

**Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del  
área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de  
la ciudad de Medellín.**

Erika García Gallego, Mariana Sierra Trujillo

Tesis de grado

Asesor:

Dr. Francisco López Gallego

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLIN  
2020

# Contenido

1	RESUMEN.....	3
2	INTRODUCCIÓN.....	3
3	PREGUNTA DE INVESTIGACION .....	6
4	OBJETIVOS.....	6
4.1	Objetivo general .....	6
4.2	Objetivos específicos.....	6
5	ESTADO DE ARTE .....	6
6	MARCO TEÓRICO .....	11
6.1	Productividad.....	11
6.2	Productividad en la industria.....	12
6.3	Factores a nivel individual que Inciden en la Productividad.....	13
6.4	Beneficios de la productividad.....	14
6.5	Participación y productividad.....	14
6.6	Medición de la productividad.....	15
6.7	Factores que influyen en la productividad.....	16
6.8	Área comercial .....	17
6.9	Funciones del trabajo comercial.....	17
6.10	Equipo comercial.....	18
7	MÉTODO.....	18
7.1	Tipo de estudio .....	18
7.2	Sujetos/ participantes.....	19
7.3	Procedimiento.....	19
7.4	Instrumentos .....	20
7.4.1	Síntesis propuesta de investigación .....	21
7.4.2	Diseño de entrevista .....	23
8	RESULTADOS.....	25
8.1	factores determinantes de la baja productividad .....	26
8.2	Factores individuales de la baja productividad .....	30
8.3	Implicación y desafíos de la baja productividad .....	36
8.4	Estrategias para el aumento efectivo de la productividad .....	41
9	CONCLUSIONES.....	47
10	Referencias .....	55
11	ANEXOS.....	57
11.1	Anexo 1: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento .....	57
11.2	Anexo 2: protocolo entrevista.....	58
11.3	Anexo 3 consentimiento entrevista .....	60

## 1 RESUMEN

**Objetivo.** Identificar los factores de la baja productividad percibidos por los empleados del área comercial en una empresa de hidrocarburos de la ciudad de Medellín. **Método.** Se realizó a través de un estudio cualitativo en donde se utilizó el instrumento de entrevista por encuesta a los diez empleados del área comercial que son los implicados en la problemática presentada. **Resultados.** Los datos obtenidos permitieron identificar los factores determinantes en la baja productividad del área comercial en la organización los cuales son: la capacitación hacia los empleados desde su ingreso a la organización y la implementación de nuevos productos en la organización, la motivación por el desconocimiento de procesos organizacionales y la falta de comunicación entre los líderes y los colaboradores **Conclusiones.** Se evidenció una tendencia entre todos los colaboradores del área comercial, en donde se hizo alusión al subproceso de ingreso de la organización con temas como capacitación, se logró evidenciar los esfuerzos de los colaboradores por mejorar los niveles de productividad, sin embargo, se alcanzó una percepción de que el proceso de cambio es necesario para asegurar la supervivencia de la compañía frente a las nuevas dinámicas del mercado, se manifestaron los esfuerzos de todos los niveles por mantener y mejorar los niveles de productividad de las operaciones; sin embargo, este proceso genera incertidumbre por la falta de conocimiento de los nuevos productos que implementa la organización en el momento de venta.

Palabras clave: *Productividad, motivación, liderazgo, incentivos, capacitación, comunicación.*

## 2 INTRODUCCIÓN

La organización fue constituida con capital privado en el año 1979, tiene como objeto la distribución y comercialización de equipos y accesorios para la industria petrolera, estaciones de

servicios, suministro de equipos para manejo y control de combustibles de aviación, lubricación e industrias. Brindan soporte técnico y servicio de mantenimiento a toda clase de equipos para el manejo de combustible, contadores, dispensadores de combustible y equipos de lubricación en general. Cuenta con 35 colaboradores, hace presencia a nivel nacional tanto en el área de ventas como en la prestación de servicio técnico y mantenimiento<sup>1</sup>; la organización ha percibido en los últimos 2 años una disminución en el porcentaje de ventas anuales, alta rotación de personal y niveles de ausentismo en el área comercial de la empresa, en comparación a años anteriores, generando así efectos negativos tanto en la productividad del área como en la organización<sup>2</sup>.

El objetivo inicial de esta investigación es el establecimiento de los factores determinantes en la baja productividad de los empleados, así como identificar qué factores tienen mayor incidencia en el desarrollo de las actividades de los empleados en la organización.

De acuerdo con lo anterior los factores que determinan la baja productividad laboral en los empleados son; la motivación, el liderazgo, los incentivos que se le otorgan a los empleados por cumplimiento de metas, capacitación y la cultura organizacional; siendo esta una de las bases de un buen funcionamiento no solo estratégico, sino del capital humano de las organizaciones.

La productividad juega un papel de gran importancia en las organizaciones, puesto que este repercute en el comportamiento, las expectativas, la eficiencia y eficacia de los empleados. Las organizaciones están en la búsqueda constante de mejorar los procesos y estrategias que generen incremento en la consecución de los propósitos misionales, incrementando la productividad y la competitividad de la organización en el mercado.

En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea eficiente, eficaz y

---

<sup>1</sup> Tomado de [www.equipetrolsa.com](http://www.equipetrolsa.com)

<sup>2</sup> Tomado del archivo interno de ventas

constante es necesario brindarles a los empleados un ambiente que no solo les genere seguridad, sino que los motive a realizar toda actividad diaria con mayor autoridad, con mayor satisfacción y responsabilidad, logrando así la compensación de unos logros obtenidos. Es así como la productividad organizacional depende de varios factores que según la variabilidad del desarrollo de estos o aumentan o disminuyen no solo el bienestar de los empleados, sino el rendimiento de los mismos.

El presente trabajo se llevó a cabo en tres fases, las cuales fueron las pautas al desarrollo del mismo teniendo como finalización la aplicación del instrumento realizado, el cual dio respuesta a los objetivos planteados mediante el análisis de los aportes realizados por los sujetos entrevistados, concluyendo que el factor determinante radica en la falta de capacitación de los empleados no solo desde el proceso de ingreso, sino también en la capacitación de la incursión de nuevos productos en la organización.

Este trabajo investigativo buscó identificar cuáles son los factores determinantes que inciden a nivel organizacional en la baja productividad de los asesores comerciales de una organización dedicada a los hidrocarburos, para ello, se planteó una investigación que permitió proceder por medio de encuestas a los asesores comerciales de la organización, de manera que los resultados de esta se pueda convertir a futuro en elementos para el análisis y la solución de la problemática mediante la implementación de estrategias y mejora de procesos.

Es importante tener claro las prioridades que ejercen los empleados de una organización y que factores promueven o no promueven la productividad laboral, para así ejecutar planes de acción que garanticen el buen desarrollo laboral de los empleados, todo esto reflejado en la consecución de los objetivos misionales de la organización. La importancia de esta investigación radica en el desarrollo de propuestas para mejorar desde los factores incidentes la

productividad laboral, la cual le es de gran ayuda para realizar a futuro estrategias.

### **3 PREGUNTA DE INVESTIGACION**

*¿Cuáles son los Factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín?*

### **4 OBJETIVOS**

#### **4.1 Objetivo general**

- Identificar los factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Describir las implicación y desafíos de productividad de los trabajadores del área comercial en la organización del sector de hidrocarburos.
- Evaluar los factores determinantes de la baja productividad percibido por el área comercial en la organización del sector de hidrocarburos.
- Identificar posibles estrategias para el aumento efectivo de la productividad de los trabajadores del área comercial en la organización del sector de hidrocarburos

### **5 ESTADO DE ARTE**

El siguiente capítulo tiene como propósito hacer una aproximación estado actual de algunas investigaciones relacionadas con los factores determinantes de la baja productividad laboral. Para

este fin se realizó el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En relación con *el propósito general* de las investigaciones se evidencio que hay una gran similitud en los factores determinantes que son percibidos por los empleados que conllevan a una baja productividad laboral, (Chacón, P, 2011; Alex, R, 2004; Roni, L, 2017; Gustavo, R, 2016; Belén, F, 2007; Bárbara, G, 2007; Fátima, M,2002; Verónica, A,2015; Sara, C, 2018; Paula, R, 2017; Salome, D, 2009; Karla, G, 2013)

Por un lado,( Karla, G , 2013; Alex ,R, 2004; Gustavo, R, 2016), determinan que la motivación y la capacitación laboral es uno de los factores determinantes de la baja productividad de los empleados, puesto que muchos de los empleados no son capacitados correctamente y no realizan sus actividades con las especificaciones que deben ser ejecutadas y por lo tanto la motivación de los empleados no es la más alta, dado a que ... un empleado que no está capacitado no se siente a gusto con la realización de las actividades diarias de su trabajo, presentando así una insatisfacción laboral evidente en los procesos organizacionales.

Por su parte, (Chacón, P,2011; Alex, R, 2004; Roni, L, 2017; Gustavo, R, 2016; Belén, F, 2007; Bárbara, G, 2007; Fátima, M,2002; Verónica, A, 2015; Sara, C,2018; Paula, R, 2017; Salome, D, 2009), hacen referencia a que los factores determinantes no solo tienen que ver con la capacitación y motivación laboral, sino que también influye el liderazgo, el clima laboral y los incentivos que reciben los empleados por la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de objetivos propuestos. Alex R (2004), plantea que uno de los principales propósitos de la gestión humana es que se les garanticen todas las condiciones laborales a los empleados para la buena la

ejecución de las actividades diarias, entre ellas el salario, ambiente físico, elementos indispensables del cargo, entre otros, ...por eso es claro que “la parte de incentivos en las áreas comerciales es de suma importancia en los empleados para garantizar su motivación y por ende su productividad.”

Con relación al tipo de *estudio y diseño* de las diferentes investigaciones se logró encontrar que los estudios prevalentes son los cualitativos, con un alto grado de análisis y observación de los elementos determinantes para determinar una baja productividad, (Chacón, P,2011; Alex, R, 2004; Roni, L, 2017; Gustavo, R, 2016; Belén, F, 2007; Bárbara, G ,2007; Fátima, M,2002; Verónica, A,2015; Sara, C, 2018; Paula, R, 2017; Salome, D, 2009; Alex, R, 2004). Por su lado, Gustavo R (2016) implementaron un método cuantitativo, buscando la relación entre los factores de gestión humana y la productividad y el desarrollo empresarial, evidenciando la relación satisfacción – salario como principal factor de la productividad y motivación laboral.

Las investigaciones por parte de (Verónica, A, 2015; Belén, F, 2007) presentaron un enfoque explicativo, en donde abundaron más allá de la descripción de los factores y la relación de los conceptos de la gestión humana como factores determinantes en los procesos productivos organizacionales, involucrando no solo el liderazgo si no también la satisfacción laboral.

Todas las investigaciones tuvieron el componente teórico para dar a entender los fenómenos y factores que inciden y determinan en las organizaciones la baja productividad, hablando no solo desde el rol de la gestión humana hasta, sino también el manejo de liderazgo por parte de los directivos.

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se evidenciaron que son empleados masculinos de empresas privadas en el área comercial y administrativas con injerencia en la

productiva, desde el manejo de liderazgo organizacional, (Chacón, P,2011; Alex, R, 2004; Roni, L, 2017; Gustavo, R, 2016; Belén, F, 2007; Bárbara, G, 2007; Fátima, M, 2002; Verónica, A,2015; Sara, C, 2018; Salome, D, 2009; Karla, G, 2013)

Por su lado, (Paula, R, 2017; Roni, L, 2017), evidenciaron como sujetos participantes a ambos géneros, no solo de los niveles administrativos y alta gerencia, si no de los operativos pertenecientes al área comercial.

En lo que se refiere a *los instrumentos* de recolección de información y análisis que usaron fueron las entrevistas, que permiten validar los elementos y factores que determinan la productividad laboral (Chacón, P,2011; Alex, R, 2004; Roni, L, 2017), y la utilización de grupos focales y de Observación para determinar y analizar los actos, actitudes y aptitudes de los empleados, (Bárbara, G, 2007; Fátima, M, 2002; Verónica, A, 2015; Sara, C, 2018; Salome, D, 2009; Karla, G, 2013).

En referencia a las principales *conclusiones y resultados* de las investigaciones se logró encontrar grandes similitudes en los factores determinantes que a su vez exigen a las organizaciones ser más abiertas y trabajar desde el ser del empleado.

Por su lado, (Karla, G ,2013; Alex, R, 2004; Gustavo, R, 2016) encontraron que la motivación laboral y la capacitación como una gran influencia que determina y exige la productividad laboral, planteando desde estos conceptos un mayor beneficio para la organización desde la disminución de rotación del personal e incremento de la satisfacción laboral en beneficio de la productividad organizacional como factor determinante del éxito en las organizaciones.

En varias investigaciones se logró identificar la relación especial que tienen la productividad y la motivación, tomando como punto de referencia los sentimientos y valoración de los

empleados para la implementación y mejora de los procesos, (Bárbara, G 2007; Fátima, M ,2002; Verónica, A, 2015; Sara, C, 2018; Salome, D,2009).

Por otro lado, (Chacón, P, 2011; Paula, R, 2017; Roni, L, 2017) hicieron referencia en sus investigaciones que la productividad de los empleados en las áreas comerciales va de la mano de los incentivos los cuales favorecen los procesos organizacionales, también resaltaron la importancia de una comunicación asertiva que garantiza al área una mayor productividad y crecimiento en ventas.

Todos los autores plantearon la relación que tiene el hombre con el trabajo como actividad dignificante, conllevan la productividad desde el ámbito de querer y poder, sin embargo, estos factores no solo influyen en la adaptación de los empleados frente a las organizaciones, sino que también influyen en la productividad empresarial, (Chacón, P,2011; Alex, R,2004; Roni, L, 2017; Gustavo, R, 2016; Belén, F, 2007; Bárbara, G, 2007; Fátima ,2002; Verónica, A, 2015; Sara, C, 2018; Paula, R, 2017; Salome, D, 2009; Karla, G, 2013).

Como conclusión se puede evidenciar que en los estudios mencionados se han realizado las investigaciones en cuanto a los factores determinantes de la baja productividad en los empleados, en donde las variables como la motivación laboral, liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, clima laboral, capacitación e incentivos, son factores determinantes para una baja productividad laboral.

A su vez se puede hacer alusión que las organizaciones están en constante cambio por la incidencia del mercado hacia ellas, las variables específicas de gestión humana tienen un impacto tanto positivo como negativo, en donde su mayor reto es la resistencia por parte de los empleados a adoptar los nuevos cambios, sin embargo, es notoria la relación de estos factores determinantes en el proceso productivo de las organizaciones, en donde los estudios analizados concluyeron de

manera similar, demostrando que la organización trabaja varios elementos que intervienen internamente en los procesos, garantizando así la motivación, la capacitación liderazgo, clima y ambiente laboral de los empleados para la consecución de los objetivos en función de la productividad

En los estudios se identificó que ambos géneros presentan igual productividad organizacional, pero tanto hombres como mujeres presentan una deficiencia en la comunicación organizacional y demás elementos que intervienen en la productividad.

## **6 MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Productividad**

Hernández L (1993) afirma que “productividad generalmente se concibe como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos” (p.25)

Para Martínez (2007)

la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (p.57)

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de las buenas prácticas organizacionales combinado con los recursos humanos en función de los objetivos misionales.

Para Roger G. Schroeder, (2009) “Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o

produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa.”

Con lo anterior se evidencia la relación que tiene la rentabilidad con la productividad laboral, es así como muchas organizaciones trabajan e implementan estrategias que les garanticen la ejecución de este factor a sus colaboradores, puesto que si una organización mantiene sus procesos productivos estables genera vez una mayor rentabilidad.

Roberto García (2009) indica que” la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr los resultados específicos deseables”. Por tanto, la productividad puede ser medida según el punto de vista: 1º = Producción / Insumos

2º = Resultados Logrados / Recursos empleados.

## **6.2 Productividad en la industria**

Las organizaciones son consideradas como un sistema abierto, en donde el éxito organizacional depende de la evolución, innovación y mejora constante de su factor productivo. Los beneficios de la organización se ven afectados por 4 factores básicos: Precio de venta, costo de insumos, de productos vendidos, cantidad de productos que se tiene de insumos.

Los tres primeros dependen netamente del factor externo de la empresa y el ultimo si depende netamente de la empresa.

Mauricio Pércovich (2008) afirma que:

El desempeño de una empresa debe ser analizado en función de sus objetivos que esta se plantea y de los aspectos principales que contribuyen a la consecución tales como ser rentable, producir con calidad, tener alta rentabilidad y la satisfacción material y psicológica de la comunidad que la conforma. (p.72)

Con el anterior planteamiento se hace alusión a los factores que inciden o determinan la consecución de los objetivos de la organización, los cuales están orientadas a la productividad de los colaboradores, generando todos estos en conjunto una organización estable y rentable en el mercado.

Mauricio Pércovich (2008), hace alusión:

Una descripción más detallada de los factores de productividad, es la clasificación que relaciona tanto el entorno de la organización y el interior de esta. Entre los factores internos de la organización se tienen los tecnológicos, Factores motivacionales), factores tecno-organizativos. (P.40)

### **6.3 Factores a nivel individual que Inciden en la Productividad.**

Maslow (1991) plantea que el ser humano siempre tiene unas necesidades que lo hacen afrontar ciertas situaciones a nivel personal y laboral que de cierta manera influye y contribuye en la productividad no solo del empleado, si no de la organización, Maslow destaca dentro de las necesidades del ser humano las siguientes; fisiológica, de seguridad, social, de estima y autorrealización, todas estas necesidades inciden en el ser humano en la medida de sobresalir y adquirir una mejor posición laboral sino personal , en donde los factores anteriormente mencionados sean objetivos para el alcance de todo ser humano e influencia en la productividad laboral.

El ser humano está ligado a una serie de necesidades que le hacen afrontar diferentes situaciones en la vida y que contribuyen de alguna forma con la productividad de un trabajador; dentro de estas necesidades se encuentra la Pirámide de necesidades de Maslow, este autor destaca estas necesidades como necesidades básicas del ser humano, ya que este por naturaleza trabaja para sobrevivir y suplir sus necesidades básicas como persona, pero a su vez tiene un sentido por

sobresalir y adquirir cada vez más una mejor posición no solo laborar sino personal, lo cual hace que los factores anteriormente expuestos sean objetivos de alcance para cualquier individuo. (Villegas, 2003)

#### **6.4 Beneficios de la productividad**

Bain (2003), indica que “la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos”. Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

#### **6.5 Participación y productividad**

Gómez (2010) Explica que

la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva practica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por si sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que

están presentes en la organización. (p38)

## 6.6 Medición de la productividad.

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como “la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.”

Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados / Cantidad de recursos utilizados

### Indicadores de productividad.

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad:

**Eficiencia:** Idalberto Chiavenato (2004), define:

la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas. (p-71)

**La eficiencia:** está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, solo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficiencia para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles.

**Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos,

permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

La eficacia se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectativa o deseabilidad. “Hacer lo que está bien”. Otra definición de eficacia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”. La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores, se considera que estos indicadores ayudan a medir la productividad laboral.

## **6.7 Factores que influyen en la productividad**

Schroeder (2002), “indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales”. existen tres factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

- El entorno: la mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.
- Características del trabajo: la cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una

gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

- Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo: Robbins (2005), señala que, dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, “las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado”

## 6.8 Área comercial

De acuerdo con *Herrera L (2002)* define el área comercial como

La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta, sin embargo, la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente. (p.21)

Para Wanda Solorio (2009), una define el área comercial como

Una de las más importantes en la estructura de una organización, puesto que es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos. De esta manera el trabajo comercial, incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor,

los bienes y servicios producidos por la empresa. De este punto se deslinda el vender bien y el lograr entablar relaciones estables y duraderas con los clientes. (p.8)

## 6.9 Funciones del trabajo comercial

Según Wanda Solorio (2009) las funciones del trabajo comercial, son las siguientes:

- **Planificación y control.** Consiste en precisar las acciones futuras y luego comparar los resultados reales con las previsiones hechas anteriormente.
- **Estudio de mercado.** Es la más importante, ya que permite a la dirección de la empresa fijar su política y tomar decisiones sobre bases seguras.
- **Promoción y publicidad del producto.** Dirige su enfoque a la parte “práctica”; es decir, se hace la presentación del producto o servicio al cliente.
- **Ventas.** Es el último paso y es en donde se consolidan todos los esfuerzos realizados. Consiste en organizar la venta directa y también la relación con los canales de distribución.

## 6.10 Equipo comercial

Es un grupo de profesionales en diversas áreas y que trabajan en conjunto para impulsar las ventas de un producto nuevo o que ya tiene tiempo en el mercado, en la actualidad este concepto ha sido llevado a Internet pues como es sabido la Web es sin duda la mejor ventana para vender productos y servicios, en general el objetivo sigue siendo el mismo que es buscar satisfacer las necesidades del cliente, pero algunos procedimientos y aspectos han ido cambiando.

## 7 MÉTODO

### 7.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó en esta investigación es de tipo cualitativa, en la que se procuró realizar acercamientos con los empleados para el desarrollo de la problemática planteada, comprendiendo y profundizando los elementos incidentes en la baja productividad laboral. Para el desarrollo de esta investigación se usó como instrumento la técnica de entrevista, con el propósito de indagar y conocer la perspectiva de los integrantes.

## **7.2 Sujetos/ participantes**

Los sujetos participantes de esta investigación fueron los empleados del área comercial de una empresa de hidrocarburos de la ciudad de Medellín, teniendo como participantes a toda el área comercial, la cual cuenta con 10 integrantes, en donde 6 son hombres y 4 son mujeres

## **7.3 Procedimiento**

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación al cambio organizacional y seguidamente construir el marco teórico. La segunda fase fue el trabajo de campo, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos encontrados en la aplicación del instrumento, sistematizando los resultados en relación a las investigaciones similares en el mismo campo de estudio y en relación a los objetivos planteados. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido del mismo. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los

fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

#### **7.4 Instrumentos**

La recolección de la información de esta investigación se realizó mediante la aplicación de una entrevista, con la cual se acomete la solución de la problemática planteada, mediante la estructuración de las siguientes categorías; motivación, capacitación, incentivos económicos, cultura organizacional, eficiencia, eficacia y efectividad y una síntesis de propuesta investigativa.

### 7.4.1 Síntesis propuesta de investigación

#### **Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.**

TITULO	Problema	Objetivos	Marco De Referencias Conceptuales	METODO			
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
Factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín	¿Cuáles son los Factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Identificar los factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p>	Factores determinantes en el desempeño laboral  Relación entre el nivel de satisfacción	Cualitativo	10 Profesionales del área comercial	Entrevista sema estructuradas  Categorías:  1.Factores determinantes de la baja productividad	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>

	<p>hidrocarburos de la ciudad de Medellín?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Describir las implicación y desafíos de productividad de los trabajadores del área comercial en la organización del sector de hidrocarburos.</li> <li>•Evaluar los factores determinantes de la baja productividad percibido por el área comercial en la organización del sector de hidrocarburos.</li> <li>•Identificar posibles estrategias para el aumento efectivo de la productividad de los trabajadores del área comercial en la organización del sector de hidrocarburos</li> </ul>	<p>laboral y el nivel de productividad de los colaboradores</p>			<p>2. Implicación y desafíos de la baja productividad</p> <p>3. Estrategias para el aumento efectivo de la productividad</p>	
--	--	---	---	--	--	--	--

#### 7.4.2 Diseño de entrevista

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Identificar los <b>factores determinantes de la baja productividad</b> percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial	Factores determinantes de la baja productividad	Atribuidos a las condiciones organizacionales	¿Cuáles cree usted que son los factores determinantes de la baja productividad que pueden ser atribuidos a la organización?
		Atribuidos a las condiciones individuales	¿Cuáles cree usted que son los factores determinantes de la baja productividad que pueden ser atribuidos a los individuos?
		Atribuidos a las condiciones del mercado	¿Cuáles cree usted que son los factores determinantes de la baja productividad que pueden ser atribuidos a la dinámica del mercado?
<b>Describir las implicaciones y desafíos</b> derivadas	Implicación y desafíos de la baja productividad	Implicaciones	¿Cuáles cree usted son las implicaciones o consecuencias organizacionales e individuales que derivados de la baja productividad?

de la baja productividad		Desafíos	¿Cuáles cree usted son los desafíos o retos organizacionales e individuales que derivados de la baja productividad?
Identificar posibles estrategias para el aumento efectivo de la productividad	Estrategias para el aumento efectivo de la productividad	Nivel de la organización	¿Qué estrategias recomendará usted a la organización para aumentar la productividad?
		Nivel de líderes	¿Qué estrategias recomendará usted a los líderes para aumentar la productividad?
		Nivel de las personas	¿Qué estrategias recomendará usted a los empleados como individuos para aumentar la productividad?

## 8 RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a profundidad a los 10 sujetos propuestos en la investigación. Inicialmente se presentó la caracterización socio-demográficos y socio- laborales. Posterior se presenta los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: factores determinantes de la baja productividad, implicación y desafíos de la baja productividad, estrategias para el aumento efectivo de la productividad.

Para el análisis de las categorías mencionadas, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados por subcategorías, las cuales fueron soportadas empíricamente a través de fragmentos de cada discurso permitiendo evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona un solo fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos se presentan varios fragmentos.

Finalmente se desarrolló la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 4 mujeres y 6 hombres, cuyas edades oscilaban entre los 25 y 52 años, lo que permitió la identificación de un grupo de personas ubicadas en la productividad laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas en los mandos altos y medios de la compañía, teniendo todas las características de tener un equipo de trabajo que aporta directamente al proceso productivo de la misma.

En cuanto a la antigüedad en el cargo de 4 de los participantes era mayor a los 2 años, los otros 6 tienen antigüedades entre 4 meses y 1 año y 5 meses. los participantes tienen como carrera

profesional en administradores de empresas, mercadeo e ingeniería industrial, por lo que se puede concluir que los estudios de todos los participantes es el pregrado.

### **8.1 factores determinantes de la baja productividad**

En relación con los factores determinantes de la baja productividad atribuidas a la organización planteados por los sujetos participantes, se obtuvo en su mayoría un mismo factor atribuido a la organización, en donde plantean que el proceso de capacitación es un factor de suma importancia para la productividad, así lo manifestaron algunos entrevistados: sujeto 1 *“Bueno, realmente la organización brinda todos los aspectos necesarios para realizar bien el trabajo desde el área comercial y es desde ese punto que nosotros realizamos el trabajo día a día, en cuanto a los factores determinantes pues a ver que te cuento en eso si hay algunas falencias y es desde el punto del aprendizaje, es decir, la poca capacitación que brinda la organización para ejercer el cargo, acá uno entra le medio explican las funciones y arranque , entonces desde la organización es ese atributo pues no nos capacitan en el momento de ejercer el cargo, pero también llegan y llegan productos que se exportan pero no sabemos bien como es el manejo como son las especificaciones porque no vienen en inglés , esto es importado de china y ellos creen que uno a las estaciones de servicio o empresas que trabajen con combustible les sabe llegar y vender un producto que ni siquiera nosotros hemos tenido conocimiento, nos ha tocado buscar en tutoriales para dar solución a esas problemáticas y vender bien el producto y el servicio técnico para su correcta instalación y sinceramente trabaja uno desmotivado aburrido con esas situaciones, porque no brindan la información pertinente.”*

Sujeto 2 *“haber, yo soy muy nueva en la organización a comparación de los otros empleados del área comercial, pero la productividad es baja porque la organización siempre importa cosas nuevas y transformadoras y eso cada semana le llega un producto nuevo a uno y como estamos*

*en Cartagena le toca mirar que es lo que se hace con ellos para poder venderlos, yo no soy de formación alguien que tenga conocimientos del área comercial y tampoco me enseñaron como hacer algunas cosas y por ello me he ganado unos regaños pero a pesar de que me entregaron el puesto sin saber nada de él me he desempeñado de la mejor manera posible gracias a las ayuda que tuve de un compañero que si lleva más tiempo y me fue explicando cómo hacer las cosas porque yo no sabía nada de esta área y sin una buena enseñanza uno se enreda mucho para hacer todo entonces a veces uno se aburre porque hay cosas que se le sale de las manos a una”*

*Sujeto 5 “bueno, yo que te dijera acá uno trabaja bueno y trata de dar su 100% pero si hay dificultades que uno ve que la empresa aun conociéndolas no trabaja sobre ello y uno se vuelve tan mecánico que a veces eso es lo que salva una venta y por desconocimiento menciona algún nombre para dar solución a una necesidad y resulta ser otro , no significa que mandemos lo que no necesitan, si no, que uno se sobre carga de trabajo por no conocer bien los productos que llegan a la organización y que están a la venta o esta semana llegan unos para dar solución a un problema por decir en un surtidor y al mes llega otro producto con otro nombre para solucionar el mismo problema y nosotros no teníamos conocimiento sobre eso , entonces realmente uno es hasta con desgano y con pereza aunque sabe uno que comisiona pero es uno rebuscando como llegar al cliente y mejorar esa competencia que siempre nos exigen de calidad y rectitud pero si no sabemos bien que vendemos como vamos a hacer las cosas mejor pues eso es lo que considero yo.”*

*Sujeto 6” La empresa le suministra a uno todos los elementos para realizar su labor día a día, pero hay un error que a mí me genera rabia e inconformismo y es que siempre traen un montón de cosas que nunca nos dicen para que sirve y cuando se llega el momento de verdad es haciendo uno mil y una cosa para ver cómo funciona eso y a veces los clientes perciben eso y a uno le da pena y se desmotiva porque piensan que uno no es el que hace bien las cosas, pero es*

*que no nos dan la información o la capacitación de los productos y de cómo usarlos”*

*Sujeto 7 “En cuanto a la organización hay varios aspectos que hay que tener en cuenta, pues uno viene con la mejor disposición de hacer lo pertinente para que toda el área salga adelante, pero se nos presenta una baja productividad porque en muchas ocasiones no tenemos siempre los mismos insumos, entonces uno trabaja un mes con un producto que ya conoce que se tomó el tiempo de estudiar y de aprender por su propia cuenta de cómo se maneja como se vende como se puede comercializar, ensamblar y como funciona en los equipos, pero al otro mes o a los días llegan otros nuevos insumos los cuales nunca son presentados ni capacitados y nos toca buscar la forma de cómo hacer ese producto comercial sin la claridad de su funcionalidad, y aparte de eso no entregan la información de cuál es el sustituto.”*

*Sujeto 8 “Yo pienso muy claro y es que compran y compran unos productos nuevos y novedosos que son traídos de china y pues se piensa que es porque se quiere tener lo nuevo en sistemas, pero no se puede estar cambiando a cada rato porque si hoy se compra uno nuevo que salió y a la semana lo mejoran sale con otras especificaciones pues lo compran y a nosotros no nos informan que se hicieron modificaciones en el producto o se compró otro que es más completo o más sencillo y tampoco para que sirve, simplemente estudie uno porque no nos capacitan adecuadamente de los productos a ensamblar y vender al cliente.”*

*Sujeto 9 “Todo el área siempre está cambiando con todo, uno siente que la empresa trata de avanzar y estar adelante y cuando un producto que se establece se vuelve exitoso y se ve que sale y sale se siente la satisfacción por el buen servicio prestado, no estoy en contra de que traigan contenedores con productos diferentes a los que uno estaba acostumbrado o al menos al que ya se le sabía como es el funcionamiento y para qué es el uso y los beneficios , pero traen productos que pueden ser similares y a veces no brindan la información adecuada y resulta uno ser el*

*malo, pero es porque el encargado de compra y negociar no nos instruye sobre los nuevos productos y sobre como es el funcionamiento, hombre al menos la ficha técnica con la que ellos entendieron el producto, porque viene en chino y se dificulta entender eso.”*

Sujeto 10 *“todos los empleados siempre estamos dispuestos a avanzar en la organización, a dar el máximo de nosotros pues todos nos vemos beneficiados logrando los objetivos, es muy sencillo desde la organización falta orden en el cumplimiento de la entrega de los nuevos insumos a comercializar, cuando digo orden es que no hay capacitación o formalización de los nuevos productos, simplemente llegan y ya, y le toca al empleado buscar las maneras de defender el producto sin información y eso claramente en el cliente y empleado genera angustia.”*

Por su parte 2 de los 7 sujetos, plantearon en sus discursos una similitud a los sujetos anteriormente citados, pero también hicieron énfasis en la innovación y las actitudes de los empleados de la organización, tal como lo manifiestan el sujeto 3 y 4.

Sujeto 3 *“La organización siempre está en la búsqueda constante de productos innovadores para lograr ser competitivos en el mercado, y esto nos ha dado resultado, pues siempre contamos con productos que son llamativos, innovadores y de un costo menos que en otras partes y es gracias a la aceptación de los equipos chinos con los que venimos trabajando un buen tiempo, es verdad que a veces no se presentan un buen servicio para el cliente ya que los repuestos son importados y en algunas ocasiones fallan otros elementos de los cuales no se cuenta con una ficha técnica del producto en español ya que todo llega en el idioma chino y es allí donde evidenciamos que la organización nos deja un poco cortos en el tema, ya que, toda la gestión comercial se realiza pero la capacitación sobre los nuevos productos a ingresar no es la mejor entonces a veces se presentan trabas en el momento de vender un producto para la necesidad del cliente y nos toca*

*comunicarnos con otras personas del área para que nos ayuden solucionar ese dilema y llamar al cliente para darle solución.”*

*Sujeto 4 “Comencemos, yo soy del área el que más años y conocimiento tengo y hay que decir que área comercial siempre está en un constante cambio en pro de brindar un mejor servicio a los clientes y empresas que manejamos dándole importancia a la tecnificación e innovación de la organización y de los productos, todo esto nos da una oportunidad para estar siempre vigentes en el mercado nuestro si?, pero creo que el principal problema es que las quejas son las mismas que los empleados no tienen conocimiento de cómo son los productos que vendemos dicen ellos, pero yo creo que es más bien de los empleados que la organización, pues nosotros tenemos todo para brindar un buen asesoramiento y un servicio de venta y consecución de nuevos clientes, entonces es más bien que los empleados del área no se están auto capacitando sobre los productos como lo hago yo.”*

Por lo anterior se pudo analizar que uno de los factores organizacionales más influyentes en la productividad laboral por parte de la organización, es la capacitación dirigida a los empleados, en donde estos mismos se ven afectados en el momento de brindar una buena asesoría a sus clientes, disminuyendo así las ventas organizaciones y la productividad del área, evidenciando los vacíos en conocimiento no solo de sus funciones, si no, también de los productos a comercializar.

## **8.2 Factores individuales de la baja productividad**

Con relación a los individuos se pudo identificar un factor general y es desde la motivación de los empleados, a raíz de la falta de capacitación, así nos lo hicieron saber algunos de los entrevistados: sujeto 1 “*¿Pues, yo si digo una cosa uno como empleado de cualquier organización quiere que su trabajo sea impecable para dar los resultados que se esperan*

*cierto?, pero bueno a veces aunque se trate de hacer muchas cosas para sacar adelante su trabajo siempre hay cosas que te desaniman bastante y es que sin motivación uno no cumple muy bien a las cosas que debe hacer, entonces pues satisfecho no se está porque uno sabe que puede dar más de sí mismo para mejorar pero sin un apoyo de la empresa como se hace pues, eso así es muy difícil, pero si a todos los empleados nos dan como la explicación correcta de las funciones de cómo hacer las*

*cosas uno se motiva y yo haría mi labor más tranquila sin esa angustia que mantiene uno de no saber qué hacer con un producto y vender más para obtener más beneficio, aunque a veces eso no se refleje mucho”*

*Sujeto 2 “Uno siempre tiene una expectativa de su nuevo empleo y eso me paso a mí, yo tenía una expectativa muy buena sobre el cargo que iba a iniciar no solo en aprendizaje y como nuevo conocimiento, sino como con la expectativa de algunos temas que prometen, pero como te dije anteriormente yo no tenía ni conocimiento ni experiencia pero dije hagámosle que eso me explican y como yo soy tan trucha aprendo fácil, pero realmente no fue así entonces uno se bajones mucho se aburre porque uno todo enredada con lo que tiene que hacer y aparte copie todo para traducir y al menos poder entender y colaborar a los demás , yo creo que todo radica en una situación y es que lo valoren a uno porque sin saber cómo se hace las cosas uno las hace sin saber cómo es la características de un producto y los beneficios uno los vende, pero los ánimos y la motivación es mínima acá en el área.”*

*Sujeto 3“si bien la organización está en la búsqueda constante de productos que sean vanguardistas para la ejecución diaria de las actividades y metas propuestas, considero que el aprendizaje es un factor organizacional que brinda unas pautas al desarrollo de estas mismas, pero yo desde mi punto de vista considero que desde lo individual se hace evidente que no hay*

*una sinergia motivacional entre el área y que hay falencia desde que el empleado no se sienta a gusto con la realización de sus actividades diarias, sin embargo uno de los factores motivacionales son las comisiones por ventas pero esto no es que los influya mucho.”*

*Sujeto 5 “Es claro que al sentir esa falta de apoyo en el momento que no brindan las pautas o la información pertinente para vender un producto uno siempre se relaja y deja que las cosas fluyan de cierta manera, nunca hay una reunión en donde se ejecuten planes para mejorar, y uno se desmotiva, siente que los ánimos bajan de cierta manera y cuando uno logra alzarlos porque ya estableció ese producto resulta otro cambio que hace un retroceso.”*

*Sujeto 6 “En cuanto a las condiciones individuales es de aceptar que influye mucho todo lo que se refiere a la motivación no solo personal sino del equipo y área de trabajo, realmente el área se desmotiva cuando sabemos que llega un contenedor porque de inmediato se piensa hay en producto nos cambiaron ya, ero sin embargo se medió trata de animar, pero la ejecución de las actividades así es muy complicada.”*

*Sujeto 7 “todos tratamos a veces de hacer un trabajo mancomunado para sacar la productividad del área y estar motivados con las comisiones, pero es verdad que se está dejando de lado y restándole importancia a ello, simplemente se dedica uno hacer las cosas si se logró vender súper si no pues espere que de pronto sale, no hay un interés que motive a realizar las actividades comerciales”*

*Sujeto 8 “Uno siempre quiere sacar el proceso de venta lo mejor posible, pero realmente uno sin la información que debe tener de un producto como lo saca adelante, si usted debe vender x producto a usted le dicen eso sirve para esto se usa para aquello, pero acá no y eso desmotiva y da pereza, pero a veces ni genera nada, y cuando se logra comisionar pues es con mucho esfuerzo.”*

Sujeto 9 *“Los asesores y técnicos estamos para brindar un excelente servicio, es muy bueno decirlo, pero no brindar todo lo necesario para generar esa armonía es muy difícil mantener un ambiente en el que se quiera laborar, a veces es pesado, pero como por los estados de ánimo, ¿porque todos se miran entre sí como y bueno ahora qué? pero desde lo individual es esas ganas de hacer las cosas como era antes.”*

Por otro lado uno de los 10 sujetos plantearon una postura diferente e hicieron referencia en la personalidad y actitudes de los colaboradores que se encuentra en otras ciudades de país, así lo manifiesta el sujeto 4 *“claro, individuales inciden mucho y es que uno sabe que cuenta con colaboradores muy buenos y otros no tanto y ahí es el meollo de toda la situación, muchas veces no es la organización, son los empleados que se llenan de mañas y van cogiendo larga en el desarrollo de su puesto y se van relajando, es claro que nosotros no solo operamos en Medellín, sino, en la ciudad de Cartagena, entonces las personalidades influyen en este sentido de gran manera con las actitudes que se presentan, no obstante tratan de hacer su trabajo de la mejor manera posible , pero si considero que la personalidad, la actitud y la poca motivación como personas hacen que su productividad no sea la mejor.”*

Es evidente que en la mayoría de los sujetos entrevistados el factor individual que afecta la productividad laboral es la motivación, pues el no poder comprender de manera clara las fichas técnicas de los productos a vender no solamente les genera incertidumbre, sino, que también les genera una desmotivación que los conlleva a una insatisfacción laboral, y de allí se derivan tanto problemas en el ambiente laboral como en la productividad del área.

Cada sujeto entrevistado mostró una tendencia en su fragmento, claro que unos más que otros, sin embargo, uno de los sujetos; el sujeto 4 no manifestó como factor individual la motivación, sino que manifestó el tipo de personalidad de los colaboradores de la ciudad de Cartagena como

el factor con más incidencia.

En cuanto a la relación del mercado todos los sujetos entrevistados dejaron plasmado en sus fragmentos que el factor incidente es el alza de la divisa del dólar, así lo manifiesta el sujeto 1 *“Bueno, yo le dije ya que nosotros importamos ¿cierto? Bueno, pues a comparación del año pasado que el dólar estaba tan bajo se lograba comprar más cantidad de ciertos productos que sabemos que salen más rápido y comprábamos más equipos para la venta, la importación desde china a veces tarda como 4 meses para que llegue todo y eso nos atrasa bastante con el cumplimiento del cliente y toca hacer descuentos que obvio afecta todo, pero de resto nosotros tratamos de mantener un buen inventario, pero en si es el cambio como del dólar eso golpea.”*

Sujeto 2 *“claro jun., vea en este caso uno no logra sacar la meta a delante porque lo que uno escucha es que el dólar ha golpeado fuerte y como traen los productos de china eso les cuesta más y uno ve la diferencia porque antes llegaba y llegaba contenedores ahora disminuye y llega más que todo cositas que uno compra por internet a otras empresas que fabrican partes para equipos de estaciones, pero ahora uno ve que baja todo y más uno con la situación que esta acá menos que hace cosas, lo que levanta esto es la venta de equipos completos”*

Sujeto 3 *A ver la empresa todo lo trae desde china y se demora de 1 a 3 meses que los productos lleguen, si hay una comparación con otro tiempo es que se traía más productos y de los mismos para poder trabajar, pero realmente ha disminuido, pero es que el dólar está muy caro y eso afecta”*

Sujeto 4 *“Somos una organización que está en constante innovación con sus productos, si bien sabemos la divisa del dólar ha estado en un incremento considerablemente este último año y este factor si ha influido no solo en nuestra organización si no que en toda la economía colombiana”*

Sujeto 5 *“Yo creo que el stock que manteníamos antes a lo que ahora mantenemos, no significa que no se cumpla con los requerimientos que algunos clientes nos piden, pero uno antes mantenía muchos productos que a veces daban ladilla para vender, ves es que ahora es menos como las cosas yo creo que entonces es porque todo está más caro, pienso yo que es eso.”*

Sujeto 6 *“claro del mercado es muy obvio esa parte, el inventario para dar solución a la demanda de x producto era mayor al que hay ahora, ya no hay tanta disponibilidad y a veces toca trabajar con productos nacionales en equipos chinos porque en la importación no se logró traer tanto inventario y es verdad lo que dicen es porque ahora comprar en otros países que manejen en dólar es muy costoso y eso ha afectado”*

Sujeto 7 *“La empresa siempre ha considerado estar en innovación con los productos y eso ha gustado mucho, la importación de los mismos ha bajado notoriamente este año, pues el alza constante del dólar ha golpeado y la poca productividad del área ayuda más.”*

Sujeto 8 *“Es un asunto sencillo con todo lo que se menciona en resumen es la economía de las empresas que importan se ha visto golpeada por el alza del dólar, causando unos costos mayores a comparación de otros años, pues traer esos equipos que cuestan x valor en años anteriores ahora cuesta el doble, porque no solo aumenta el dólar si no los precios de venta de los proveedores.”*

Sujeto 9 *“Mire una cosa desde el mercado que afecta la productividad es el stock y es que desde que el dólar se subió tanto eso ha afectado bastante el flujo de entrada y salida el stock, pero afortunadamente se ha logrado sortear.”*

Con la argumentación de los sujetos entrevistados que en el mercado el factor que influye en la

productividad de la organización y del área comercial deriva del cambio constante del dólar, en donde si el dólar está en baja la organización importa más productos desde el país chino, llegando así más contenedores para alimentar el inventario y tener un buen stock, pero si el dólar está en alza afecta la importación de los productos a comercializar, es así como desde el mercado afecta la productividad en función a las ventas de la organización.

En la mayoría de los planteamientos no hubo una generalización por parte de los sujetos entrevistados, en donde 1 de los 10 sujetos siempre mostraba una tendencia diferente a los demás, pero en esta subcategoría se evidencio la generalización del factor incidente por parte de todos los participantes entrevistados.

### **8.3 Implicación y desafíos de la baja productividad**

Respecto a las *implicaciones* derivadas de la baja productividad tanto en la organización como individual se determinó las consecuencias, tales son ; el despido y sanciones de los empleados y a nivel organizacional no consecución de los objetivos y el éxito en función de ingresos, a esto el sujeto 1 manifestó *“En la organización considero yo que no logra como lo que se ha propuesto a conseguir en el año o en el periodo propuesto, me explico, todos tenemos un propósito y luchamos para conseguirlo, entonces si no hay una buena productividad que se muestre en la empresa entonces no va cumplir como esa meta que se propuso esa es la consecuencia el no logro de las metas. individuales ese si es una consecuencia que eso se ve ahí mismo si uno no es tan productivo en cualquier organización lo más fácil es un despido porque no estas aportando mucho a la empresa, otra es que no va recibir unos beneficios que se tienen por el cargo.”*

Sujeto 2 *“A nivel organizacional aumenta todo el costo y disminuye los ingresos esperados por ventas y ejecución de otras actividades, es decir la organización no cumple con lo propuesto para todo el año”*

Sujeto 3 *“Las implicaciones de la baja productividad en la organización, es una alta incertidumbre del no cumplimiento de las metas esperadas, todo ello por no contar con un orden desde el área para garantizar ese propósito en donde no solo se beneficia la organización sino uno como emplead”*

Sujeto 4 *“a nivel organizacional es notable que aumenta los costos por rotación de personal que no está capacitado para ejercer las funciones impuestas, además entorpeciendo el éxito organizacional que se espera aumentar cada año, en el aspecto individual los empleados se van hundiendo cada vez en su mediocridad hasta el punto de prescindir de sus servicios afectando todo su entorno y tanto personal como familiar.*

Sujeto 5 también confirma que *“ Bueno, en el nivel de la organización es evidente que afecta a la operación del negocio, con la baja productividad se obstruye todo un sistema, en donde, no solo afecta el éxito y consecución de los objetivos propuestos, sino que también todo en relación de cumplimiento en momento de entregas o de servicio técnico, pero es por la gestión de los empleados que no realizan adecuadamente sus actividades y funciones como corresponde, y es claro que en cuanto individual puede traer implicaciones como un despido por no cumplimiento y resultados esperados.”*

Sujeto 6 *“Por esta área pasa mucho empleado y eso aumenta el costo por la rotación y como no se genera tantos ingresos me imagino yo que eso afecta no solo la productividad de la empresa si no el éxito de la misma con todos los problemas que esto acarree”*

Sujeto 7 *“Desde la organización, yo considero que hay muchos desafíos uno de ellos es la implementación de los procesos de inducción en el momento de ingreso y en la ejecución de actividades procesos de capacitación y recapitación cuando se obtenga nuevos productos y tecnologías para garantizar el buen servicio.”*

Sujeto 8 *“claramente para mi es que se genera una capacitación constante a los empleados no solo del área comercial si no de todas las áreas para que se dé todo de la mejor manera, porque uno sin capacitación no se puede desempeñar mejor en el área a la cual pertenece.”*

Con lo anterior se evidencio, que todos los sujetos perciben de la misma manera las implicaciones de la baja productividad a nivel organizacional, asumiendo que afecta el éxito de la organización, en donde la no consecución del éxito y objetivos anuales conlleva a nivel individual a prescindir de los servicios de los colaboradores del área o en la afectación de sus ejercicios diarios con sanciones, aumentando una carga a la cual no responden de igual manera por los factores anteriormente, pues son estas funciones diarias las que van a garantizar no solo la estabilidad del empleado, sino también la operatividad de la organización, reduciendo costos en el área por rotación de personal.

Con respecto a *los desafíos de la organización e individuales* respecto a la productividad se encontró por parte de los sujetos participantes que en la mayoría surge el mismo desafío y es el de una capacitación desde el proceso de contratación de la organización, teniendo así un mayor compromiso con los empleados, en donde se les brinde la información pertinente del cargo a ejercer, así lo plantea el sujeto 1 *“acá en la empresa el mayor desafío es comprometerse con capacitar y estar pendiente de todos los trabajadores para que estemos motivados para cumplir todas las metas propuestas por la empresa y así aumentar las ventas y ser más productivos, porque ya con la capacitación de temas que hay falencia pues uno trabaja mejor y contento.”*

Sujeto 5 *“pues haber yo no sé muy bien, pero pienso que mejor dicho todo tiene desafíos, pero lo que más deben hacer es esa parte de que uno no recibe como todo eso que lo ayudan a tener una mejor ayuda de lo que hace y como dije uno quiere dar el 100% pero no*

*hay con que, entonces yo creo no estoy seguro pero que nos den charlas para que nos expliquen bien las cosas como son y lograr sacar el área adelante.”*

*Sujeto 2 “uno de los desafíos que yo veo en la empresa es que nos den todas las inducciones que debemos tener para realizar bien nuestro trabajo, independiente de los costos o el tiempo que tome, porque eso no es tiempo perdido ni clientes perdidos. A nivel individual el mayor desafío creo yo que es el cumplimiento de todo lo propuesto para el área”*

*Sujeto 6 “Uno de los mayores desafíos en los que uno se pone a pensar es que cuando uno ingresa a la organización independiente del área en la que vaya a trabajar no hay una capacitación en donde le den las pautas para no solo adaptarse sino de cómo funcionar en el área, y en lo individual es poder cumplir con los objetivos del área”*

*Sujeto 7 “Para mi pues que sería, es claro que todos nos toca estar buscando la manera de cómo hacer las cosas y es porque no hay un origen desde los procesos administrativos que nos brinden unas inducciones y capacitaciones que garanticen un éxito organizacional con compromiso individuales de sacar el área adelante.”*

*Sujeto 8 “los desafíos organizacionales son claros, a raíz de la baja productividad es garantizar el trabajo de los empleados desde una capacitación constante para garantizar los procesos del área, porque si no se implementa estos procesos por costos o por tiempo los empleados no vamos a tener todas las herramientas que debe brindar la empresa para trabajar con éxito”*

*Sujeto 9 “Desde la organización, yo considero que hay muchos desafíos uno de ellos es la implementación de los procesos de inducción en el momento de ingreso y en la ejecución de*

*actividades procesos de capacitación y recapitación cuando se obtenga nuevos productos y tecnologías para garantizar el buen servicio.”*

Por otra parte, los sujetos 3 y 4 mencionaron otros desafíos diferentes a los ya mencionados en donde sus posturas radican la adaptación y comprensión de los empleados desde su diversidad cultural, así como lo menciona el sujeto 3 *“considero que uno de los desafíos en toda organización es la adaptación de los empleados, es decir, hay que comprender su origen étnico, su diversidad laboral, pues hoy en día las organizaciones deben ser más heterogéneas en su personal, pero sin embargo considero que uno de los desafíos que enfrentamos organizacional es continuar con los procesos que se implementan para garantizar el éxito organizacional. En cuanto a nivel individual es el compromiso con el trabajo, es decir, que el empleado sea más comprometido y acertado en el momento de realizar sus funciones sin importar las culturas.”*

Sujeto 4 *“(…) “el desafío que presenta la organización a raíz de la productividad laboral es más radicado en la otra dependencia que están en las otras ciudades, me explico mejor, hay que trabajar con el personal desde el compromiso y sentido de pertenencia con la organización es obvio que la diferencia de cultura es notoria es muy normal que nosotros hagamos de una manera algo y ellos no la comprendan mejor por su personalidad o cultura arraigada”*

Es claro que uno de los mayores desafíos que plantean los sujetos, radica en el factor influyente de la productividad como se menciona anteriormente; la capacitación no solo es uno de los factores, sino que también es uno de los desafíos que presenta la organización. Este factor se convierte en el mayor desafío de la organización, ya que, la constante innovación de productos está implicando un alto grado de incertidumbre hacia los colaboradores del área por el

desconocimiento de las características y fichas técnicas de los mismos, es por ello que los sujetos plantean la capacitación en todos los aspectos del cargo como el desafío organizacional.

Por otro lado, se plantea la idea concebida por otros sujetos, en donde manifiestan que el mayor desafío es comprender a los colaboradores desde la heterogeneidad y diversidad cultural, los cuales dificultan la comprensión básica de algunas funciones del área y del cargo.

#### **8.4 Estrategias para el aumento efectivo de la productividad**

respecto a las estrategias a nivel organizacional planteadas por los sujetos participantes se evidenciaron la planeación de los procesos de contratación, para mejorar las dificultades, como las manifiesta el sujeto 1 “ *Yo considero que a nivel organización una de las estrategias que debe implementar la empresa es considerar la inducción en el proceso de contratación de los empleados y la inducción constante para mejorar los procesos del área comercial, en donde esta estrategia ayudara mucho a los procesos que nosotros realizamos, es que traen unos productos que ni nosotros sabemos entonces con una inducción por parte de las personas que las compra que son los que tienen el contacto con los proveedores chinos nos va facilitar una mejor comprensión y de ahí nosotros una mejor gestión del área.*”

Sujeto 2 “*estrategias que sean a nivel organizacional es tener una mejor planeación de todo lo que tiene que ver con la empresa porque estratégicamente el área tiene falencias con las cuales se logran solucionar con una buena planeación, en donde nos capaciten sobre los equipos y sus repuestos respectivamente que eso es lo que nos aburre y organizando eso yo creo que la productividad mejorara por parte del área.*”

Sujeto 3 “*una de las estrategias para aumentar la productividad en la organización precisamente fue la innovación en los productos, pero seguido de esto hay que trabajar en áreas*

*que complementen los procesos de inducción de todo el personal desde una planificación organizacional, esto con el fin de garantizar la buena ejecución de las funciones básicas y complementarias de cada cargo y área.”*

*Sujeto 5 “la estrategia que debe aplicar la organización para mejorar debe ser que nos brinde todos los conocimientos y demás elementos para realizar todos nuestros trabajos como debe ser, es que mira si tenemos todos los conocimientos que necesitamos para realizar nuestros trabajos cualquier empleado va estar motivado y realizando mejor las cosas para aumentar sea ventas o productividad”*

*Sujeto 4 “ mi recomendación como estrategia es muy sencilla reestructurar la administración del área por procesos y no por funciones, con el fin de mejorar la productividad y entendimiento de los empleados en función de sus actividades a ejecutar , en donde se va entender que su responsabilidad va más allá del cumplimiento de sus funciones específicas logrando que el empleado se sienta más contento por decirlo así, porque por procesos garantizamos que esté contento y motivado a la hora de hacer sus labores cotidianas”*

*Sujeto 6 “como estrategias en la organización para aumentar el nivel de productividad es la consideración de una planeación de toda la organización en donde los procesos estratégicos se generen de buena manera en donde no solo se esté evaluando y capacitando al personal si no que se esté motivando con el fin de mejorar no solo el área si no la organización”*

*Sujeto 7 “Toda organización tiene una planeación estratégica me imagino yo, entonces es estudiar la que se tiene y replantear proceso y maneras para que se garantice la productividad desde el empleado generando planes mensuales en donde se nos esté dando la información constante y clara desde el momento que se ingresa hasta la ejecución de tareas.”*

Sujeto 8 *“complementación de todas las áreas con una capacitación constante de los empleados para que así se cumplan de manera adecuada todos los objetivos propuestos no solo por el área si no de la organización como tal.”*

Sujeto 9 *“Una organización bien estructurada desde su planeación genera mayor confiabilidad, y es esa misma estructuración la que hace que los empleados estemos a gusto con la organización, entonces como estrategia se debe adoptar procesos existentes y que no se generan acá como es una capacitación completa y recurrente a los empleados para mantenerlos al día de los insumos organizacionales”*

Si bien la mayoría de los sujetos plantean la misma estrategia de realizar una planificación en el proceso de contratación con la inclusión de la inducción y capacitación constante de los empleados, para garantizar la buena ejecución de las funciones que realiza los empleados, a su vez minimizar la incertidumbre que presenta los empleados en el momento que llega nueva mercancía a la organización, es evidente que el encargado de realizar la compra comprende las características, funciones y las ficha técnicas de cada producto adquirido, por ende debe transmitir ese conocimiento hacia los demás empleados mediante una capacitación del funcionamiento para mejorar la productividad .

En relación *a las estrategias desde los lideres* hacen referencia a mejorar la comunicación para aumentar la motivación de los colaboradores del área como lo menciona el sujeto 1 *“En el sentido de los lideres pienso yo que ayudar a la motivación, trasladando todas las sugerencias o quejas que hemos planteado en los llamados recurrentes, entonces facilitadores de información para mejorar la motivación a los empleados y el área que se siente muy triste y cansada de no poder cumplir con las indicaciones por desconocimiento.”*

Sujeto 2 *“impulsar desde su liderazgo una comunicación más clara y eficiente ante los superiores para que lo que se plantea no se quede en eso solamente, me parece que desde que se trabaje la comunicación como factor de estrategia se va generar no solo una mayor productividad, un ambiente más ameno para trabajar contento, sino un alza en las metas propuestas”*

Sujeto 3 *“para el líder, bueno considerablemente pienso que la estrategia a implementar es trabajar más al capital humano de la organización, es decir, trabajar desde sus falencias, o dificultades en el momento de ejecutar bien sus funciones para dar solución a las problemática de productividad, en donde no solo se traslade la información oportuna para desarrollar oportunamente todas las habilidades comerciales de los colaboradores que más lo necesitan, sino que también se sientan a gusto con la organización”*

Sujeto 4 *“considero que, para el líder, una estrategia es mantener su posición, me refiero a que se tome la tarea de ser líder en la orientación de los cargos y ejecución de los mismos con una buena administración del tiempo en donde se fortalecerán las debilidades que lleguen a presentar.”*

Sujeto 5 *“Claro con los líderes que nos escuchen las sugerencias que brindamos pero que no se quede la información en ellos, que haya un flujo comunicacional entre ellos y nosotros para que mejore el área.”*

Sujeto 6 *“Generar un liderazgo más humano y menos autoritario, hacer desde el ejemplo, en donde todos los empleados entendamos desde su conocimiento las condiciones de los productos que se intercambie la información con todos”*

Sujeto 7 *“Desarrollar estrategias que involucre toda el área comercial y no solo los cargos altos en donde se queda la información importante para el desarrollo de las tareas impuestas, es decir que él nos esté informando todo los elementos y cambios que se genera la organización, que toda el área esté completamente informada y con una comunicación efectiva para hacer bien las cosas.”*

Sujeto 8 *“Pues que nos oriente día a día desde su conocimiento las actividades a realizar y que este motivando a los empleados brindándoles los conocimientos pertinentes para generar el éxito del área y no el declive por retener información.”*

Sujeto 9 *“Generar estrategias integradoras para que el área esté conectada con él y con la dirección desde una comunicación asertiva para así obtener los pilares y conocimientos de los insumos a trabajar.”*

Se puede concluir como estrategia del líder el trabajo de la comunicación para dar solución a las problemáticas presentadas en la organización, involucrando la planeación de las tareas diarias para brindar un apoyo al personal del área, generando así una motivación y una satisfacción por la realización de las actividades diarias con un trabajo mancomunado.

El desarrollo de las actividades no solo debe ser ejecutadas en base a unos lineamientos, sino que debe estar también guiadas y apoyadas por un líder que escuche y comunique a los altos directivos las dificultades que presentan los colaboradores en el momento de realzar las funciones encomendadas.

En cuanto a las estrategias individuales se hace evidente la organización por parte de los empleados en donde hacen énfasis en la planificación de las actividades para dar cumplimiento a cada una de ellas como debe ser, así como lo menciona el sujeto 1 *“yo recomendaría que nos*

*organicemos mejor, que día a día nos reunamos para ir planeando todo lo que tiene que ver con las actividades y como vamos abordar el aumento de las ventas y cumplir metas y así aumentar también personalmente los ingresos”*

*Sujeto 2 “organización para realizar las tareas porque en ciertas ocasiones se está haciendo una actividad y no se termina por realzar otro entonces es realizar una por una para así tener un mayor enfoque y mejor resultado.”*

*Sujeto 3 “realizar una planeación interna no solo del puesto, sino como persona, en donde se creen rutinas que garanticen la buena gestión del tiempo, aplicar el auto aprendizaje para mejorar el área en las cuales hay más dificultad”*

*Sujeto 4 “para los empleados una buena planificación y orden de toda la ejecución de sus tareas, para así generar mayor productividad con la priorización de las tareas, en donde se realicen las más importantes y se vaya desarrollando paulatinamente las demás, en donde se diferencie de lo urgente a lo importante, en donde prime el auto desarrollo personal”*

*Sujeto 5 “realizar una planeación interna no solo del puesto, sino como persona, en donde se creen rutinas que garanticen la buena gestión del tiempo, aplicar el auto aprendizaje para mejorar el área en las cuales hay más dificultad.”*

*Sujeto 6 “para los empleados una buena planificación y orden de toda la ejecución de sus tareas, para así generar mayor productividad con la priorización de las tareas, en donde se realicen las más importantes y se vaya desarrollando paulatinamente las demás, en donde se diferencie de lo urgente a lo importante, en donde prime el auto desarrollo personal.”*

Sujeto 7 *“para todos los empleados debemos ser más ordenados para sacar las metas adelante y también para trabajar mejor sin obstáculos que nos presente problemas y nos retrase entonces así tener un enfoque en lo que debemos hacer y aumentar la productividad.”*

Sujeto 8 *“primero que todo todos los empleados debemos tener el sentido de organización bien definido, pues no se está generando una organización para así dar solución a todos los requerimientos organizacionales.”*

Sujeto 9 *“Si se quiere cumplir con los objetivos y metas de la organización, creo que tanto los directivos como los empleados debemos impartir el orden y los procesos adecuados de manera organizada para así saber día a día que las cosas se están haciendo de la manera correcta.”*

Como estrategias individuales se hace alusión a recurrir en el planteamiento de mejorar la organización de las actividades con sentido de pertenencia, haciendo referencia a la prioridad para garantizar la buena ejecución y el cumplimiento de las mismas, impulsando el buen desarrollo del área en función de ventas y organización de productos existentes, cumpliendo así con cabalidad las metas del área y recibir los beneficios correspondientes, aumentando la tranquilidad y la motivación del cargo.

Con los anterior se puede evidenciar la aprobación y la respuesta a las tendencias a partir del uso empírico de los fragmentos citados, dando respuesta por medio de las subcategorías trabajadas en la aplicación del instrumento realizado.

## 9 CONCLUSIONES

La presente investigación abordó factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín a partir de la respuesta de los objetivos de la misma los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: factores determinantes de la baja productividad percibidos en los objetivos, implicación y desafíos de la baja productividad, estrategias para el aumento efectivo de la productividad.

En relación a los factores determinantes de la baja productividad en la organización.

Se logró percibir por parte de la mayoría de los participantes la falta de capacitación como proceso gestor de éxito en la consecución de los objetivos y a su vez aumentar la productividad del área, tal como lo alude Chiavenato (2007) “la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”, es evidente que las organizaciones están en constante cambio tanto de la reestructuración de procesos como la implementación de nuevas tecnologías y productos innovadores que generan competitividad organizacional.

Durante el proceso se percibió que la organización trabaja constantemente estos factores, pero generan dificultades en el momento de ejecutar las funciones por la no capacitación de los empleados en función de productos y procesos a realizar, en donde el comportamiento organizacional no se percibe en el momento de trabajar la estructura de la organización, en alineación con las capacitaciones e inducciones de los colaboradores para brindar los elementos necesarios que dan pie a una buena gestión del área y a su vez de la productividad del mismo.

En cuanto los factores incidentes por parte de los individuos.

se identificó que el factor responsable en este caso desde los empleados es la motivación con la que realizan las actividades del cargo, generando así una insatisfacción laboral por la ausencia de capacitación que debe requerir el cargo y sobre todo en la inclusión de productos novedosos, creando por lo anterior una incertidumbre al empleado por la falta de comprensión del manejo de dichos productos, sin embargo han utilizado sus métodos para garantizar que estos productos no se queden estancados en el stock de la organización, Chiavenato (2007) define a la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”, con lo anterior se expresa uno de los sentidos que manifiestan los sujetos y es claro que todo individuo vive las situaciones que lo rodean de una manera diferente, sin embargo cuando una situación se hace recurrente ya no afecta a un solo individuo, sino a un conjunto de individuos que comprenden un área específica de la organización, disminuyendo la intensidad con la que realizan sus actividades diarias y por ende afectando la productividad de la organización.

Se menciona la motivación como factor individual, pero también se hace evidente que el tipo de personalidad afecta la situación laboral, en donde se hace referencia a la diversidad cultural de los empleados como factor individual, estas dos posturas se toman más desde los líderes que tienen el control del área y a los cuales ciertas situaciones organizacionales no están tan involucradas como los demás colaboradores del área.

Así mismo respecto a los factores incidentes del mercado percibidos, se concluye de manera general que el factor incidente es el constante cambio del dólar, afectando así la importación de la organización en cuanto a cantidades respecto al año anterior, esto conlleva a que la organización no cuente con un inventario similar al del año pasado, en donde no se potencia productivamente el proceso comercial, sino que lo afecta impidiendo incrementar las inversiones y resultados esperados por la organización.

En estas categorías se logró de inferir las percepciones y las afectaciones que se lograron rastrear con la aplicación del instrumento, generando una idea más completa de la no productividad del área comercial.

Sobre las implicaciones de la baja productividad.

De acuerdo con los resultados, se logró percibir que la mayor implicación que se tiene a nivel organizacional es la consecución de los logros y objetivos propuestos en el plan anual, es decir, no se supera o alcanza las metas fijadas en años anteriores, todo esto afectando a los ingresos esperados por el año trabajado, es cierto que el factor humano en las organizaciones son gestores del éxito, en donde estos facilitan con la ejecución correcta de sus funciones el logro organizacional. Con todo lo anterior se puede concluir que la implicación de la baja productividad laboral en las diferentes áreas de la organización la conllevan al declive en sus ingresos anuales.

Respecto a las implicaciones individuales se hace referencia a los autores Campbell McCloy, Oppler y Saer (1993) sostienen que *“La eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de los niveles de productividad (outputs) de una empresa, siendo este uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento”* por lo anterior es claro justificar que los niveles de productividad en una organización va orientada a los resultados y a su rendimiento, por ello se concluye que la implicaciones a nivel individual por las dificultades presentadas en la productividad genera inestabilidad laboral en los colaboradores conllevando así a sanciones drásticas como el despido de los mismos.

En relaciona a las estrategias planteadas por los informantes, se logró percibir el desconocimiento de las funciones y actividades a realizar, en donde no se les proporciona los conocimientos

generales para desempeñar el cargo, a ello Dessler plantea con su concepción de capacitación Gary Dessler (2009) “*La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las **habilidades necesarias para desempeñar su trabajo***”. Con lo anterior se hace evidente que la capacitación es un tema de gran importancia para la organización, partiendo así desde su planeación estratégica, ya que esta le brinda a la organización una orientación sistemática para el logro de los objetivos o metas propuestas por la organización.

En relación con lo planteado anteriormente, se pueden entender de manera más explícita los desafíos y falencias que presenta la organización en pro de la productividad en el área comercial, y es allí donde se manifiesta que el desconocimiento de los colaboradores radica desde el inicio del proceso de contratación, en donde el subsistema de contratación evade algunos aspectos que son generadores de éxito y por ende conllevan a aspectos negativos que generan angustia en la organización, como lo es el tema de capacitar al personal en cuanto a las funciones a realizar e incluso la inserción de productos innovadores y tecnologías.

En relación a las estrategias desde los líderes, hacen referencia a mejorar la comunicación para aumentar la motivación entre los colaboradores y generar un ambiente prospero en pro de la productividad para realizar las actividades con una mejor actitud.

En cuanto al planteamiento anterior García y Mata, (2001) definen la comunicación como “el intercambio de información que realizamos las personas en la vida diaria” haciendo a alusión a lo que plantean García y Mata, la comunicación como intercambio de información es un elemento esencial en una organización para mantener las relaciones entre los empleados , es evidente que estas relaciones se pueden ver afectadas negativamente, ya que, la no comunicación entre colaboradores ocasiona problemas afectando realización de las actividades bajo un plano estructurado, si no que realizan las actividades individualmente, dado que la comunicación no

solo transmite información si no que impone conductas a los colaboradores para la buena ejecución de las actividades impuestas.

En relación a las estrategias individuales es evidente la constante percibida por los empleados y es de realizar una planificación de las tareas diarias a ejecutar, en donde la no aplicación de esta genera embotellamientos en el momento de verdad con los clientes. Según Pedro Orlov (1985) por planificación del puesto de trabajo se entiende “la distribución correcta, horizontal y verticalmente de los medios de trabajo y los objetos de trabajo en la zona correspondiente al puesto de trabajo” Con lo anterior se puede concluir que la distribución correcta de las actividades diarias del cargo conllevan al incremento de la eficiencia del área de la organización, así mismo proporciona a los colaboradores un espacio adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera acertada con una buena distribución de área en la cual labora.

Como conclusión general se logró identificar que en la organización existen varios retos que debe afrontar gestión humana de acuerdo a los resultados arrojados en la presente investigación, específicamente en el subproceso de selección y contratación, en la medida que existe omisión en el proceso de capacitación del personal del área, la cual genera en la organización una eficiencia en la ejecución de las actividades, es claro que un colaborador necesita para ejercer un determinado cargo una inducción y una capacitación sobre sus funciones, a su vez una capacitación constante con la inserción de nuevos productos y tecnologías a implementar, a medida que se implemente estas prácticas administrativas en pro de la organizaciones factor incidente que es constante en varios ítems del instrumento generaría una permanencia más estable en el mercado, aumentaría la productividad, disminuiría la incertidumbre, aumentaría la motivación y los ingresos esperados del área.

Una buena comunicación en una organización conlleva a que los colaboradores se sientan integrados, escuchados y aceptados, es así como la comunicación afecta la motivación de los empleados, pues la no aplicación de este medio por parte de los líderes conlleva a los colaboradores a no generar información sobre los momentos críticos en la ejecución de sus roles en la organización.

Con lo anterior es válido afirmar que en esta investigación se presentan similitudes en los factores influyentes de la productividad que se trabajó desde el estado de arte en donde se plantea por varios autores como Karla G ( 2013); Alex R( 2004); Gustavo R( 2016), determinan que “la motivación laboral y la capacitación laboral es uno de los factores que determina en los empleados una baja productividad, ya que muchos de los empleados no son capacitados correctamente y no realizan sus actividades con las especificaciones con las que se deben ser ejecutadas y por lo tanto la motivación para ejecutarlas no es la más alta, dado a que ... un empleado que no está capacitado no se siente a gusto con la realización de las actividades diarias de su trabajo, presentando así una insatisfacción laboral evidente en los procesos organizacionales.”

De aquí, la importancia de seguir realizando investigaciones que permitan evaluar los factores determinantes en la productividad laboral, para alinear las actividades de la organización con la plataforma estratégica. Así mismo generar estrategias de oportunidad en función de los procesos de la organización para desarrollar las competencias laborales de los empleados y por ende generar una motivación en los empleados generando una orientación a la productividad

La investigación realizada, no generó mayores limitaciones para la resolución de la misma, se logró sortear de manera acertada la disponibilidad por parte de los sujetos entrevistados y la comunicación y conexión con los entrevistados de otra ciudad.

Se recomienda a la organización generar planes de capacitación desde su subsistema de capacitación e inducción para garantizar la buena ejecución de las actividades del cargo a ejercer por el empleado para aumentar y avalar su productividad, a su vez generar estrategias que mejoren la comunicación entre los colaboradores el área para así mejorar el clima laboral y la interacción entre líder-colaboradores.

## 10 Referencias

- Avendaño, Verónica (2015). *motivación y productividad laboral*.
- Alpander, G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Bogotá: Norma
- Álvarez Sandoval, Belén (2007) *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*
- Bain, R (2003). *La productividad*. 2ª Edición. Editorial McGraw Hill.
- Cascio, W. et al. (1999), *La gestión des ressources humaines*, Montreal: Chenelière/McGraw- Hill.
- Chacon, Pablo (2011). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores*.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*: Bogotá Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2007), *Administración de recursos humanos*. Octava edición, editorial Mc- Gran-Hill Internacional.
- Dayant González, Karla (2013) *Factores del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales de Helm Bank en la oficina World Trade Center*.
- García, J y Mata, M, (2001) *Comunicación asertiva*.
- Gary Dessler (2009) *Administración de los recursos humanos*.
- Gaither, N. y Frazier, G (2000). *Administración de producción y operaciones*. México internacional Thomson editores.
- Guevara, Santiago (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*.
- John, S. (2009). *Variables de Desempeño Laboral*. Stanford: MYCK.
- Koontz, H, y Weihrich, H, (2004) *Administración* 11ª edición México.
- Loaiza, V. (2011). *la estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*.
- Marly, Fátima (2002). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimu agropecuaria del distrito de Trujillo*.
- Martínez, Maria E (2007). *El concepto de productividad en el análisis económico*

Mauricio Lefcovich (2008) *La Programación Neurolingüística aplicada a la calidad y productividad.*

Newstrom. (1990). *Comportamiento Organizacional.* Granada: P. Viena.

Pedro Orlov (1985). *Análisis de los puestos de trabajo.*

Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.*  
Universidad Pontifica

Roni Lomas Púa (2007). *Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores.*

Ruiz, Paula (2017) *satisfacción laboral y su influencia en la productividad*

Robbins y Coulter (2000). *relación en el valor al trabajo y la productividad de los colaboradores de la gerencia de una empresa dedicada a las investigaciones de mercado y avalúos.*

Roberto García (2009). *Impacto social de la productividad laboral en las organizaciones privadas.*

Roger G. Schroeder, (2009) *Desarrollo de la productividad en las empresas.*

Salome Delgado (2009). *Productividad y competencia: Universidad Nacional Abierta y a distancia*

Vega, M. C. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.*

## 11 ANEXOS

### 11.1 Anexo 1: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

#### Propósito

**Qué:** Indagar acerca de los factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.

**Cómo:** A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

**Para qué:** Para caracterizar los factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.

**En quienes:** en un grupo de empleados que ejercen el cargo en el área comercial en una empresa de hidrocarburos.

**Dónde:** una empresa dedicada a los hidrocarburos.

**Cuando:** En el mes de septiembre de 2019.

## **11.2 Anexo 2: protocolo entrevista**

### **PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE TRABAJADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

#### **Factores determinantes de la baja productividad**

- ¿Cuáles cree usted que son los factores determinantes de la baja productividad que pueden ser atribuidos a la organización?

- ¿Cuáles cree usted que son los factores determinantes de la baja productividad que pueden ser atribuidos a los individuos?
- ¿Cuáles cree usted que son los factores determinantes de la baja productividad que pueden ser atribuidos a la dinámica del mercado?

### **Implicación y desafíos de la baja productividad**

- ¿Cuáles cree usted son las implicaciones o consecuencias organizacionales e individuales que derivados de la baja productividad?
- ¿Cuáles cree usted son los desafíos o retos organizacionales e individuales que derivados de la baja productividad?

### **Estrategias para el aumento efectivo de la productividad**

- ¿Qué estrategias recomendará usted a la organización para aumentar la productividad?
- ¿Qué estrategias recomendará usted a los líderes para aumentar la productividad?
- ¿Qué estrategias recomendará usted a los empleados como individuos para aumentar la productividad?

### 11.3 Anexo 3 consentimiento entrevista

#### Maestría en Desarrollo Humano Organizacional Universidad EAFIT

#### DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** factores determinantes de la baja productividad percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín.

**Investigador Principal:** Erika García Gallego, Mariana Sierra Trujillo.

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.

- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

*¡Agradezco su sincera participación!*