado la formación de personal en la empresa, sin otorgar suficiente importancia a la evaluación de la formación para garantizar la calidad de la misma.

Para poder evaluar la calidad de la formación, es necesario recordar que al mismo tiempo se debe buscar que la formación se adapte a las necesidades de los individuos y a la organización, que se desarrolle adecuadamente mediante la consecución de los objetivos previstos en el plan de formación, y resulte eficaz, eficiente y rentable

## **2.1.2. Marco teórico**

### **2.1.2.1. Factores laborales**

En este contexto, se ha reconocido que el incremento en la calidad de vida laboral de los empleados tiene beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en términos de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional.

Ayres *et al.* (2005) reportan una relación positiva al examinar la influencia del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

La incorporación de políticas organizacionales fomentadoras de la integración familia-trabajo reduce, significativamente, los niveles de ausentismo y mejoran el desempeño laboral en general (Lambert, 1990).

Shifley (2003) realizando entrevistas personales y observaciones directas, identifica como variables organizacionales claves para la calidad de vida de los trabajadores, la existencia de un contexto de seguridad de ingresos y estabilidad laboral y, fundamentalmente, políticas que refuercen la autonomía en los trabajadores (ausencia de jerarquía formal).

Esta consideración de factores involucrados en los ambientes organizacionales saludables es corroborado en otros estudios, por ejemplo, el de Lowe *et al* (2003) donde se encuentra una relación significativa en la percepción que los empleados reportan de ambientes de trabajo considerados saludables sobre variables tales como la satisfacción laboral, los niveles de compromiso, clima organizacional, los niveles de ausentismo y en el grado de permanencia de éstos en las organizaciones.

Más recientemente Hill *et al.* (2001) ha encontrado una relación positiva entre la facilitación trabajo-familia con la satisfacción laboral, la satisfacción familiar y la satisfacción vital, y negativa con la tensión individual.

#### **2.1.2.2. Factores laborales que influyen en el desempeño laboral**

##### **A. Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom (1991) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que

difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

### **B. Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Quintero *et al*, 2008).

### **C. Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de

trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Quintero *et al*, 2008).

#### **D. Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992) indica que “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según Nash (1989) indica que “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

### 2.1.2.3. Rendimiento de personal

De acuerdo a Werther *et al.* (2000) manifiestan que la evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados. También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe dar retroalimentación a quienes la reciben. Las evaluaciones informales de manera diaria son muy necesarias pero insuficientes para conocer el nivel en el que se encuentran los trabajadores. Mediante un proceso formal y sistemático de evaluación, el área de recursos humanos identifica a los empleados que cumplen los objetivos de su puesto y a los que no lo hacen.

Según Maristany (2000) define de manera breve a la evaluación del desempeño considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

Un término con el que se denomina a la evaluación del desempeño es el propuesto por Gomez-Mejia y Cardy (2001) manifiestan que la valoración del rendimiento, cuya definición plantea que es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Los autores explican los aspectos señalados de la siguiente manera:



1. Identificación: definir las áreas que el administrador desea medir en cuanto a su rendimiento. Estas deberán ser indispensables para éxito de la organización.
2. Medición: esta es la base de la valoración del rendimiento, representa el juicio de quien supervisa cuán bien o mal se está desarrollando el trabajo en el puesto.
3. Gestión: es el fin que se persigue con el sistema de valoración. Mediante ella se informa a los trabajadores de su rendimiento y apoyar a quienes lo requieran. Debe existir un enfoque futurista hacia lo que los empleados pueden alcanzar.

En la opinión de Gratton (2001) la evaluación del rendimiento es un medio que permite reconocer la contribución que los trabajadores y unidades empresariales dan a la organización. Dichas evaluaciones deben reflejar los objetivos empresariales, la existencia de una mezcla de lo que se debe lograr y cómo hacerlo, un conocimiento extensivo a los trabajadores del rendimiento que tienen en una forma sincera y un sentido de justicia percibido por evaluadores y evaluados.

Una evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación ya sea actual o pasada de un trabajador, en comparación de las normas que la empresa ha establecida para el puesto que éste ocupa.

Según Chruden y Sherman (2002) aportan que la evaluación del desempeño tiene como principal objetivo medir el desempeño en

el puesto y utilizar la información obtenida en las entrevistas de evaluación que se tengan con el personal para hacerles saber su nivel.

Según Pontifes (2002) la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones. También dice que una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la cual desemboca en el bienestar social y económico de la misma.

Para realizar un proceso adecuado de evaluación se debe considerar un sistema de administración del desempeño el cual consiste en establecer los parámetros de desempeño requerido y evaluarlo en función de la toma de decisiones objetivas que habrán de realizarse. Cada aspecto considerado en la evaluación tanto para su realización como sus resultados, deberá ser establecido por escrito.

En la opinión de Davis y Newstrom (2003) la evaluación del rendimiento es el proceso de asignar un valor a los resultados, compartir información a través de ellos y buscar formas que mejoren el desempeño.

Por su parte Mondy *et al.* (2005) especifican que la evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales con que cuentan los individuos o grupos de ellos en una organización. Añaden también que para que la evaluación de desempeño se realice, es

necesaria la gestión del desempeño que es quien engloba los procesos que sigue la empresa y que son quienes determinan el nivel del desempeño de los individuos, equipos y la organización como un todo.

#### **2.1.2.4. Motivación**

Según Santos (1993) la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo.

La mayor parte de los seres humanos trabaja porque necesita hacerlo incluso quienes no lo hacen por dinero. Necesidad y deseo se imbrican; hoy se necesita trabajar para poder obtener ingresos que permitan vivir (ayer para obtener alimento), pero el trabajo es una fuente no sólo de ingresos sino también de puesta en práctica de capacidades y habilidades personales, de enfrentar desafíos y así, ni más ni menos, de la propia realización personal. A quienes les gusta su trabajo no lo dejarían aun cuando no necesitaren el dinero que les procura (Argyle, 1992).

El trabajo sentido como una carga es más probable cuando quien lo ejerce lo hace instrumental o exclusivamente para obtener un ingreso. Argyle (1992) ha señalado que el trabajo aporta menos a la felicidad total de las personas comparativamente que la pareja, la familia, el ocio o los amigos, pero, por el contrario, tiene un potencial de infelicidad altísimo y demostrado.

La teoría del flujo Csikszentmihalyi (2004) postula que el bienestar psicológico (B.P.) radicaría en la actividad humana en sí y no en la satisfacción o logro de la meta final. La actividad laboral tiene el potencial de producir un sentimiento especial de flujo.

Así, una aspiración legítima y con cierta base psicológica para las personas es la búsqueda de un trabajo que les provea experiencias de flujo. La expresión “pasatiempo remunerado”, siendo una contradicción de los términos, podría transmitir quizá adecuadamente esta condición del trabajo como una principal fuente de entretenimiento, de prueba exitosa de habilidades personales y, así, de bienestar psicológico, satisfacción vital y eventualmente de felicidad.

El B.P. es un componente del concepto mayor de bienestar subjetivo y a su vez éste hace parte de un universo aún mayor – definido por distintas disciplinas- como es el de calidad de vida. Son dos las aproximaciones generales y una tercera de síntesis dialéctica, para aproximarse al B.P. Por una parte, hay quienes asumen que éste sería una característica (rasgo) asociada a la personalidad y por lo tanto, bastante estable en el tiempo y poco afectada por los acontecimientos de la vida. A esta asunción de rasgos le ha denominado teoría top-down (de arriba a abajo) mientras hay quienes postulan una teoría alternativa bottom up (de abajo hacia arriba) donde se asume que experiencias de bienestar específicas (estados) respecto de diferentes ámbitos del quehacer humano (familia, trabajo, etc.), van generando en las

personas un sentimiento más global o generalizado de bienestar. Así, la satisfacción vital sería el resultado de tener muchos momentos felices en los diferentes dominios vitales (Díaz y Sánchez-López, 2002).

Ambos enfoques provienen evidencia a su respectivo favor lo que ha llevado a la formulación de un tercer enfoque, en el que se asume que las influencias entre estado ó rasgo respecto del ambiente son bidireccionales de modo tal que rasgos (positivos) de interpretación de la realidad llevan más probablemente a extraer satisfacción de los eventos de la vida, y que la sumatoria de éstos a su vez contribuyen a crear satisfacción vital de modo generalizado. (Moyano *et al*, 2008).

Dentro de este mapa conceptual se inscribe el concepto de satisfacción vital, el que ha sido concebido como el componente cognitivo del bienestar subjetivo, y también a su vez, pudiendo enfocarse como rasgo o como estado. Otro concepto asociado y mayor por su amplitud o extensión es el de felicidad, el que también puede plantearse como rasgo o como estado, y que para algunos incluiría el bienestar subjetivo y la satisfacción vital (S.V.), mientras que para otros sería solo el componente afectivo ó emocional de éste último (Moyano, 2004).

Según Diener (1984) y Myers (2000) han revisado reportes a gran escala realizados en USA que muestran que la gente es más feliz de lo que uno podía suponer y que ello no parece depender de modo significativo de las circunstancias externas. La proporción

de quienes declaran ser “muy felices” ha declinado de 35% al 29% de 1957 a 1996 en USA, no obstante ganan dos veces más dinero que antes (Myers y Diener, 1997).

El dinero parece ser eficiente para incrementar la felicidad de quienes son muy pobres pero su impacto disminuye o se anula para quienes no están en esa condición. Para estos últimos se ha propuesto investigar la salud mental, el trabajo satisfactorio y seguro, la vida privada y amorosa, la comunidad segura, la libertad y los valores morales (Layard, 2003).

Ha sido reportado un cierto número de teorías acerca de las causas de la felicidad, entre las que están: la referida a objetivos, sugiriendo que la felicidad se logra cuando algún estado, meta o necesidad es satisfecha, la de la actividad, que sugiere que la felicidad puede ser lograda a través de la interacción social o del ocio, y la de comparación social postulando que la felicidad resulta de una comparación entre un estándar y una condición actual (Furnham y Chang, 2000).

Quienes trabajan principalmente por obtener un ingreso dejarían de hacerlo si ganasen la lotería o se volvieran ricos súbitamente, mientras no ocurre así con quienes sienten que su trabajo es una oportunidad de realización y ejercicio de motivaciones profundas, los que continuarían trabajando aún sin necesidad económica de hacerlo Argyle (1992). Hay un número no menor de personas en el mundo ejerciendo un trabajo voluntario (vocacional probablemente), sin recibir remuneración, para quienes el

reconocimiento y la aprobación sociales, probarse en habilidades para superar desafíos, dignidad, pasar el tiempo o combatir el aburrimiento o los problemas familiares, la búsqueda de emociones y experiencias nuevas, conocer y ayudar a otros, entre otros, son motivos suficientemente poderosos.

Quienes tienen menor calificación laboral o educación sistemática, presentan como principal motivación para decidir por un empleo u otro el monto de la remuneración, mientras que quienes han tenido una educación o capacitación más prolongada tienen como principal motivación para ello si el empleo en cuestión les provee o no de oportunidades para ejercer sus aptitudes en lo que les gusta hacer (Argyle, 1992).

Evidentemente, es un ideal socialmente muy deseable para la sociedad en su conjunto que su población económicamente activa se desempeñe laboralmente en la condición que hemos denominado “vocacional” ya que por una parte, trabajadores felices rinden más ó, al menos, ello sería un factor protector de conflictos, accidentes, robos, sabotaje y de mal clima laboral.

Por cierto, aún lejos del ideal de proveer trabajo “vocacional” o de alta calidad, parece imprescindible - al menos - exigir un “trabajo decente”, definido por la OIT (1999) como aquel realizado bajo condiciones humanas de seguridad físico-ambiental, protección bajo enfermedad, previsión, derecho al descanso, etcétera. Así, y especialmente en un país que puede autoevaluarse positivamente respecto de su crecimiento económico, esto lleva a la pregunta

por la calidad del trabajo que le caracteriza, ya que ello es constitutivo de la calidad de vida de su población y es un analizador natural del grado de bienestar de la misma.

#### **2.1.2.5. Satisfacción laboral**

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.



Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Schultz, 1991).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor, 1991).

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones

del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1991).

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998).

Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner y Freeman, 1994).

En contraposición a las afirmaciones anteriores Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: “por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y

tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí". El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado

puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier y Siguan, 1975).

No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

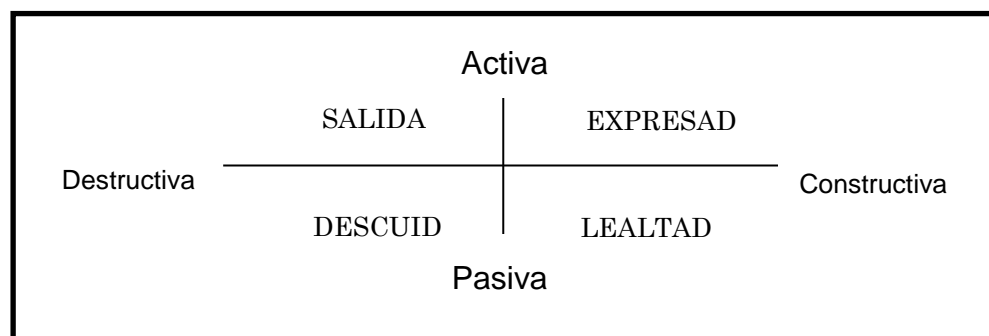
Al respecto Pinilla (1982) opina que “es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el

más decisivo, inmediato y directo estímulo”. “Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción”. Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

Según Rusbult y Lowery (1985) Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La *Figura 1* presenta cuatro

respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.



**Figura 1.** Respuestas a la insatisfacción laboral

Fuente: Rusbult & Lowery (1985)

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo,

este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1994).

### **2.1.3. Marco conceptual**

#### **Administración**

Es un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. (Aguilar, 2003).

#### **Capacidad**

Aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad. (Sastre, 2009).

**Habilidades**

Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo. (Sastre, 2009).

**Organización**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos. (Sastre, 2009).

**Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo. (Aserter, 2011)



### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

Para el análisis de resultados se definieron variables e indicadores, referido a cada una de las interrogantes planteadas en la investigación acerca de los “Factores Laborales que Inciden en el Rendimiento del Personal de Ventas de la Empresa Distribuidora EMBID S.R.L. en la Región Puno.

Los instrumentos para recolectar la información estuvieron comprendidos por 25 preguntas cerradas y abiertas cada una, con escala tipo Likert, permitiendo recolectar toda la información necesaria e indispensable para caracterizar y analizar los factores laborales de 3 años consecutivos, para ser exactos el año 2009, 2010 y 2011.

El análisis e interpretación de los datos requirió en primer lugar, la organización de la información y la selección de un instrumento acorde con los objetivos, que persigue el estudio. Una vez recolectados los cuestionarios, se procedió a su tabulación manual y posterior análisis con el Software IBM-SPSS versión 20, con la finalidad de verificar las respuestas y pertinencias de las preguntas formuladas.

El análisis de los resultados, se realizó por ítems e indicadores, acorde con las variables objeto de la investigación, por tanto, se diseñó una metodología para el estudio del instrumento cuestionario.

Para los fines de la presentación de los resultados, se utilizó el método de la estadística descriptiva, esto es, el análisis de frecuencias absolutas, relativas y porcentuales. También utilizamos el método correlacional para examinar la relación entre variables o resultados de variables.

La discusión se realizó a la luz de las teorías manejadas con anterioridad, para explicar los resultados o poner en tensión la teoría con la realidad. Los aspectos o variables analizados fueron las siguientes:

- a) Motivación
- b) Capacitación
- c) Satisfacción Laboral
- d) Trabajo en Equipo
- e) Edad y Sexo
- f) Grado de Instrucción y
- g) Salarios

### **3.1. Material y métodos**

#### **3.1.1. Diseño y método de investigación**

El diseño de investigación empleado es el Mixto Hernández *et al.* (2010) quien argumenta que “El enfoque mixto surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias y de enfocarlos holísticamente, de manera integral”.

Como señalan Hernández y Mendoza (2008) dos nociones fueron importantes para la concepción de la investigación mixta: la referente a la triangulación y la de utilización de varios métodos en un mismo estudio para incrementar la validez del análisis y las inferencias.

Por otro lado, el desarrollo de los métodos mixtos fue posible en parte a:

- 1) La introducción de una variedad de nuevos instrumentos metodológicos tanto cuantitativos como cualitativos.
- 2) La vertiginosa evolución de las nuevas tecnologías para acceder y utilizar las herramientas metodológicas más fácilmente (hardware y software e internet).
- 3) El incremento en la comunicación a través de las distintas ciencias y disciplinas.

Asimismo el método empleado en los objetivos específicos OE<sub>1</sub>, OE<sub>2</sub>, OE<sub>3</sub>, OE<sub>4</sub>, OE<sub>6</sub> y OE<sub>7</sub> se utilizó el método inductivo; El método inductivo Hernández *et al.* (2010) o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

En el objetivo específico OE<sub>5</sub> se aplicó el método deductivo; El método deductivo Hernández *et al.* (2010) es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir

que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Para definir los alcances de la investigación, es necesario saber primero que existen diferentes tipos de investigación, según Danhke (1989) citado por Hernández *et al.* (2003) enfoca la investigación hacia 4 tipos que son: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos; en la investigación se desarrolló el descriptivo – correlacional; de acuerdo a Danhke (1989) citado por Hernández *et al.* (2003) los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” Hernández *et al.* (2003) esto con el fin de recolectar toda la información que obtengamos para poder llegar al resultado de investigación.

Los estudios correlacionales, estos estudios son los que se encargan de identificar la relación entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionales tienen en cierta forma un valor un tanto explicativo, con esto puede conocer el comportamiento de otras variables que estén relacionadas.

### **3.1.2. Población y muestra**

#### **3.1.2.1. Población**

La población estuvo representada por el total de empleados de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. En sus respectivas locaciones como son Juliaca, Puno y Provincias.

### 3.1.2.2. Muestra

Para la muestra se empleó la técnica del muestreo no probabilístico (Bernal, 2000) al no ser tan significativa la población, se optó por tomar al total del personal de ventas de la empresa Embid SRL, que son 43, 49 y 56 trabajadores para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

### 3.1.3. Recolección de datos

Las encuestas fueron aplicadas en un solo momento al personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL.

### 3.1.4. Procedimiento para recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicó el cuestionario (Anexo 01) que se adjunta en los anexos.

### 3.1.5. Procesamiento de datos

Los datos una vez ordenados y codificados se introdujeron al paquete estadístico IBM-SPSS versión 20 en español y se procedió a su correlación utilizando el ANOVA.

#### a) Contrastación de hipótesis

La contrastación de la  $HE_5$  y la hipótesis general se realizó tomando en consideración lo planificado para la investigación, donde se pretendía comprobar que:

$$\mathcal{F}(y) = x_1, x_2, x_3, x_4$$

Dónde:

$F_{(y)}$  = rendimiento del personal

$X_1$  = Edad

$X_2$  = Sexo

$X_3$  = Grado de instrucción

$X_4$  = Salario

### **Descripción de la unidad de análisis**

La empresa Embid SRL se dedica a la actividad comercial: Venta Mayorista de alimentos, bebidas y tabaco según el CIUU 51225, siendo su actividad principal la comercialización y distribución de bebidas gaseosas de las marcas Coca Cola, Sprite, Fanta e Inca Kola, así como otros productos derivados, complementarios y diversificados de la empresa Corporación Lindley S.A.

Está ubicado en la ciudad de Juliaca siendo su dirección Legal: Jr. José Domingo Choquehuanca Nro. s/n. urbanización taparachi Km. 1.8 Juliaca. Carretera Juliaca a Puno.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 4.1. Resultados

Con respecto a otros estudios, los resultados que se obtuvieron de la motivación y su influencia en el rendimiento del personal, se asemeja al estudio realizado por Jaen (2010) en su investigación es similar a los resultados obtenidos en la empresa EMBID S.R.L. cabe realizar una excepción ya que los entornos laborales son distintos y tanto las capacidades demandas no se asemejan, sin embargo podemos mencionar que los requisitos para laborar son parecidos es decir su nivel de escolaridad, como lo menciona en su investigación Chiang, Méndez y Sánchez (2010) quienes indican a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidades de desarrollo disminuye, esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos por la Jefatura.

Por otro lado Werther *et al* (2000), Maristany (2000), Gomez-Mejia y Cardy (2001), Gratton (2001), Chruden y Shermann (2002) y Pontifes (2002) apoyan los resultados obtenidos en razón que la preocupación de EMBID S.R.L. es la

solidez productiva y a través de esta se logra el bienestar social y económico de sus trabajadores, por lo tanto es necesario exigirles un rendimiento productivo.

#### 4.1.1. Análisis de la influencia que tiene la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.

A continuación mostramos el cuadro 4, de los 3 años consecutivos analizados, donde podemos observar la cantidad de trabajadores por locación y territorio. La población estudiada para cada año es diferente debido a las rotaciones y cambios sucedidos en la Empresa.

**Cuadro 4.** Vendedores de la distribuidora Embid S.R.L. en la Región Puno por año (2009 – 2011)

LOCACION	TERRITORIO	2009	2010	2011
LOC 89	Juliaca	24	28	33
LOC 90	Puno	10	11	13
LOC 15, A3, A4, 50	Provincias	9	10	10
<b>Total Vendedores de Preventa</b>		<b>43</b>	<b>49</b>	<b>56</b>

Fuente: Elaborado por el área de ventas de la empresa distribuidora Embid S.R.L.

Las locaciones 15, A3, A4 y 50 corresponden a los distritos de Ayaviri, Azángaro, Huancané e llave respectivamente, las cuales han sido considerados como provincias para un mejor entendimiento de los resultados.



Estos datos se comparan con lo manifestado por Quintero *et al* (2008) quien indica que la cohesión del equipo de trabajo, la uniformidad de sus miembros y el surgimiento de liderazgo permiten el trabajo efectivo.

En relación a la Motivación los resultados a la pregunta:

**4.1.1.1 ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante el tiempo que viene laborando en distribuidora EMBID?**

Toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos.

A esta pregunta según el cuadro 5, analizaremos las respuestas a la pregunta de incentivos para cada año.

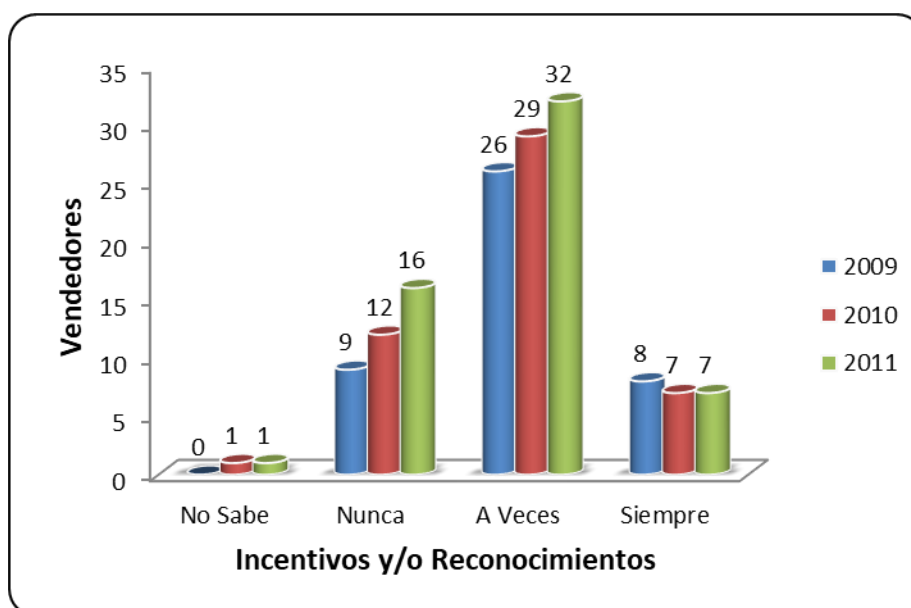
**Cuadro 5.** Incentivos dados por la Empresa Distribuidora Embid S.R.L (2009-2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	No Sabe	0	0,0%	1	2,0%	1	1,8%
	Nunca	9	20,9%	12	24,5%	16	28,6%
	A Veces	26	60,5%	29	59,2%	32	57,1%
	Siempre	8	18,6%	7	14,3%	7	12,5%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Es claro notar que la empresa distribuidora EMBID S.R.L. no proporciona incentivos y/o reconocimientos a los trabajadores del personal de Ventas, en los diferentes años analizados.

Si observamos el Cuadro 5, el año 2009 fue mejor, en el sentido de que la empresa distribuidora dio más incentivos en comparación con los otros años. Esto se debe a que respondieron **Siempre** 8 trabajadores que representa el 18.6%, en comparación con los demás años que representan el 14.3% para el 2010 y el 12.5% para el año 2011; y así sucesivamente para las demás respuestas.

La Figura 2 ilustra mejor este acápite.

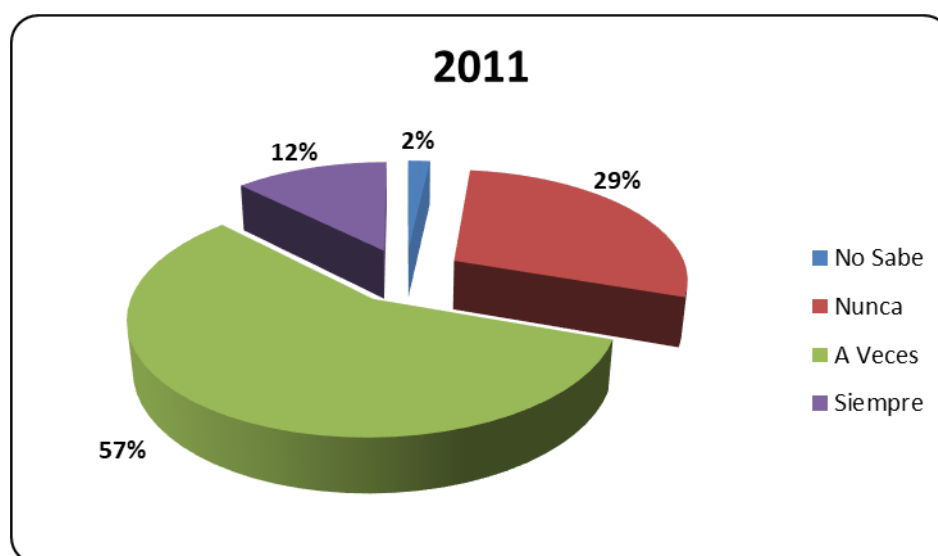


**Figura 2.** Incentivos de ventas dado por la Empresa Distribuidora Embid S.R.L Región Puno. (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

Los datos del cuadro 5 muestra que de un total de 56 trabajadores del área de ventas entrevistadas en la empresa EMBID S.R.L. 32

personas manifestaron que **A veces** reciben incentivos y/o reconocimientos, lo que hace el mayor porcentaje con un 57.1%, seguido de la respuesta **Nunca** con 16 trabajadores (28.6%), **Siempre** con 7 trabajadores (12.5%) y en última instancia la respuesta **No Sabe** con solo 1 trabajador que representa tan solo el 1.8% del total (Ver Figura 3).



**Figura 3.** Incentivos al personal de ventas dado por la empresa Distribuidora Embid S.R.L Región Puno para el año 2011.

Los resultados obtenidos nos permite entender la posición de Santos (1993) y Argyle (1992) quienes indican que la mayor parte de los seres humanos trabaja porque necesitan hacerlo incluso quienes no lo hacen por dinero. Sin embargo esta posición para Csikszentmihalyi (2004) indica que esta motivación radica en la actividad humana y no en la satisfacción o logro de la meta final.

#### 4.1.1.2 ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?

La respuesta del personal de ventas a la pregunta, según el cuadro 6 fue la siguiente:

**Cuadro 6.** Incentivos al persona de ventas (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
Respuestas	Si	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
		43	100,0%	49	100,0%	56	100,0%

Observamos que el 100% de los trabajadores desea obtener incentivos y/o reconocimientos, en todos los años analizados; ya sean estos monetarios (plus), reconocimientos por la labor cumplida, vacaciones, etc.; a pesar de que en la pregunta anterior, el personal de ventas recibe solamente incentivos y/o reconocimientos **A veces**.

El bienestar psicológico como lo menciona Díaz y Sánchez-López (2002) que la aspiración de obtener mejores incentivos y/o reconocimientos, radica que las personas tienen un sentimiento de bienestar y la satisfacción vital sería el resultado de tener muchos momentos felices en los diferentes dominios vitales a extraer satisfacción de los eventos de la vida y que la sumatoria de estos a su vez contribuyen a crear satisfacción vital de modo generalizado Moyano *et al* (2008).

#### 4.1.1.3 ¿La empresa le ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación?

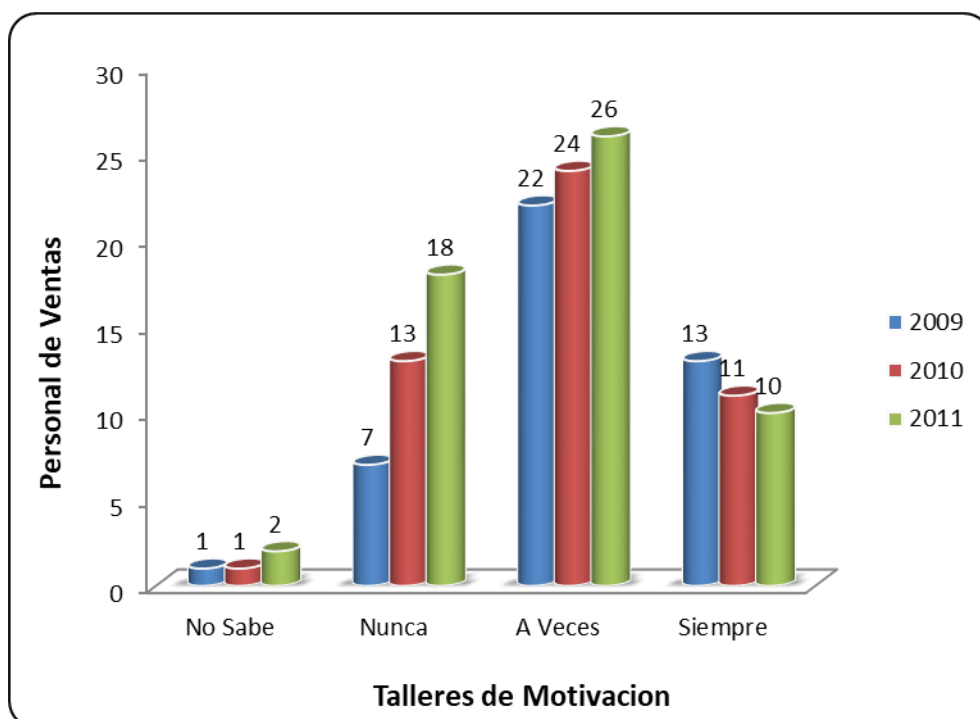
**Cuadro 7.** Desarrollo de actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	No Sabe	1	2,3%	1	2,0%	2	3,6%
	Nunca	7	16,3%	13	26,5%	18	32,1%
	A Veces	22	51,2%	24	49,0%	26	46,4%
	Siempre	13	30,2%	11	22,4%	10	17,9%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

En todos los años analizados según el cuadro 7, la respuesta más resaltante, fue, **A veces**, la empresa desarrolló talleres de motivación, seguido de **Nunca**; y que pocos trabajadores respondieron a **No Sabe**. A la pregunta **Siempre** la empresa distribuidora, tuvo más hincapié en el año 2009, brindando más talleres de motivación respecto a otros años. (Ver Figura 4).

Si nos centramos en la respuesta **A veces** el 2009 representó un 51.2% (22 trabajadores), el 2010 el 49% (24 trabajadores) y el 2011 el 46.4% (26 trabajadores). Vemos una tendencia

decreciente respecto del año 2009 al 2011. Esto debido que en el año 2011 se redujo el número de talleres de motivación.



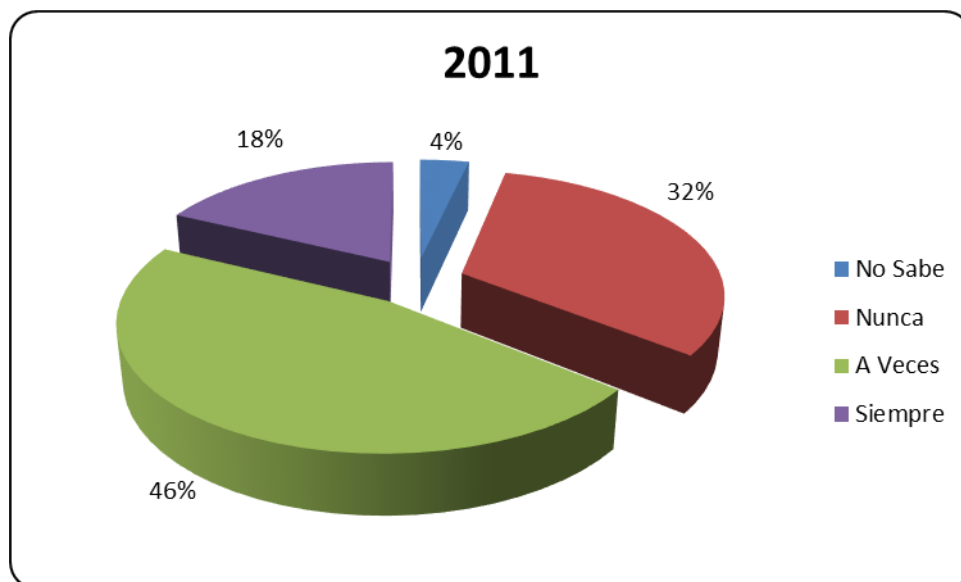
**Figura 4.** Desarrollo de actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación por años (2009 – 2011)

**Análisis para el año 2011**

Los datos del cuadro 7 expresan que de un total de 56 vendedores entrevistados de la empresa EMBID, 26 trabajadores expresaron que solamente **A veces**, dicha empresa les ayuda a desarrollar actitudes para el desempeño de sus labores a través de talleres de motivación, lo que hace un 46.4%, seguidamente de 18 trabajadores que alegaron **Nunca** (32.1%), 10 trabajadores respondieron **Siempre** (17.9%) y con solamente 2 trabajadores que manifestaron que **No saben** (3.6%). Véase también la Figura

5. El dinero parece ser eficiente para incrementar la felicidad de quienes

son muy pobres pero su impacto disminuye o se anula para quienes no están en esa condición. Layard (2003)



**Figura 5.** Desarrollo de actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea a través de talleres de motivación para el año 2011.

**4.1.1.4 ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?**

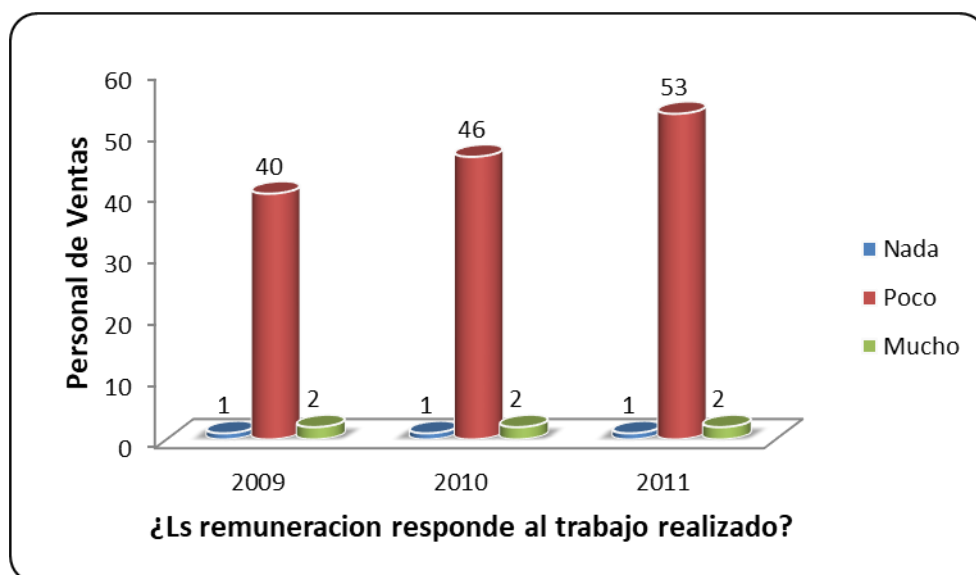
La relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados. Para este fin hemos formulado esta pregunta según el cuadro siguiente:

**Cuadro 8.** Remuneración y trabajo realizado (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Nada	1	2,3%	1	2,0%	1	1,8%
	Poco	40	93,0%	46	93,9%	53	94,6%

	Mucho	2	4,7%	2	4,1%	2	3,6%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Según el cuadro 8, en esta pregunta casi todo el personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL. está insatisfecho con las remuneraciones percibidas, para los 3 años consecutivos, respondiendo la mayoría a que **Poco** responde al trabajo realizado. (Véase Figura 6).



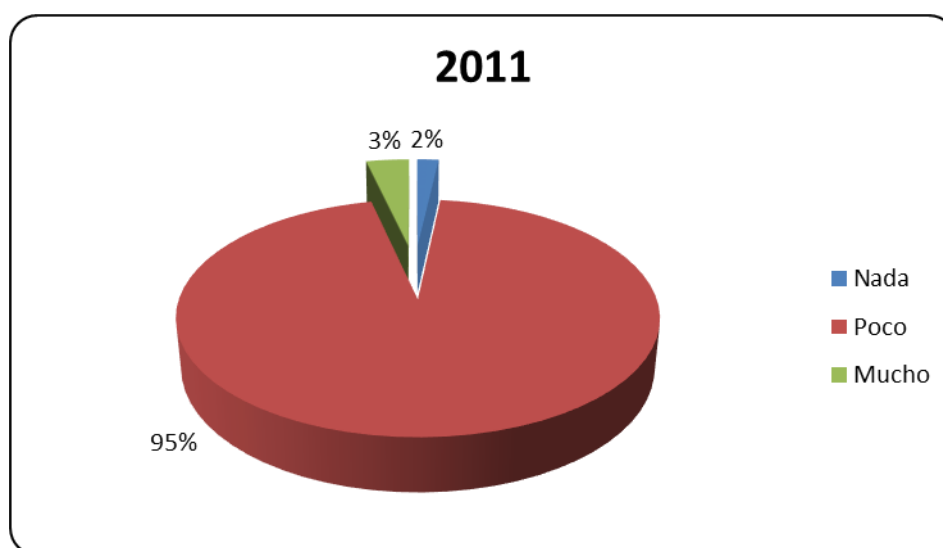
**Figura 6.** Remuneración y trabajo realizado (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

Según el cuadro 8 la mayoría de los trabajadores del personal de ventas de la empresa EMBID S.R.L. adujeron que **Poco** responde al trabajo la remuneración percibida con un 94.6%, seguido de 2 trabajadores que respondieron **Mucho** (3.6%) y **Nada** con solo un trabajador que representa el 1.8% del total del personal de ventas (ver también Figura 7).



Notamos claramente que la empresa EMBID, no desarrolla talleres de Motivación y si lo hace, repercute muy poco en las actitudes del personal de ventas, haciendo menos eficiente el trabajo a realizar del personal de dicha empresa; además de no estar de acuerdo con la remuneración percibida por los trabajos realizados.



**Figura 7.** Remuneración y trabajo realizado en el año 2011

En el caso de la remuneración por el trabajo realizado Schultz (1991) manifiesta que hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

#### 4.1.2. Descripción y análisis de la importancia de la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Hemos elaborado 2 preguntas para ver el nivel de capacitación que se hizo en la empresa distribuidora EMBID SRL. en la región Puno.

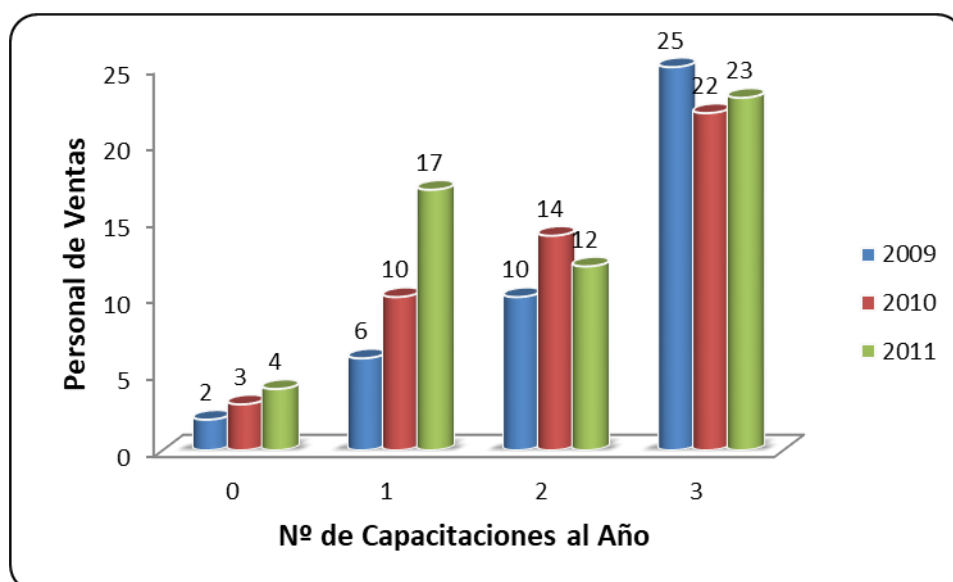
##### 4.1.2.1. ¿Cuántas capacitaciones al año ha recibido?

Esto determinará el grado de capacitaciones efectuadas por la empresa.

**Cuadro 9.** Número de capacitaciones al año (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	0	2	4,7%	3	6,1%	4	7,1%
	1	6	14,0%	10	20,4%	17	30,4%
	2	10	23,3%	14	28,6%	12	21,4%
	3	25	58,1%	22	44,9%	23	41,1%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

En el cuadro 9, el Personal de Ventas de la empresa Distribuidora EMBID S.R.L. se puede notar, que durante el año, estos recibieron 3 capacitaciones, haciendo el mayor porcentaje para los 3 años consecutivos de 58.1% para el año 2009, 44.9% para el año 2010 y 41.1% para el 2011, teniendo mayor realce el año 2009 donde de 43 trabajadores (100%), 25 recibieron algún tipo de capacitación (58.1%) siendo este el más representativo en comparación a los años pasados.

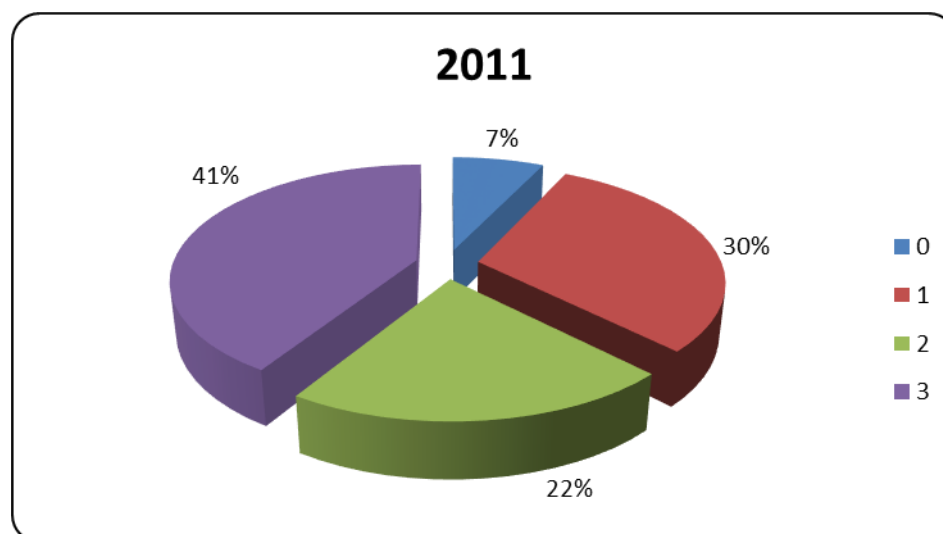


**Figura 8.** Número de capacitaciones al año (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

Los datos del cuadro 9 muestran que de un total de 56 trabajadores, 23 recibieron **3** capacitaciones al año lo que hace un 41.1%, 17 recibieron **1** capacitación (34.4%), seguido de **12** trabajadores que recibieron 2 capacitaciones (21.4%) y solo 4 personas que no recibieron ningún tipo de capacitación, haciendo un 7.1% del total.

La Figura 9 expone mejor los resultados obtenidos.



**Figura 9.** Número de capacitaciones al año para el 2011

La capacitación recibida en la empresa EMBID SRL para Drovett (1992) y Nash (1989) indican que los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos y las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

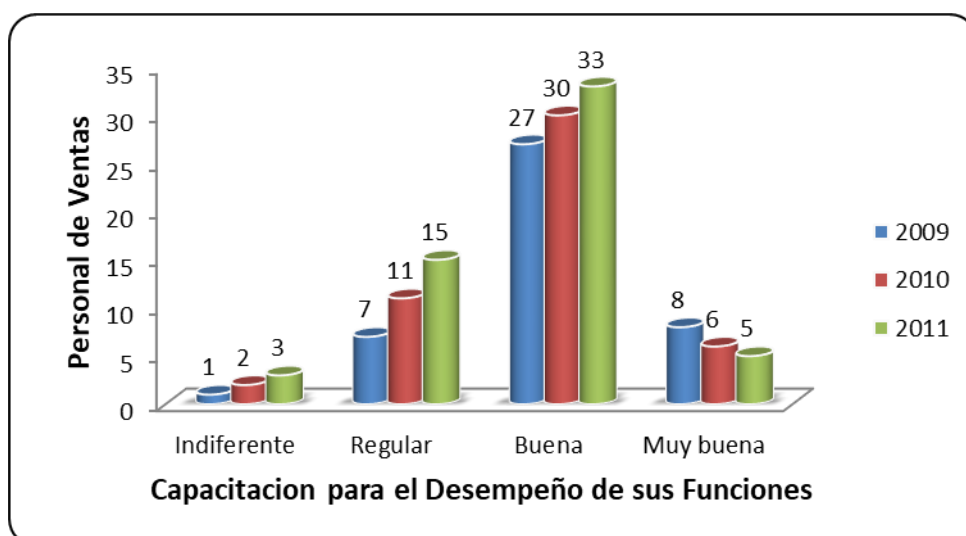
**4.1.2.2. ¿Considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido?**

A esta pregunta hemos organizado el cuadro siguiente, en la cual, el personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID S.R.L. respondió de la siguiente manera:

**Cuadro 10.** Capacitación para el desempeño de sus funciones (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Respuestas	Indiferente	1	2,3%	2	4,1%	3	5,4%
	Regular	7	16,3%	11	22,4%	15	26,8%
	Buena	27	62,8%	30	61,2%	33	58,9%
	Muy buena	8	18,6%	6	12,2%	5	8,9%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

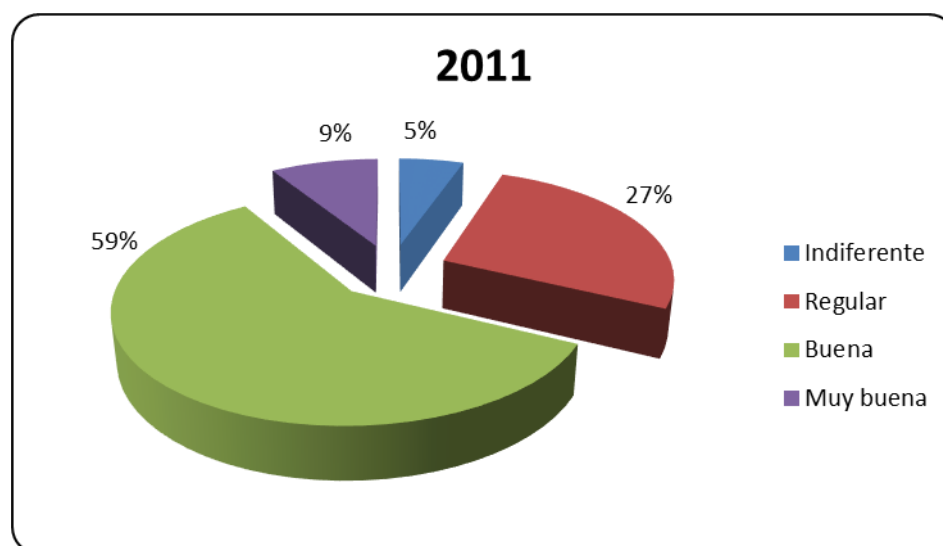
La mayor parte del personal de ventas, ha respondido que ha sido *Buena* la capacitación que recibieron, para el desempeño de sus funciones, en los diferentes años que muestra el cuadro 10. Podemos notar también que en el año 2009 hubo más capacitaciones respecto a los demás años, esto hace suponer que los trabajadores hayan alcanzado además un mayor rendimiento. (Ver Figura 10).



**Figura 10.** Capacitación para el desempeño laboral (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

El cuadro 10 muestran que de un total de 56 trabajadores del área de ventas entrevistadas en la empresa EMBID S.R.L. 33 personas manifestaron que es **Buena** las capacitaciones hechas por la empresa, lo que hace el mayor porcentaje con un 58.9%, seguido de la respuesta **Regular** con 15 trabajadores (26.8%), **Muy Buena** con 5 trabajadores (8.9%) y en última instancia la respuesta **Indiferente** con solo 3 trabajadores que representa el 5.4% del total (Ver Figura 11).



**Figura 11.** Capacitación para el desempeño laboral año 2011

De los resultados obtenidos Drovett (1992) y Nash (1989) indican que los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos.

#### 4.1.3. Descripción y análisis de la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL. en la región Puno.

En esta sección veremos la actitud general de los trabajadores del personal de ventas respecto a su empleo.

##### 4.1.3.1. ¿Esta Ud. de acuerdo con el puesto laboral que tiene en la empresa?

A esta pregunta, las respuestas fueron:

**Cuadro 11.** Puesto laboral que tiene en la empresa (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Indiferente	1	2,3%	1	2,0%	2	3,6%
	De acuerdo	35	81,4%	42	85,7%	48	85,7%
	Totalmente de acuerdo	7	16,3%	6	12,2%	6	10,7%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Aquí hay que resaltar claramente que el personal de ventas de la empresa Distribuidora EMBID, no se siente íntegramente identificada con su puesto laboral, pues la mayoría, en el caso de los 3 años, ha respondido De acuerdo, que representan el 81.4%, 85.7% y 85.7% para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, quedando muy pocos trabajadores que se sienten identificados con su puesto laboral (Ver Figura 12).

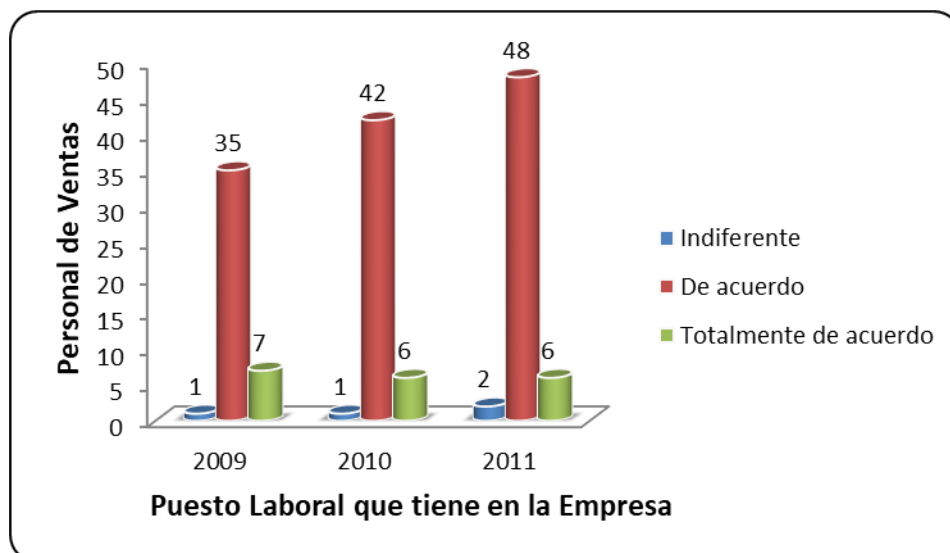


Figura 12. Puesto laboral que tiene en la empresa (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

En el cuadro 11, podemos inferir que 48 trabajadores del personal de ventas, están **De acuerdo** con su puesto laboral (85.7%), inmediatamente de 6 trabajadores que están **Totalmente de acuerdo** (10.7%) y por último, solamente 2 personas indicaron que se sienten **Indiferente** que representa el 3.6% del total.

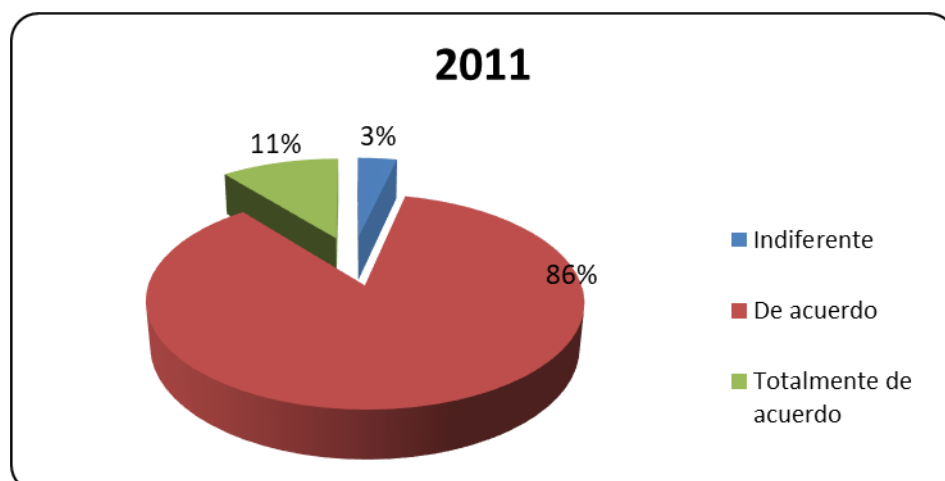


Figura 13. Puesto laboral que tiene en la empresa año 2011



#### 4.1.3.2. ¿Siente satisfacción por las labores que realiza dentro de la empresa?

A esta pregunta analizaremos según la Cuadro mostrada:

**Cuadro 12.** Satisfacción laboral dentro de la empresa (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	De acuerdo	18	41,9%	27	55,1%	33	58,9%
	Totalmente de acuerdo	25	58,1%	22	44,9%	23	41,1%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

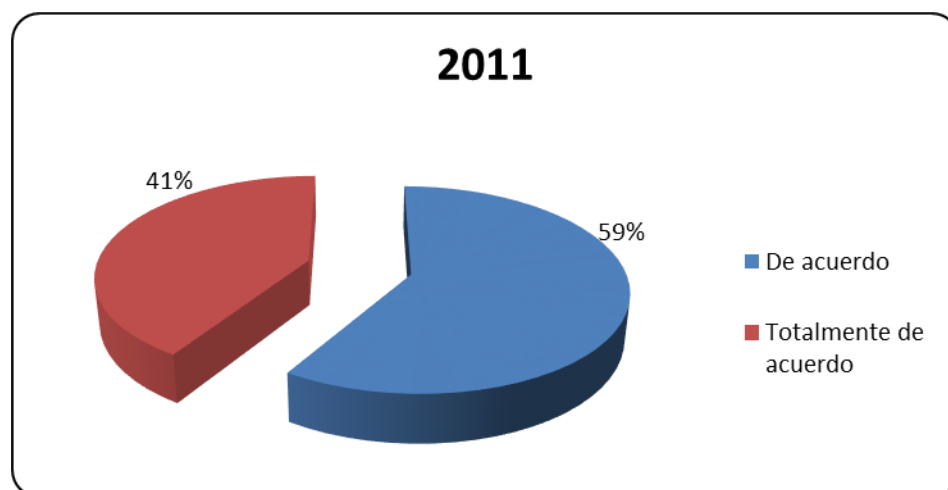
Al ver la satisfacción Laboral en los diferentes años, notamos que en el año 2009, el personal de ventas sentía mayor Satisfacción Laboral, respondiendo que están **Totalmente De Acuerdo** 25 trabajadores, que hacen un 58.1% y solamente de acuerdo 18 trabajadores (41.9%). En los posteriores años se ve lo contrario. (Ver Figura 14).



**Figura 14.** Satisfacción laboral dentro de la empresa Distribuidora Embid S.R.L

**Análisis para el año 2011**

Prestamos atención a este cuadro vemos que 33 trabajadores se sienten **De acuerdo** con su puesto laboral (58.9%) y 23 trabajadores dijeron que es están Totalmente de Acuerdo, lo que constituye un 41.1%.



**Figura 15.** Satisfacción laboral dentro de la empresa Distribuidora Embid S.R.L

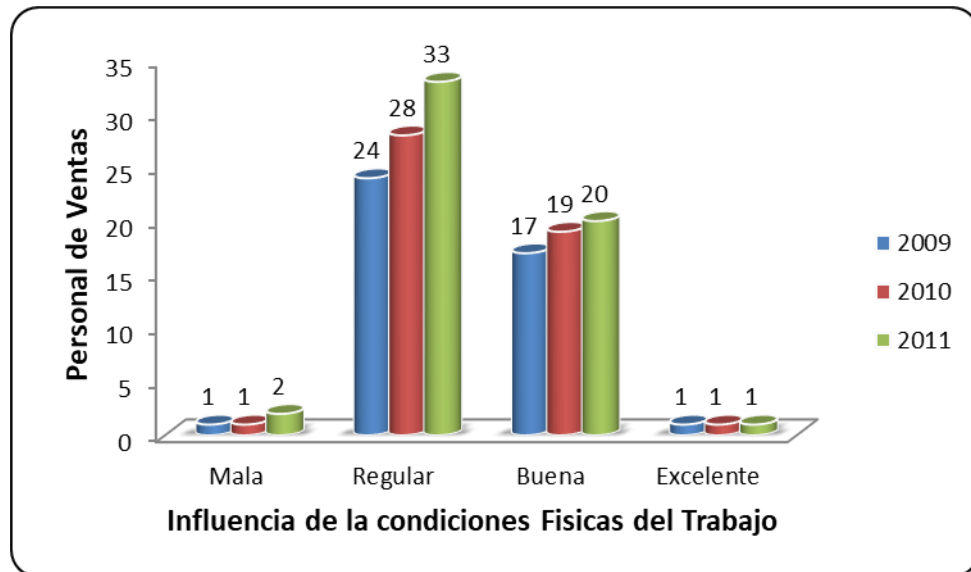
**4.1.3.3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?**

El ambiente Físico es el medio en el que se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones de termohigrométricas, ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos y biológicos. El cuadro 10 nos muestra los resultados obtenidos:

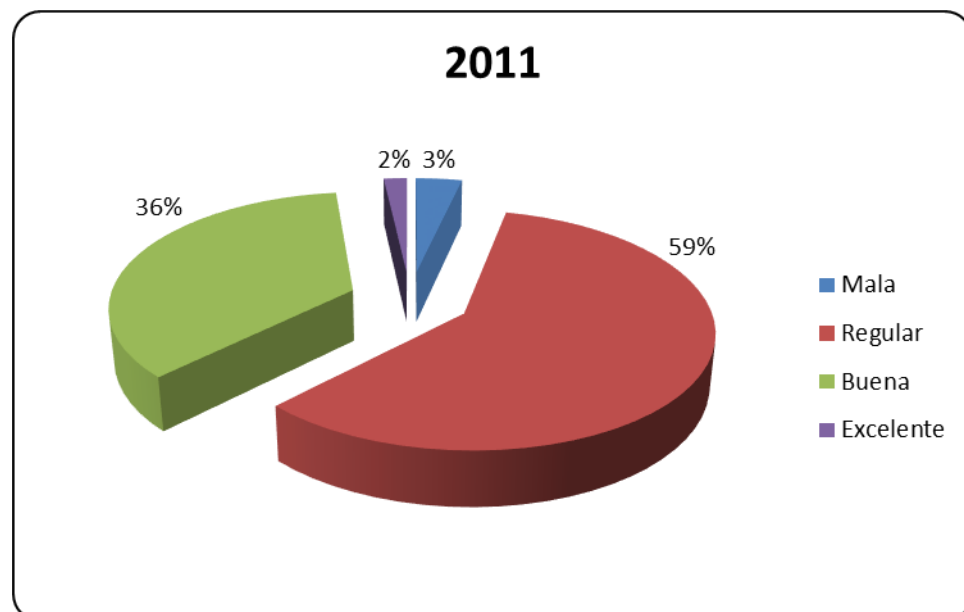
**Cuadro 13.** Influencia de las condiciones físicas del trabajo (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Mala	1	2,3%	1	2,0%	2	3,6%
	Regular	24	55,8%	28	57,1%	33	58,9%
	Buena	17	39,5%	19	38,8%	20	35,7%
	Excelente	1	2,3%	1	2,0%	1	1,8%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

En este cuadro casi en todos los años existe una similitud en los porcentajes, en donde el Personal de Ventas opina, que las condiciones físicas del trabajo es **Regular**, seguido de **Buena** y un mínimo porcentaje está entre **Excelente** y **Mala**.



**Figura 16.** Influencia de las condiciones físicas del trabajo (2009 – 2011)



**Figura 17.** Influencia de las condiciones físicas del trabajo (2011)

**4.1.3.4. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?**

**Cuadro 14.** Desempeño laboral (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Regular	7	16,3%	10	20,4%	13	23,2%
	Buena	30	69,8%	34	69,4%	39	69,6%
	Excelente	6	14,0%	5	10,2%	4	7,1%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

La mayoría respondió a esta pregunta que le parece **Buena**, su desempeño laboral con 30 trabajadores (69.8%) en el año 2009, 34 trabajadores (69.4%) en el año 2010 y 39 trabajadores (69.6%) en el año 2011. A continuación sigue la respuesta **Regular** y por ultimo **Excelente** para los 3 años consecutivos.

Los datos obtenidos son validados por Gratton (2001) quien indica que la evaluación del rendimiento es un medio que permite reconocer la contribución que los trabajadores y unidades empresariales dan a la organización. Dichas evaluaciones deben reflejar los objetivos empresariales, la existencia de una mezcla de lo que se debe lograr y cómo hacerlo, un conocimiento extensivo a los trabajadores del rendimiento que tienen en una forma sincera y un sentido de justicia percibido por evaluadores y evaluados.

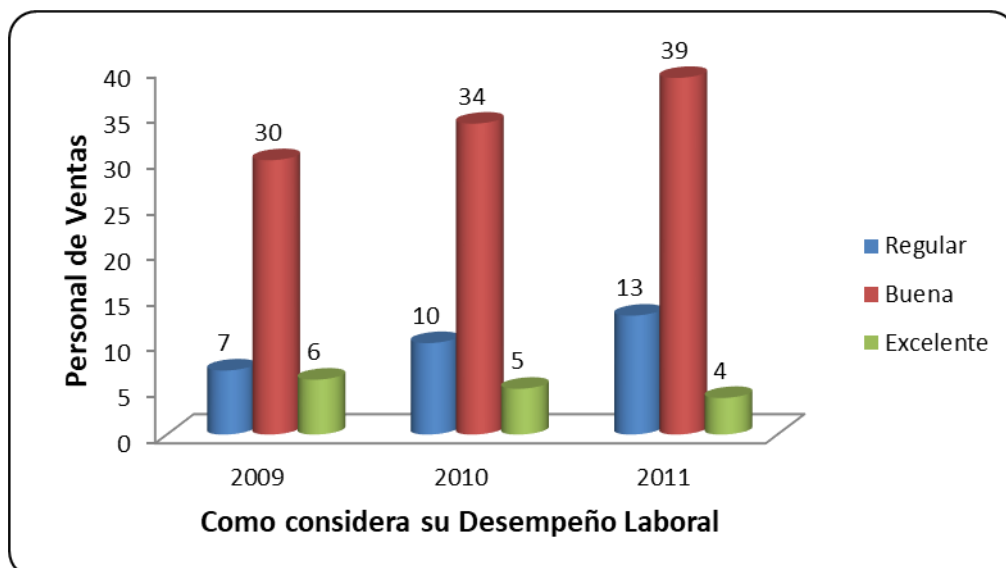


Figura 18. Desempeño laboral (2009 – 2011)

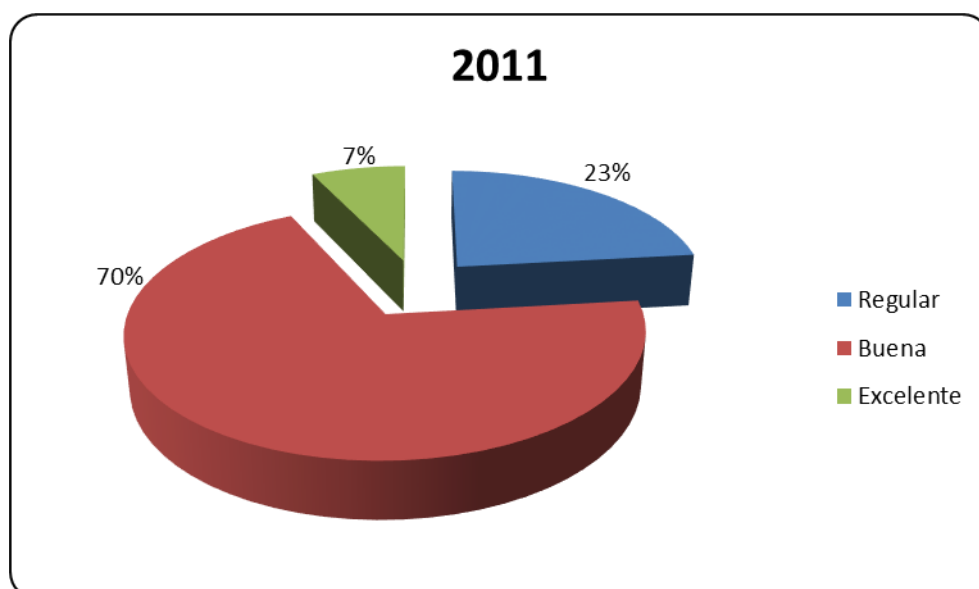


Figura 19. Influencia de las condiciones físicas del trabajo para el año 2011

**4.1.4. Descripción y análisis del trabajo en equipo del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.**

Una de las condiciones de trabajo que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y

trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

En ese sentido hemos elaborado preguntas para establecer las relaciones de trabajo en equipo en la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno y analizaremos cada una de ellas para ver dicho comportamiento.

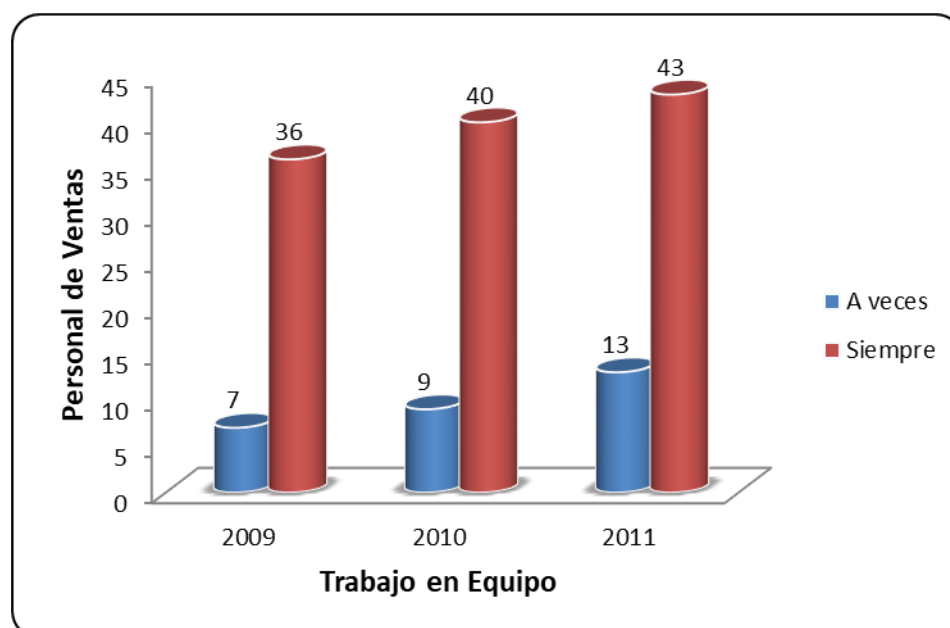
#### 4.1.4.1. ¿Le gusta trabajar en Equipo?

Las respuestas fueron las siguientes:

**Cuadro 15.** Trabajo en equipo (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	A veces	7	16,3%	9	18,4%	13	23,2%
	Siempre	36	83,7%	40	81,6%	43	76,8%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

Los resultados muestran que **Siempre**, al Personal de Ventas de la empresa Distribuidora EMBID SRL, le gusta trabajar en equipo, en los 3 años sucesivos, habiendo una pequeña variación porcentual, a pesar de que en el año 2009 el trabajo en equipo representó un 83.7%, el 2010 un 81.6% y el 2011 un 76.8%, para esta respuesta. (Ver Figura N° 20).



**Figura 20.** Trabajo en equipo (2009 – 2011)

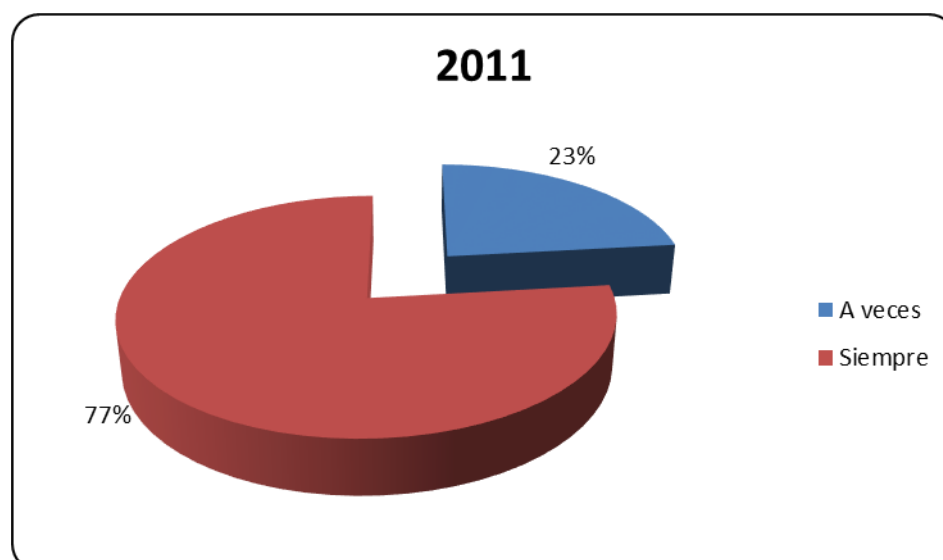
### **Análisis para el año 2011**

A esta pregunta, como podemos ver en el cuadro 15, a la mayor cantidad de personal (43), **Siempre** le gusta trabajar en equipo, que representa un 76.8% y solo 13 trabajadores respondió **A veces**, que hacen un 23.2% del total de trabajadores.

La Figura 21 establece estas relaciones de respuesta.

De los datos obtenidos podemos aseverar la posición de Pinilla (1982) quien opina que es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos.





**Figura 21.** Trabajo en equipo

#### 4.1.4.2. ¿Cómo desarrollas mejor tu trabajo?

Un grupo consiste en dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos en común, comparten normas, costumbres, respeto a ciertas cosas cuyos roles sociales están estrechamente vinculados. Un grupo de trabajo está constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

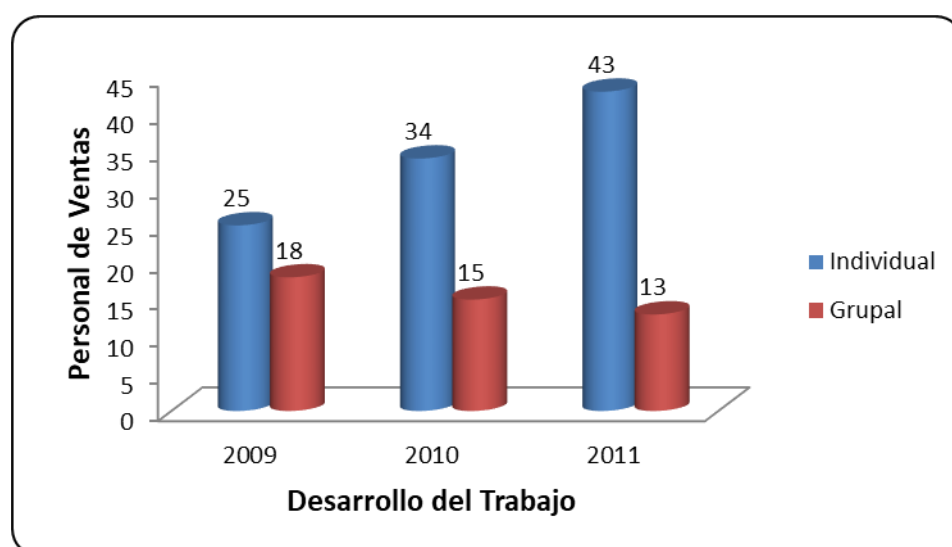
Trabajar en grupo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

En la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno hemos visto por conveniente observar como el personal de ventas, desarrolla mejor su trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro 16.** Desarrollo del trabajo (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Individual	25	58,1%	34	69,4%	43	76,8%
	Grupal	18	41,9%	15	30,6%	13	23,2%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

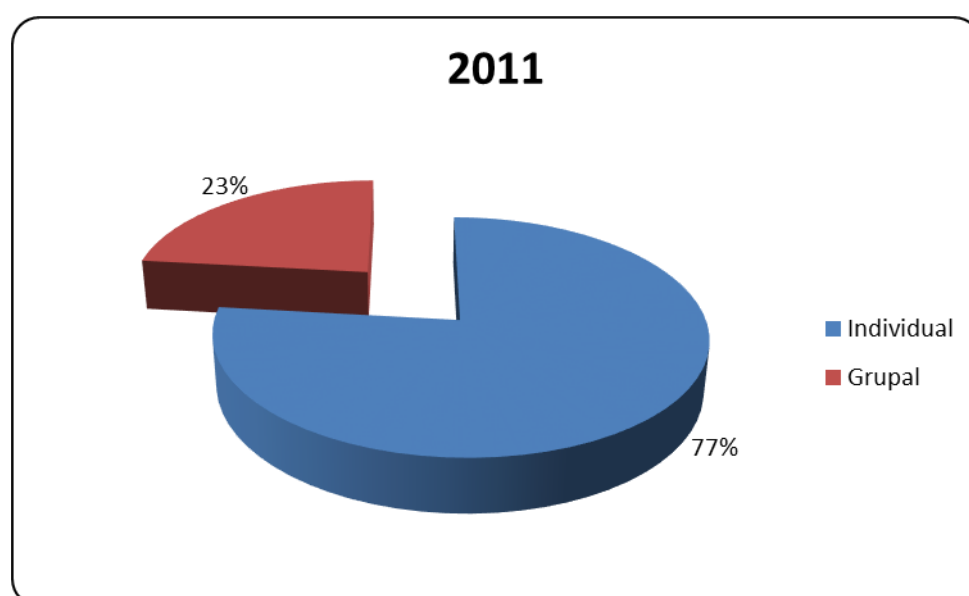
El cuadro 16 se ve claramente que el desarrollo del trabajo que hace el Personal de Ventas de la empresa Distribuidora EMBID es de carácter **Individual**, para los 3 años consecutivos. Quizás exista una contradicción con la pregunta anterior, ya que la mayoría respondió que le gusta trabajar en Equipo. Esto se debe a que en la empresa el personal tiene metas individuales; por ende su respuesta a esta interrogante fue **Individual**.



**Figura 22.** Desarrollo de su trabajo (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

En el cuadro 16, el personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno, a respondido que 43 personas le gusta desarrollar sus actividades de manera **Individual** lo cual representa un 43% y 13 trabajadores solamente de forma **Grupal**, lo que hace un 23.2% del total.



**Figura 23.** Como desarrolla mejor su trabajo (2011)

#### 4.1.4.3. ¿El trabajo en equipo lo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás?

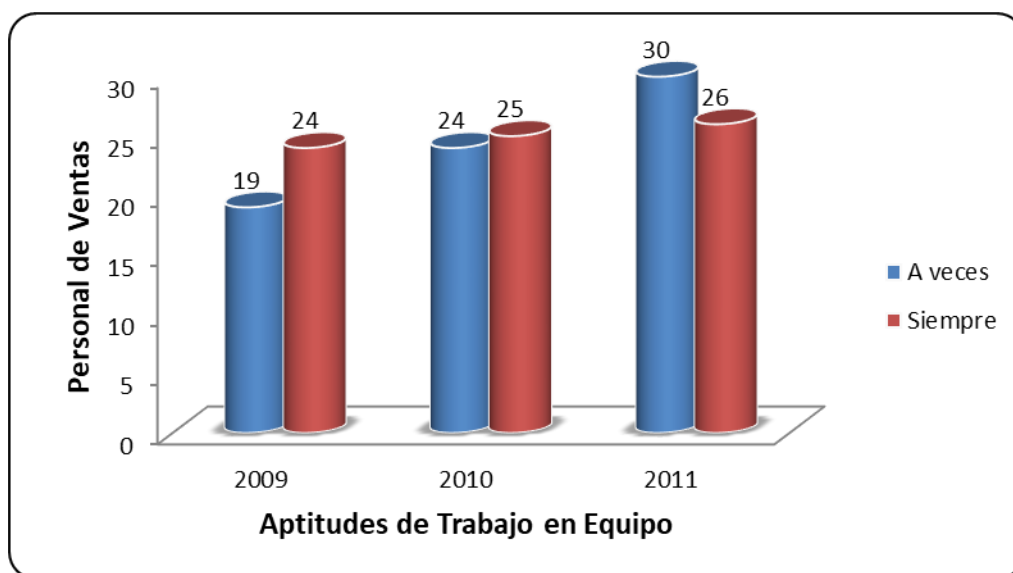
Los equipos aportan a las empresas beneficios importantes, así como aptitudes en los demás, para un mejor desenvolvimiento dentro del lugar de trabajo.

A esta pregunta, las respuestas del personal de Ventas fue la siguiente:

**Cuadro 17.** Desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	A veces	19	44,2%	24	49,0%	30	53,6%
	Siempre	24	55,8%	25	51,0%	26	46,4%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

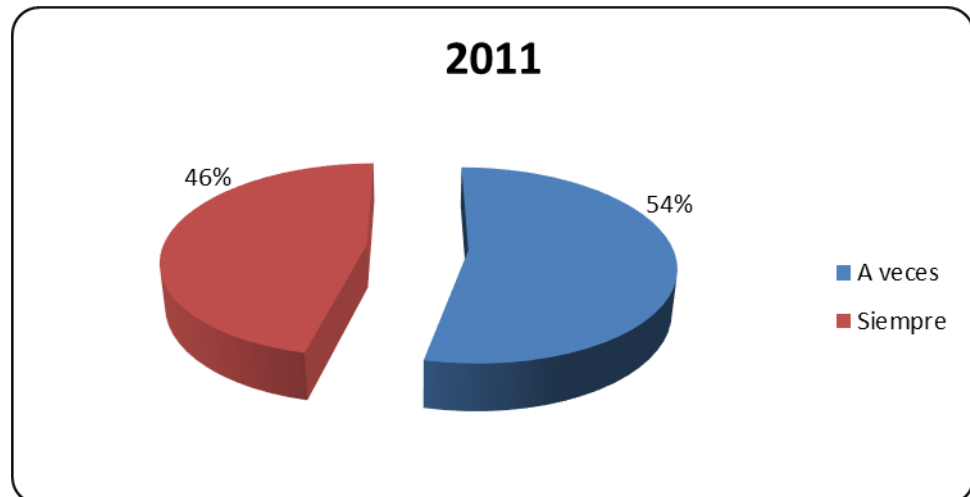
El cuadro 17, el Personal de Ventas de la empresa Distribuidora EMBID SRL., se ve una tendencia a no desarrollar aptitudes para el trabajo en equipo, pues solo **A veces** fue la respuesta mayoritaria en el año 2011 (53.6%), y el año 2009 el 44.2%, y el 2010 el 49%. (Ver Figura 24).



**Figura 24.** Desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo (2009 – 2011)

### Análisis para el año 2011

De 56 trabajadores del personal de ventas, 30 respondieron que **A veces** desarrollan aptitudes cuando se hace el trabajo en equipo, lo que hace en términos porcentuales un 53.6% y respondieron **Siempre** 26 trabajadores con un 46.4% del total.



**Figura 25.** Desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo

#### 4.1.4.4. ¿Mantiene buena comunicación con sus superiores?

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

Notaremos en esta pregunta, según el cuadro 15, cual es la relación de comunicación que mantiene el personal de ventas, con sus superiores.

**Cuadro 18.** Comunicación con sus superiores (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Regular	3	7,0%	7	14,3%	9	16,1%
	Buena	28	65,1%	32	65,3%	36	64,3%
	Excelente	12	27,9%	10	20,4%	11	19,6%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

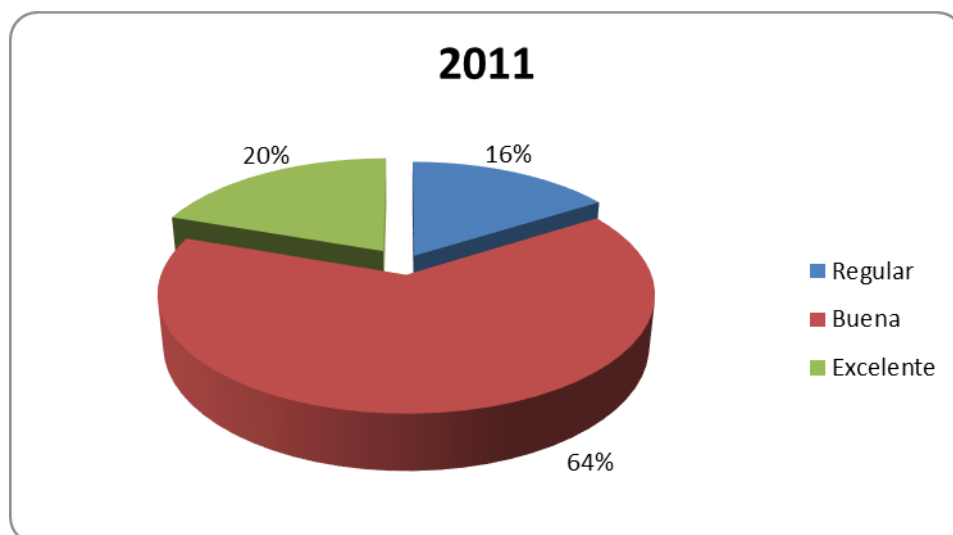
La comunicación del Personal de Ventas de la empresa Distribuidora EMBID SRL. con sus superiores es Buena, según el cuadro 18. En los 3 años seguidos, no ha habido mayores cambios respecto a esta variable; sin embargo se debe mejorar la comunicación, ya que es de vital importancia tanto para la empresa como para el personal. (Ver Figura 25).

#### **Análisis para el año 2011**

Los datos del cuadro 18 muestran que de un total de 56 trabajadores del área de ventas entrevistadas en la empresa EMBID S.R.L. 36 trabajadores, manifestaron que es **Buena** la comunicación con sus superiores, lo que hace el mayor porcentaje con un 64.1%, seguido de la respuesta **Excelente** con 11 trabajadores (19.6%), y **Regular** con 9 trabajadores que hace el 16.1% del total de trabajadores.



**Figura 26.** Comunicación con sus superiores (2009 – 2011)



**Figura 27.** Comunicación con sus superiores (2011)

**4.1.4.5. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?**

En alguna oportunidad hemos dicho que pasamos la mayor parte de nuestros días trabajando y eso implica que la mayor cantidad de tiempo la pasamos con los compañeros. En ese sentido veremos la relación que existe entre compañeros de trabajo en la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno.

**Cuadro 19.** Relación con los compañeros de trabajo (2009 – 2011)

		2009		2010		2011	
		FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Respuestas	Regular	5	11,6%	8	16,3%	13	23,2%
	Buena	30	69,8%	34	69,4%	37	66,1%
	Excelente	8	18,6%	7	14,3%	6	10,7%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>49</b>	<b>100,0%</b>	<b>56</b>	<b>100,0%</b>

En el cuadro 19, para todos los años consecutivos la relación con sus compañeros de trabajo del Personal de Ventas de la empresa Distribuidora EMBID SRL. ha sido Buena, representando en el año 2009 un 69.8%, en el 2010 un 69.4% y en el 2011 un 66.1%. En ese sentido podemos decir que existe en una muy buena proporción, compañerismo, que es fundamental para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

#### **Análisis para el año 2011**

Según el cuadro 19 observamos claramente, que de 56 trabajadores, 37 tienen **Buena** relación con sus compañeros de trabajo (66.1%), seguido de 13 trabajadores que confesaron, que tienen **Regular** relación con sus compañeros (23.2%) y por último, 6 trabajadores alegaron que mantienen una **Excelente** relación con sus compañeros de trabajo (10.7%).



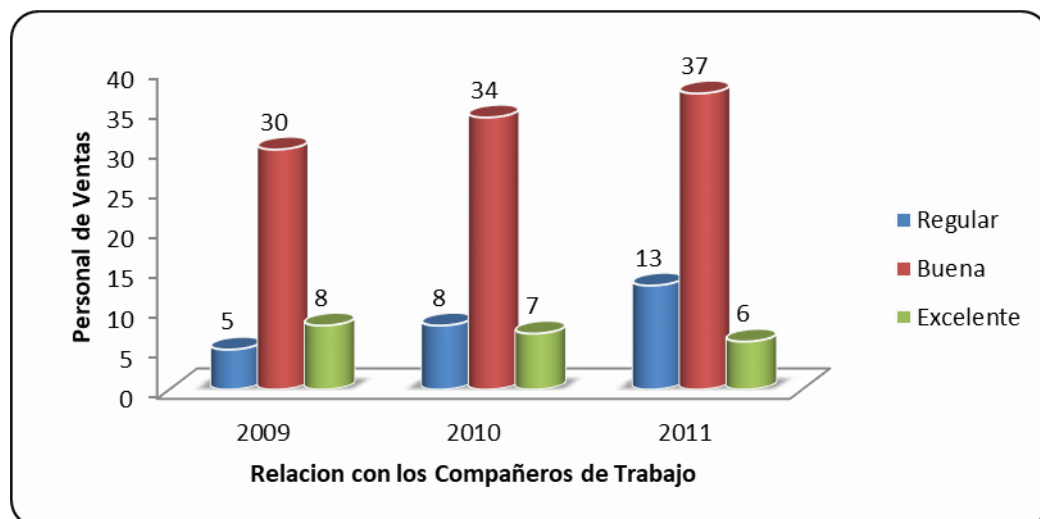


Figura 28. Relación con los compañeros de trabajo (2009 – 2011)

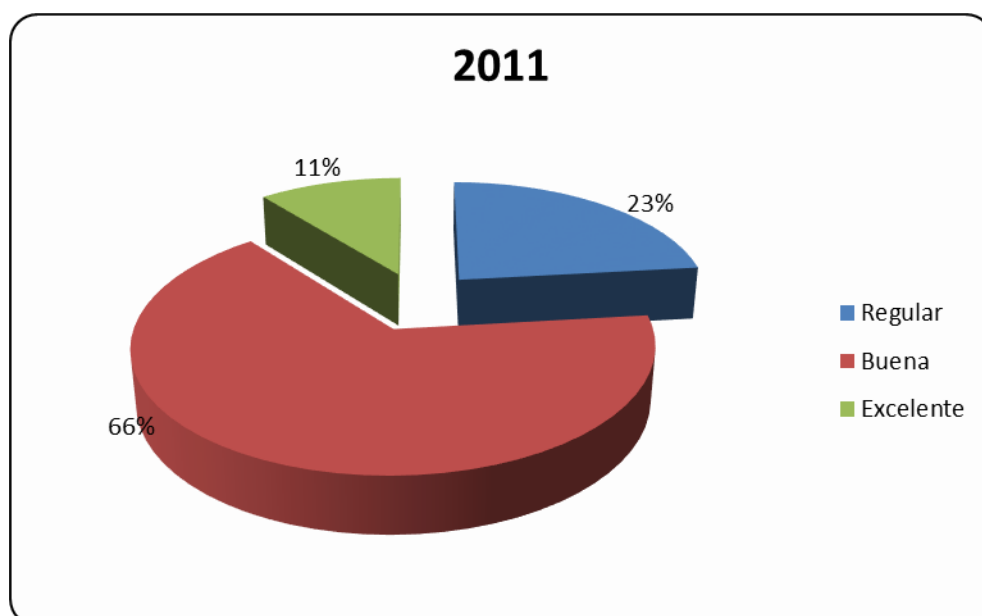


Figura 29. Relación con los compañeros de trabajo (2011)

Según los resultados mostrados existe una buena relación laboral, lo cual hace que se mantiene un buen ambiente de trabajo que repercute en beneficio de todos.

#### 4.1.5. Identificación y análisis de los factores laborales que determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.

En esta sección haremos un análisis correlacional, para ver qué factores determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa Distribuidora EMBID SRL en la región puno, para el año 2011.

Para ello analizaremos las siguientes variables:

##### Variable Dependiente

Rendimiento de Personal

##### Variable Independiente

Edad

Sexo

Grado de Instrucción

Salario

En tal sentido haremos Tablas de contingencia, para ver algunas características y relaciones de los trabajadores de la empresa distribuidora EMBID SRL en la región Puno.

**Cuadro 20.** Grado de instrucción por sexo del personal de ventas de la Empresa Distribuidora Embid S.R.L

GRADO DE INSTRUCCIÓN	SEXO		TOTAL	
	Femenino	Masculino		%
Secundaria	3	12	15	26,79%
Superior	19	22	41	73,21%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>
Porcentaje %	<b>39,29%</b>	<b>60,71%</b>		

### Análisis de Regresión Múltiple

Haremos un análisis de las variables arriba mencionadas para ver si existe alguna relación entre factores que determinan el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL en la región, utilizando el **Software IBM-SPSS versión 20**.

**Cuadro 21.** Grado de instrucción y salarios del personal de ventas de la Empresa Distribuidora Embid S.R.L

SALARIO S/.	GRADO DE INSTRUCCIÓN		TOTAL
	Secundaria	Superior	
700	2	1	3
750	1	0	1
900	1	3	4
950	2	1	3
1000	0	5	5
1050	1	4	5
1100	3	17	20
1150	0	1	1
1200	3	3	6
1280	0	1	1
1350	0	1	1
1500	0	1	1
1600	1	2	3
1650	1	0	1
1850	0	1	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>56</b>

El cuadro 21 muestra el grado de instrucción y salarios del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL, 20 de 56 trabajadores tienen nivel educativo superior y un salario de S/.1,100; 6 de 56 tienen nivel educativo superior/secundaria y un salario de S/.1,200 y en promedio 10 de 56 tiene nivel educativo secundaria/superior y un salario de S/.1,000 a S/.1,050.

Estos datos obtenidos son el resultado del desempeño laboral (incentivos) por ventas realizadas y metas alcanzadas, según las políticas de la empresa matriz.

**Cuadro 22.** Variables introducidas/eliminadas: Salario, grado de instrucción, sexo, edad

MODELO	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	MÉTODO
1	Salario, Grado de Instrucción, Sexo, Edad <sup>b</sup>		Correlación Múltiple

a. Variable dependiente: Rendimiento del Personal

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Según el modelo planteado para el análisis de las variables y la prueba estadística aplicada con respecto a la variable dependiente rendimiento del personal y su relación con las variables salario, grado de instrucción, sexo y edad, las que fueron introducidas para una mejor apreciación y análisis para la investigación.

**Cuadro 23.** Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,256 <sup>a</sup>	,066	-,008	,521

a. Variables predictoras: (Constante), Salario, Grado de Instrucción, Sexo, Edad

Analizando las variables y observando los resultados, tenemos  $R^2 = 0.066 = 6.6\%$ , lo que indica que existe una baja correlación entre variables y por ende este modelo no es aplicable para este caso. En nuestro caso el objetivo no es obtener un  $R^2$  alto o elevada, sino más bien obtener estimados confiables de los verdaderos coeficientes de regresión (Edad, sexo, salario, grado de instrucción), que permitan realizar inferencia estadística sobre ellos.

**Cuadro 24.** ANOVAA: Variable rendimiento de personal

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	,973	4	,243	,895	,474 <sup>b</sup>
Residual	13,866	51	,272		
Total	14,839	55			

a. Variable dependiente: Rendimiento del Personal

b. Variables predictoras: (Constante), Salario, Grado de Instrucción, Sexo, Edad

En el cuadro siguiente veremos los coeficientes predictivos B y su significancia al modelo.

**Cuadro 25.** Coeficientes <sup>a</sup>: variable rendimiento de personal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	1,158	,652		1,776	,082
Edad	-,004	,015	-,042	-,257	,798
1 Sexo	,145	,155	,138	,938	,353
Grado de Instrucción	,016	,164	,013	,095	,925
Salario	,001	,000	,244	1,544	,129

a. Variable dependiente: Rendimiento del Personal

- Las pruebas de significación estadísticamente usando  $\alpha=5\%$  realizadas con t, para  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_4$  y F para  $R^2$  tienen una probabilidad mayor a cero, lo cual, corrobora que las Variables Independientes no explican satisfactoriamente a Y (Rendimiento del Personal).

En la matriz de correlaciones se explica mejor el análisis, del grado de correlación que existe entre la Variable dependiente Y (Rendimiento del Personal) y las variables Independientes (Edad, Sexo, Grado de Instrucción, y Salario), donde podemos analizar por ejemplo, que el rendimiento del personal y el Sexo tienen un  $R^2 = 0.038 = 3.8\%$ , lo cual indica que el Sexo no es un factor determinante que explica al rendimiento de personal. De manera similar se analizan para todos los casos concluyendo, de que en menor medida los salarios explican a Y (Rendimiento del Personal), ya que  $R^2 = 0.208 = 20.8\%$ .

Cuadro 26. Correlaciones de las variables en estudio

VARIABLES	RENDIMIENTO DEL PERSONAL	EDAD	SEXO	GRADO DE INSTRUCCIÓN	SALARIO
Correlación de Pearson	1	,038	,119	,004	,208
Rendimiento del Personal		,778	,381	,976	,124
Sig. (bilateral)		56	56	56	56
N	56	56	56	56	56
Correlación de Pearson	,038	1	-,303*	,004	,503**
Edad	,778		,023	,977	,000
Sig. (bilateral)		56	56	56	56
N	56	56	56	56	56
Correlación de Pearson	,119	-,303*	1	-,239	-,116
Sexo	,381	,023		,076	,393
Sig. (bilateral)		56	56	56	56
N	56	56	56	56	56
Correlación de Pearson	,004	,004	-,239	1	,098
Grado de Instrucción	,976	,977	,076		,472
Sig. (bilateral)		56	56	56	56
N	56	56	56	56	56
Correlación de Pearson	,208	,503**	-,116	,098	1
Salario	,124	,000	,393	,472	
Sig. (bilateral)		56	56	56	56
N	56	56	56	56	56

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**4.1.6. Análisis del rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora Embid SRL en la región Puno.**

**4.1.6.1. Análisis de las ventas:**

A continuación se presenta la evolución de las ventas de los años 2009, 2010 y 2011, esto nos permitirá analizar el rendimiento del personal de ventas.

**Cuadro 27.** Ventas por locación: Año 2009 en unidades de venta

LOCACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Juliaca	310450	278860	326097	306144	351499	296407	328028	371427	371983	433303	407920	453525	423564
Puno	97666	100204	87189	87379	104349	90385	98625	114923	110840	128207	135794	134201	128976
Provincias	103209	111182	101086	111325	131574	115091	124961	132878	143452	158699	156787	186584	157682
Total SR	511325	490245	514371	504848	587421	501882	551614	619227	626275	720208	700501	774310	710223

En el cuadro 27 presenta las ventas en unidades de las locaciones Juliaca, Puno y Provincias para el año 2009, como se aprecia Juliaca es la locación que es más representativa del total de locaciones, siendo los meses de octubre a diciembre los meses que hay mayor demanda de productos de la empresa.



**Cuadro 28.** Ventas por locación: Año 2010 en unidades de venta

LOCACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Juliaca	314790	317579	384480	406566	392329	358721	388524	431481	425101	498429	459808	520573	489900
Puno	107335	104103	109009	106206	114240	95356	100466	127495	126196	136096	143976	155881	142000
Provincias	117945	124155	129805	141675	164443	122853	123418	152881	176422	178888	191885	189109	181000
Total SR	540070	545837	623295	654447	671013	576929	612407	711856	727719	813413	795669	865563	813000

En el cuadro 28 presenta las ventas en unidades de las locaciones Juliaca, Puno y Provincias para el año 2010, como se aprecia Juliaca es la locación que es más representativa del total de locaciones, siendo los meses de agosto a diciembre los meses que hay mayor demanda de productos de la empresa.

**Cuadro 29.** Ventas por locación: Año 2010 en unidades de venta

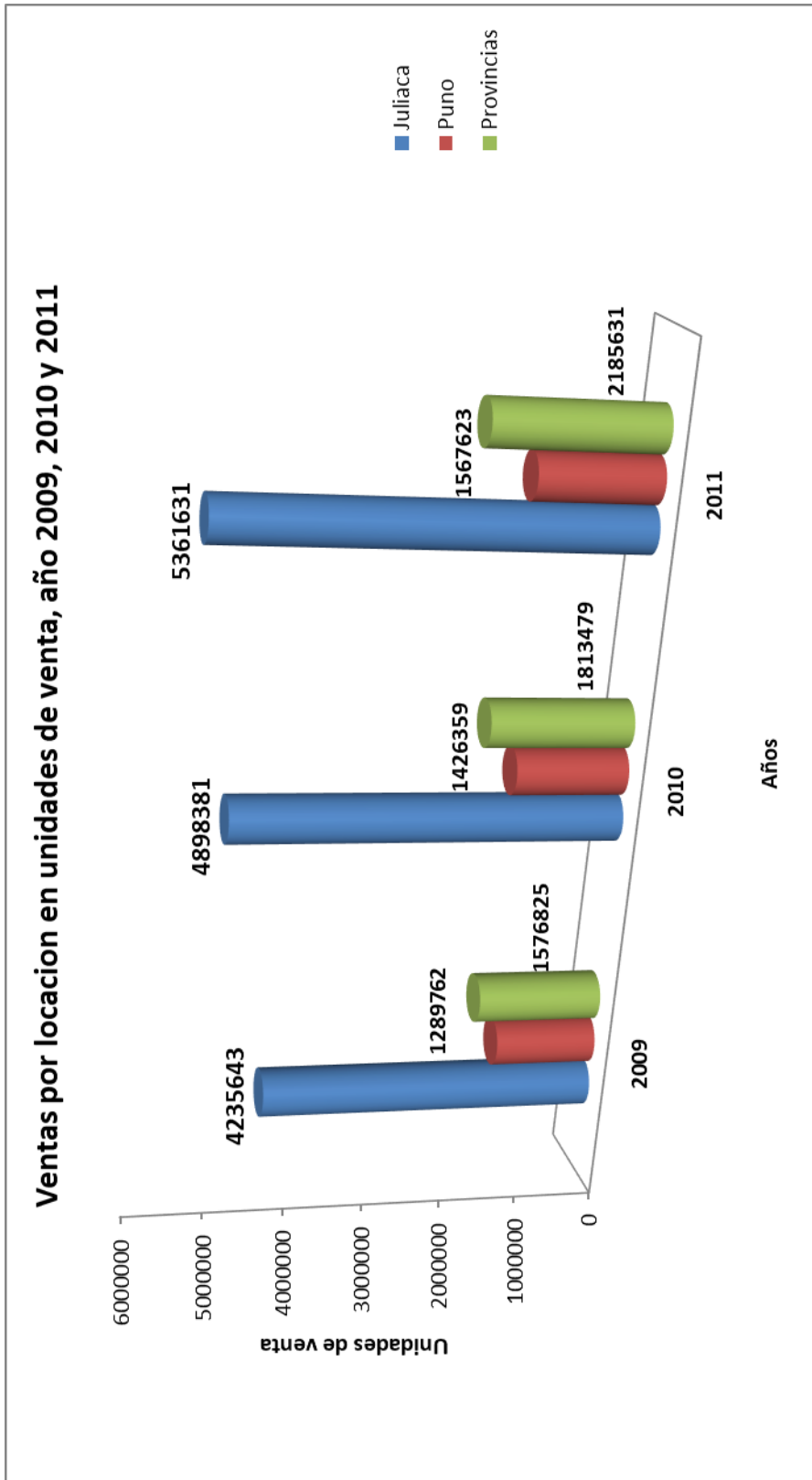
LOCACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA
Juliaca	387999	353447	425714	453984	444168	403347	414557	487314	484293	539923	522543	444343	536163
Puno	112224	108493	111355	122539	117191	128895	111670	147013	141286	157724	158616	150617	156762
Provincias	142752	132714	158605	176486	165628	162380	183053	209497	201434	224064	222810	206208	218563
Total SR	642975	594655	695674	753008	726987	694622	709279	843823	827013	921711	903969	801169	911488

En el cuadro 29 presenta las ventas en unidades de las locaciones Juliaca, Puno y Provincias para el año 2011, como se aprecia Juliaca es la locación que es más representativa del total de locaciones, siendo los meses de marzo a diciembre los meses que hay mayor demanda de productos de la empresa.

**Cuadro 30.** Resumen de ventas: Año 2009, 2010 y 2011 en unidades de venta

LOCACION / AÑO	2009		2010		2011	
	U.V.	%	U.V.	%	U.V.	%
Juliaca	4235643	59.6%	4898381	60.2%	5361631	58.8%
Puno	1289762	18.2%	1426359	17.5%	1567623	17.2%
Provincias	1576825	22.2%	1813479	22.3%	2185631	24.0%
Total SR	7102230	100.0%	8138218	100%	9114885	100%

En el cuadro 30 presenta las ventas en unidades de las locaciones Juliaca, Puno y Provincias para los años 2009, 2010 y 2011, como se aprecia Juliaca es la locación que es más representativa del total de locaciones, el 60.2% del 100% en el año 2010 con respecto al año anterior el mejor nivel de ventas mostrado en este periodo y un crecimiento sostenido en el nivel de ventas por unidades. En cuanto a la locación Puno se aprecia un decrecimiento porcentual con respecto a los años anteriores, en cambio a la locación Provincias es la locación que ha tenido un crecimiento sostenido con respecto a los años anteriores.



**Figura 30.** Ventas por locación en unidades de venta. Año 2009, 2010 y 2011

La Figura 30 se muestra la evolución de las ventas anuales del 2009, 2010 y 2011 por las locaciones Juliaca, Puno y Provincias en unidades de ventas (cajas unitarias) las mismas que al observar la locación Juliaca es la más representativa y han incrementado sus ventas en el año 2009 vendió 4'235,643 unidades de ventas, en el año 2010 vendió 4'898,381 unidades de ventas y en el año 2011 vendió 5'361,631 unidades de ventas. Con respecto a la locación Puno tenemos que también incremento sus ventas es así que en el año 2009 vendió 1'289,762 unidades de ventas, en el año 2010 vendió 1'426,359 unidades de ventas y en el año 2011 vendió 1'567,623 unidades de ventas.

Con respecto a la locación Provincias tenemos que también incremento sus ventas es así que en el año 2009 vendió 1'576,825 unidades de ventas, en el año 2010 vendió 1'813,479 unidades de ventas y en el año 2011 vendió 2'185,631 unidades de ventas.

### **F.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO**

En este caso tenemos según la empresa los indicadores de desempeño:

- Compra cero
- Venta perdida
- Eficiencia global
- Efectividad de preventa
- Cumplimiento de plan de visitas

Así tenemos la siguiente información:

**Cuadro 31. Indicador compra cero – año 2010 – 2011 (en porcentajes)**

Territorios	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11
<b>JUL</b>	1.6	2.6	1.1	1.8	3.4	1.2	1.4	1.3	1.0	1.0	1.9	1.7	1.7	5.6	3.2	2.2	2.0	2.2	2.3	1.8
<b>PUN</b>	2.6	3.0	1.9	1.0	2.4	1.0	1.7	1.7	1.5	0.9	2.1	1.3	1.3	5.1	1.2	1.5	3.3	1.6	1.8	1.5
<b>AYA</b>	0.0	1.3	0.0	4.5	0.3	0.2	0.6	0.6	0.2	0.2	0.9	0.0	0.0	0.5	0.2	0.2	0.0	7.0	0.1	0.0
<b>ILA</b>	0.4	0.4	0.1	1.0	0.7	0.5	0.8	1.1	0.0	1.8	0.8	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	4.9	0.1	0.2	0.1
<b>YUN</b>	0.0	0.9	0.0	1.6	0.0	0.0	0.0	1.1	0.7	1.2	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0
<b>DES</b>	0.0	2.7	2.3	5.8	0.6	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.3	0.0	0.3	32.3	1.7	0.0	0.0
<b>AZA</b>	0.4	4.2	1.5	0.2	3.4	0.3	1.7	0.0	0.4	0.0	1.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0
<b>HUA</b>	0.0	1.2	0.8	0.1	0.3	2.1	0.2	1.0	0.5	1.1	0.0	0.1	0.1	2.7	2.8	0.4	0.1	0.8	0.3	1.0
<b>MACU</b>	1.7	0.6	0.8	3.0	0.0	0.0	0.1	0.8	2.2	0.3	0.8	0.4	0.4	0.2	0.8	0.0	0.5	0.2	0.1	0.0
<b>Total I</b>	1.3	2.0	1.1	1.7	2.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	2.1	1.8	1.3	2.9	1.9	1.4	1.2

**Cuadro 32.** Indicador venta perdida – año 2010 – 2011 (en porcentajes)

Territorios	ene -10	feb -10	mar -10	abr -10	may -10	jun -10	jul -10	ago -10	sep -10	oct -10	nov -10	dic -10	ene -11	feb -11	mar -11	abr -11	may -11	jun -11	jul -11	ago -11	sep -11	oct -11	nov -11	dic -11	Pr om	ene -12
<b>JUL</b>	1.4	0.8	0.8	1.7	2.6	1.9	2.3	1.5	1.7	2.0	1.3	2.0	1.9	1.4	2.1	2.0	2.9	2.2	2.2	1.8	3.7	2.1	1.6	2.5	2.2	1.3
<b>PUN</b>	0.5	0.7	0.7	0.9	1.7	1.8	2.2	2.9	1.1	1.9	1.4	2.7	1.4	2.3	1.7	1.0	1.4	1.7	1.2	0.6	0.8	1.0	1.1	1.1	1.3	0.7
<b>AYA</b>	2.7	4.6	2.1	2.2	1.5	1.9	1.8	1.6	1.8	1.8	2.5	2.7	6.9	3.0	1.0	1.3	0.9	1.0	2.1	0.7	1.7	1.6	1.4	1.5	1.9	0.8
<b>ILA</b>	1.7	5.3	3.8	3.8	3.2	2.1	3.1	1.7	1.0	1.4	2.9	2.5	3.2	3.2	4.8	4.1	2.6	3.7	1.7	1.9	2.1	2.1	1.4	1.9	2.7	0.9
<b>YUN</b>	3.8	3.6	3.7	5.5	2.5	2.9	3.2	0.8	3.3	3.4	2.9	3.2	6.5	9.4	2.7	3.5	2.7	2.3	2.1	0.2	2.3	2.1	1.5	2.7	3.2	1.5
<b>DES</b>	0.0	3.8	3.3	3.5	1.0	0.9	1.9	0.7	1.0	2.4	2.0	2.3	1.3	0.8	1.2	0.7	1.1	0.2	0.9	0.1	0.4	0.6	0.7	2.3	0.9	1.1
<b>AZA</b>	3.3	5.3	3.4	2.8	4.1	3.8	3.6	2.7	4.8	3.1	3.7	3.9	2.6	2.6	2.8	4.3	2.0	1.8	2.0	2.1	1.8	1.2	1.0	0.4	2.1	
<b>HUA</b>	0.0	3.2	3.4	4.0	0.9	0.2	1.3	1.6	0.9	1.4	1.8	1.9	1.1	1.8	2.3	1.1	1.8	1.5	2.1	2.8	2.1	2.7	2.3	2.0	2.0	1.0
<b>MACU</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.8	1.2	0.3	0.0	0.0	0.6	1.4	1.7	0.4	0.6	1.7	0.1	0.0	0.3	0.1	0.2	0.2	0.6	0.2
<b>Total</b>	1.3	1.6	1.3	1.9	2.3	1.9	2.1	1.8	1.7	2.2	1.8	2.5	2.1	1.9	2.1	1.9	2.4	2.0	1.9	1.7	1.9	2.0	1.4	1.9	1.9	1.3

**Cuadro 33.** Indicador de eficiencia global – año 2010 – 2011 (en porcentajes)

Territorios	ene -10	feb -10	mar -10	abr -10	may -10	jun -10	jul -10	ago -10	sep -10	oct -10	nov -10	dic -10	ene -11	feb -11	mar -11	abr -11	may -11	jun -11	jul -11	ago -11	sep -11	oct -11	nov -11	dic -11	Pr o m	ene -12
<b>JUL</b>	74	64	76	65	59	64	63	71	69	70	70	50	50	69	60	65	66	65	62	74	72	67	73	68	66	76
<b>PUN</b>	66	49	69	69	55	57	50	60	59	60	64	48	48	56	59	63	62	65	61	75	76	71	71	69	65	70
<b>ILA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	59	33	73	67	69	66	75	70	48	68
<b>AYA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	48	48	48	49	49	53
<b>AZA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63	61	58	59	61	60	64
<b>HUA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	42	41	46	46	44	56
<b>Total Sub Región</b>	70	57	72	67	57	60	57	66	64	65	67	49	50	64	59	64	62	62	71	70	70	69	69	66	64	69



Cuadro 34. Indicador efectividad preventiva – año 2010 – 2011 (en porcentajes)

Territorios	ene -10	feb -10	mar -10	abr -10	may -10	jun -10	jul -10	ago -10	sep -10	oct -10	nov -10	dic -10	ene -11	feb -11	mar -11	abr -11	may -11	jun -11	jul -11	ago -11	sep -11	oct -11	nov -11	dic -11	Pr o m	ene -12
JUL	93	93	92	93	93	91	91	94	96	95	96	93	93	90	92	91	91	91	82	76	76	75	77	73	84	75
PUN	90	81	84	85	84	84	85	85	84	86	88	85	85	84	85	88	86	86	80	85	87	84	81	81	84	84
ILA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	97	88	87	88	90	90	91
AYA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	92	86	87	93	90	98	91	94	79	67	62
AZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	83	81	83	83	71	80	65
HUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	93	100	85	79	81	88	69
<b>Tota Sub Región</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>94</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>82</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>79</b>	<b>79</b>	<b>76</b>	<b>84</b>	<b>91</b>

**Cuadro 35.** Indicador cumplimiento plan de visitas – año 2010 – 2011 (en porcentajes)

Territorios	ene -10	feb -10	mar -10	abr -10	may -10	jun -10	jul -10	ago -10	sep -10	oct -10	nov -10	dic -10	ene -11	feb -11	mar -11	abr -11	may -11	jun -11	jul -11	ago -11	sep -11	oct -11	nov -11	dic -11	Pr o m	ene -12
<b>JUL</b>	80	69	82	69	63	75	74	78	78	73	73	54	54	76	65	72	73	72	75	97	96	89	95	93	80	92
<b>PUN</b>	74	61	82	82	65	62	64	74	74	73	73	56	56	66	69	72	74	75	76	88	87	85	88	84	77	83
<b>ILA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52	79	76	85	78	74	75
<b>AYAI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66	58	38	78	74	49	53	52	64	44	82
<b>AZA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	75	71	71	85	75	99
<b>HUA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46	42	48	58	57	50	82
<b>Total Sub Región</b>	80	69	82	69	63	70	77	78	77	73	73	58	55	72	67	71	68	71	75	89	87	87	88	87	76	76

#### 4.1.6.2. Propuesta de lineamientos para mejorar el rendimiento laboral en la empresa EMBID SRL

1. Se tiene que definir una estructura salarial acorde al medio donde opera la empresa, considerando organizaciones del rubro y que permita que el vendedor este mucho más involucrado e identificado con las actividades de la empresa: la estructura salarial propuesta, porque los vendedores de Backus el promedio es de S/. 1400 a S/. 1800 mientras nosotros estamos como Embid SRL en S/. 1100 y la propuesta es S/. 1275.

**Cuadro 36.** Escala salarial (en nuevos soles)

	CATEGORIA SALARIAL	DENOMINACIÓN GENÉRICA	REMUNERACIÓN TOTAL AL 100% Y 3% RECHAZO	REMUNERACIÓN TOTAL AL 105% Y 2% RECHAZO	REMUNERACIÓN TOTAL AL 110% Y 1% RECHAZO	INCREMENTO PROPUESTO
1	Categoría A	Jefes de Venta	2,700	2,900	3,129	16%
2	Categoría B	Supervisores	2,000	2,148	2,318	16%
3	Categoría C	Vendedor A	1,100	1,182	1,275	16%
4	Categoría D	Vendedor B	950	1,020	1,101	16%
5	Categoría E	Vendedor C	850	931	1,007	18%

2. Será necesario evaluar el Cuadro de comisiones que establece la parte fija y variable, siendo en la actualidad parte fija 70% y parte variable 30%, este último está estrechamente relacionado con el esfuerzo que realiza cada uno de los vendedores, por lo que se incrementa la parte fija en 16%.

- En cuanto a la capacitación a la FFVV (fuerza de ventas), es necesario contar con profesionales en temas relacionados en ventas fuera de Puno, por qué las capacitaciones que se les imparte al equipo en la actualidad no es del todo efectivo, además de cumplir el programa planteado para el presente año.

**Cuadro 37.** Programación de capacitaciones (anual)

EQUIPO	TEMAS	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
FFVV	Haz que cada gota cuente	X			x			X	
	Pilares de la venta		X		X		X		X
	Foto del éxito	X		X		X		X	
	Segmentación Integral		X		X		X		X
	Indicadores de gestión		X			X			X
	Matemática comercial	X			X			X	

- El trabajo en equipo, el último semestre se observa una caída en este factor laboral a consecuencia de una mayor rotación del personal, a este nuevo equipo se adoptará medidas que ayuden a consolidar el trabajo compartido y/o comunitario que lo llevará a mejores logros empresariales de manera efectiva, tendremos un acercamiento con cada uno de los vendedores (diálogo directo cada día 1 persona).  
- Ver los aspectos que puede mejorar.

- Como es la comunicación con los compañeros.
  - Qué opina de su supervisor su jefe inmediato.
  - Que sugerencias nos daría para mejorar.
  - Conocer la familia.
  - Escuchar y otros.
  - Que está estudiando, de qué modo se les puede apoyar.
5. En cuanto a la satisfacción laboral, como empresa debemos definir con mayor precisión el perfil de puesto de vendedor, esto hará que el vendedor mejore su desempeño laboral, esté mucho más satisfecho con el puesto que tiene y las labores que lo realiza,

Perfil de puesto vendedor.

- Estudios técnicos y/o secundaria completa, estudios universitarios.
  - Facilidad de comunicación.
  - Dinámico, alegre y visionario.
  - El sexo no importa puede ser varón o mujer.
  - Edad mínima 18 años y máximo 35 años.
  - Trabajo bajo presión.
  - Negociador.
  - Pueden ser solteros y/o casados.
6. En cuanto al rendimiento laboral se tiene mejorar con respecto al año anterior 2,010 y 2,011 pero se observa también las oportunidades que nos da el mercado; para ello se implementará seguimientos diarios, semanales y

mensuales para el cumplimiento de los indicadores comerciales y por ende el incremento de volumen de compra.

- Eficiencia global 70% meta.
- Efectividad de preventa 90% meta
- Cumplimiento plan de visitas 100%.
- Venta perdida meta 2% (mejorar cierre de ventas, capacitación de los 5 pasos de pilares de ventas).
- Compra cero meta 2% (mejorar con sincerar la lista de clientes) depurarlos para tener solo clientes activos.

## CONCLUSIONES

- Con respecto a la motivación en el rendimiento del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID S.R.L, se tiene que el 100% de los trabajadores desea obtener incentivos y/o reconocimientos; ya sean estos monetarios (plus), reconocimientos por la labor cumplida, vacaciones, etc.; a esto podemos indicar que a veces, la empresa, les ayuda a desarrollar actitudes para el desempeño de sus labores a través de talleres de motivación, sin embargo los encuestados manifiestan que lo que perciben no se ajusta al trabajo realizado.
- Con respecto a la importancia de la capacitación del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL, concluimos que se capacita adecuadamente al personal como lo manifiesta el 41,1% de los encuestados quienes recibieron tres capacitaciones en el año y asimismo estas le ayudaron a mejorar su trabajo y su desempeño.
- En cuanto a la satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa distribuidora EMBID SRL, concluimos que si bien el 85.7% de

los encuestados están de acuerdo con el puesto laboral y el 58.9% se encuentra satisfecho con su puesto laboral, por otro lado el 69.6% considera su desempeño laboral como bueno. Podemos inferir que no hay una adecuada satisfacción laboral.

- En cuanto al comportamiento del trabajo en equipo tenemos que el 76.8% le gusta trabajar en equipo sin embargo para el desarrollo de esta labor que demanda un mayor esfuerzo físico tenemos que el 76.8% lo realiza en forma individual esta información contrastada con la pregunta ¿El trabajo en equipo lo ayuda a desarrollar aptitudes positivas?, el 53.6% manifiesta que a veces. Sin embargo el 64.3% de los encuestados respondieron que su comunicación con sus superiores era buena, así como 66.1% veía buena la relación con sus compañeros.
- En cuanto a la correlación entre rendimiento de personal con edad, sexo, grado de Instrucción y salario existe una baja correlación entre variables y por ende este modelo no es aplicable.
- En cuanto a rendimiento laboral se analizó la evolución de las ventas de los años 2009, 2010 y 2011 teniéndose un incremento del año 2009 al 2010 de 662,738 unidades de venta que representa el 16%, del 2010 al 2011 463,250 unidades de venta que representa el 9% con respecto al año anterior.
- Asimismo evaluando el rendimiento laboral se consideró los indicadores que utiliza la empresa matriz y que son: compra cero, venta



perdida, eficiencia global, efectividad de preventa y cumplimiento de plan de visitas; al respecto tenemos los resultados, para **compra cero** en el año 2010 y 2011 el indicador promedio fue 2.0%, para el indicador **venta perdida** en el año 2010 y 2011 el promedio fue 1.9%, para el indicador **eficiencia global** en el año 2010 y 2011 el promedio fue 64%, para el indicador **efectividad de preventa** en el año 2010 y 2011 el promedio fue 84%, y el indicador **cumplimiento de plan de visitas** en el año 2010 y 2011 el promedio fue 76%.

## RECOMENDACIONES

- Con la información obtenida en la investigación es necesario elaborar lineamientos de motivación que estén relacionados con el aspecto remunerativo y de reconocimiento del trabajo realizado por el personal de ventas de la empresa Embid SRL.
- Se debe seguir con la capacitación del personal en el desarrollo de habilidades y capacidades para el mejor desempeño de la labor que cumple.
- En cuanto a la satisfacción laboral es necesario implementar estrategias de autoestima y desarrollo personal, en el sentido que no se encuentran satisfechos con la labor que cumplen.
- En cuanto a trabajo en equipo, este aspecto debe implementarse inmediatamente con capacitaciones y un plan de entrenamiento de trabajo en equipo, si bien el personal siente y comprende que es importante, sin embargo su labor lo realiza individualmente, a esto sumamos que los jefes inmediatos deben mejorar la comunicación con su personal.
- Se ha concluido que edad, sexo, grado de Instrucción y salario no incide en el rendimiento laboral, entonces para mejorar este último es

necesario abocarse a estrategias de motivación, trabajo en equipo y comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argyle, M. (1992). *Psicología de la felicidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Aryee, S, Srinivas, & Tan, H. (2005). *Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents* (Revista). Journal of applied psychology, 132-146.
- Bedoya, E. (2003). *El proceso de evaluación de desempeño laboral de las empresas Wong S.A., IDAT y The Lincoln Electronic* (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Bernal, T. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Santa Fe de Bogotá: Prentice Hall.
- Blum, M. y Naylor, J. (1991). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México DF: Editorial Trillas.
- Chruden, H. y Sherman Jr. (2002). *Administración de personal*. México DF: CECSA.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Danhke, G. (1989). *Investigación y comunicación. La comunicación humana*: Revista Ciencia Social, 385-454.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México DF: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Díaz, J. y Sánchez, M. (2002). *Relaciones entre estilos de personalidad y satisfacción autopercebida en diferentes áreas vitales*. *Psicothema*, XIV(1), 100-105.
- Diener, E. (1984). *Subjective well-being*. *Psychological Bulletin* (95), 542-575.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la salud*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Furnham, A. y Chang, H. (2000). *Lay theories of happiness*. *Journal of happiness studies*, 227-246.
- Gomez-Mejia, Balkin y Cardy (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Editorial Prentice Hall.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2008). *El matrimonio cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto*. 8vo congreso de investigación en sexología. Tabasco, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México DF: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta Ed.). Santiago: McGraw Hill Educación.

- Hill, Hawkins, Ferris y Weitzman. (2001). *Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance*. Family relations, 49-58.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales/ Tesis de doctorado*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). *Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia, medios para mejorar la calidad de vida/*. (Investigación). Universidad de Talca. Universum (on line) - Instituto de Estudios Humanísticos "Juan Ignacio Molina", xxiii (1), 116-133.
- Lambert, S. (1990). *Processes linking work and family: a critical review and research agenda*. Human Relations, 239-257.
- Lowe, S. y Shannon (2003). *Correlates of employees perceptions of a healthy work environment*. American Journal of Health Promotion, 390-399.
- Maier, N., y Siguan, M. (1975). *Psicología Industrial*. Madrid.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Mayurí, J. (2007). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN, Lima 2006/ Tesis doctoral*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989). *El cuestionario de satisfacción S10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez*. Rev Psicol Trab Org. 4:179-87.

- Mondy, W. y Robert (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Editorial Prentice Hall.
- Moret, B. (2009). *Sistema de evaluación del desempeño del talento humano centrado en el portafolio digital del personal civil de la armada* (Tesis de postgrado). Caracas.
- Moyano, E. (2004). *Calidad de vida: felicidad en el trabajo, la familia y las relaciones sociales* (Tesis). Talca: Universidad de Talca - Dirección de Investigación y Asistencia Técnica - DIAT.
- Moyano, C. y Lizana, C. (2008). *Trabajo informal: motivos, bienestar subjetivo, salud, y felicidad en vendedores ambulantes*/ Investigación Universidad Estadual de Maringá. Psicol. Estud. [online] - Departamento de psicología, XIII (4), 693-701.
- Myers, D. y Diener, E. (1997). *The pursuit of happiness*. Scientific American, Special Issue: The mind, VII(1), 44-47.
- Myers, D. (2000). *The funds, friends, and faith of happy people*.(Revista). American Psychologist, LV(1), 56-67.
- Nash, M. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Bogotá: Editorial Norma.
- OIT (1999). *Trabajo decente*. En M. d. general (Ed.), Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la gestión empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.

- Pontifes, A. (2002). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Tercer foro nacional permanente de profesionalización y servicio civil de carrera. México DF.
- Quintero, A; Africano, S. y Faría, D. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, vol. 3, No 9, p. 2.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. México DF: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México DF: Editorial Prentice Hall.
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. Madrid: Editorial del Economista.
- Santos, J. (1993). *Estudios de psicología laboral y administración de recursos humanos*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Schultz, D. (1991). *Psicología industrial*. México DF: Editorial McGraw Hill.
- Shifley, R. (2003). *The organization of work as a factor in social well-being*. *Contemporary Justice Review*, 105-125.
- Stonner, J. y Freeman, E. (1994). *Administración*. México: Edit. McGraw Hill.
- Tejada, J. y Ferrández E. (2007). *La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones*. REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa, ISSN-e 1607-4041, Vol. 9, N°. 2.

- Velandia, F. Ardón, N. y Jara, M. (2007). *Satisfacción y calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos* / Pontificia Universidad Javeriana. (P. U. Javeriana, Ed.) Gerencia y Políticas de Salud, VI (13), 139-168.
- Werther, Jr. William, B. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México DF: Editorial McGraw Hill.
- Wexley, K. y Yuki, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. Barcelona: Editorial CECOSA.