INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



“Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral: propuesta de mejora para MADEX-Alicorp”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA:
Leyla Solange Montanchez Ramos

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2026

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE:

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

1.2. Planteamiento del problema

1.3. Objetivo general

1.4. Objetivos específicos

1.5. Justificación

1.6. Definiciones Operacionales

1.7. Metodología

1.8. Alcances y Limitaciones

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica de la Organización

3.2. Filosofía Organizacional

3.3. Diseño Organizacional

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial

3.6. Análisis Crítico Referencial

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

4.2. Diagnóstico

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

4.4. Definición de Mecanismos de Control

CAPITULO 5: SUGERENCIAS

5.1 Sugerencias de estudios complementarios

TÍTULO 5: SUGERENCIAS

5.1 Sugerencias de estudios complementarios

5.2 Sugerencias de Implementación

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

CAPÍTULO 7: Bibliografía

CAPÍTULO 8: ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones reconocen que el talento humano constituye un elemento fundamental para alcanzar sus objetivos y mantener un adecuado desempeño. Por ello, aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la capacitación y el reconocimiento de los colaboradores tienen una influencia importante en el ambiente de trabajo y en la forma en que se desarrollan las actividades dentro de una empresa.

En este contexto, la presente investigación se desarrolla en MADEX – Alicorp, Tacna, con el propósito de analizar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral. El estudio parte de la identificación de algunas dificultades relacionadas con la comunicación interna, el seguimiento y retroalimentación del desempeño, el reconocimiento de los trabajadores y la coordinación entre las áreas de Ventas, Almacén y Logística. Estas situaciones pueden generar desmotivación, dificultades en el trabajo en equipo y afectar el desempeño de los colaboradores.

La investigación busca diseñar una propuesta integral de mejora para la gestión del talento humano, orientada a fortalecer el clima laboral mediante estrategias de comunicación interna, capacitación continua, reconocimiento al desempeño y participación de los trabajadores. Con ello, se pretende contribuir a la creación de un ambiente laboral más positivo, participativo y colaborativo, favoreciendo tanto el bienestar de los colaboradores como el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para el desarrollo del estudio se emplea un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se consideran encuestas dirigidas a los colaboradores, entrevistas a supervisores y responsables de área, así como la observación del entorno laboral. Esta metodología permitirá obtener una visión

más completa de la situación actual y reconocer los principales factores que requieren atención.

Finalmente, la investigación busca aportar una propuesta que pueda contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano y del clima laboral en MADEX – Alicorp, promoviendo mejores relaciones de trabajo, mayor compromiso de los colaboradores y un desempeño organizacional más eficiente.

RESUMENEJECUTIVO

La presente investigación analiza la gestión del talento humano y el clima laboral en MADEX – Alicorp, Tacna, considerando la importancia que tienen los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El estudio parte de la identificación de algunas dificultades relacionadas con la comunicación interna, el seguimiento y retroalimentación del desempeño, el reconocimiento y la coordinación entre las áreas de Ventas, Almacén y Logística, situaciones que pueden influir en la motivación, el compromiso y el desempeño del personal.

El objetivo principal es diseñar una propuesta integral de mejora para la gestión del talento humano, orientada al fortalecimiento del clima laboral. Para ello, se plantean estrategias enfocadas en mejorar la comunicación interna, desarrollar las competencias de los colaboradores mediante capacitación, fortalecer el reconocimiento al desempeño y promover una mayor participación del personal en las actividades de la organización.

La investigación presenta un enfoque mixto, debido a que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Se consideran encuestas dirigidas al personal operativo y comercial, entrevistas a supervisores y responsables de las áreas, además de la observación del entorno laboral. Esto permite obtener una visión

más amplia de la realidad de la organización e identificar los principales aspectos que requieren atención.

Asimismo, el estudio se sustenta en los aportes de autores como Chiavenato, Robbins, Herzberg y Martha Alles, quienes permiten analizar la gestión de personas desde diferentes perspectivas relacionadas con el comportamiento organizacional, la motivación, el desarrollo de competencias y el desempeño laboral.

Finalmente, la propuesta busca contribuir a la creación de un ambiente laboral más positivo, participativo y colaborativo, fortaleciendo las relaciones entre los colaboradores y favoreciendo su compromiso con la organización. De esta manera, se espera que las acciones planteadas contribuyan tanto al bienestar del personal como a una mejora en el desempeño y cumplimiento de los objetivos de MADEX – Alicorp.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral: propuesta de mejora para MADEX-Alicorp.

1.2. Planteamiento del problema

En el dinámico y altamente competitivo sector de consumo masivo y distribución, las organizaciones enfrentan la imperiosa necesidad de contar con capital humano altamente motivado, comprometido y plenamente alineado con los objetivos estratégicos institucionales. No obstante, en la unidad operativa MADEX – Alicorp se han identificado oportunidades de mejora críticas asociadas a la estructuración de la comunicación interna entre los trabajadores, la escasez de mecanismos formales de reconocimiento al desempeño y la limitada participación del personal en las decisiones operativas. Estas

deficiencias contextuales se traducen de forma directa en manifestaciones conductuales negativas, tales como la desmotivación generalizada, la disminución del compromiso con la organización, el incremento potencial de la rotación de personal y una ostensible reducción en los niveles de eficiencia y productividad.

La existencia real y objetiva de esta problemática en MADEX – Alicorp se sustenta y evidencia a través de diversas manifestaciones identificadas en sus procesos diarios. Entre las principales evidencias empíricas se registran constantes retrasos en las actividades medulares de almacenamiento y despacho, acompañados por deficiencias técnico-operativas en los mecanismos de control interno y en los procesos de gestión de inventarios. Diversas investigaciones previas en el sector corroboran que la falta de organización, registro y control de los productos dentro de los almacenes genera pérdidas económicas directas, cuellos de botella en la distribución y una caída en la eficiencia de las operaciones. Asimismo, las evaluaciones de desempeño e indicadores internos reflejan de manera clara que una proporción significativa de los colaboradores percibe fallas de control y demanda la implementación urgente de mejoras en los subprocesos de talento humano.

Entre las causas raíz del problema se determinan procesos de comunicación interna poco estructurados, un insuficiente seguimiento y retroalimentación al desempeño de los empleados, poco compromiso laboral y la necesidad crítica de fortalecer los canales relacionales entre los supervisores y el personal operativo. El impacto de esta situación trasciende el ámbito individual de los colaboradores —quienes experimentan estrés y falta de valoración—, afectando la estabilidad de los equipos de trabajo mediante la rotación,

perjudicando la eficiencia organizativa y deteriorando finalmente la calidad del servicio percibida por el cliente final debido a las demoras en los despachos.

1.3. Objetivo general

Diseñar una propuesta integral de mejora para la gestión del talento humano en MADEX – Alicorp, enfocada en fortalecer el clima laboral mediante la implementación de estrategias centradas en la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño, la capacitación continua y la participación activa de los trabajadores en las diferentes actividades y procesos de la empresa. Con esta propuesta se busca generar un ambiente de trabajo donde las personas se sientan escuchadas, valoradas y motivadas, favoreciendo el trabajo en equipo, la confianza entre los trabajadores y el compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.Esta propuesta responde de manera directa a las principales causas identificadas en el planteamiento del problema, las cuales influyen en la satisfacción, el desempeño y la motivación del personal. Para ello, se plantean acciones que permitan mejorar la comunicación entre los distintos niveles de la empresa, fortalecer el reconocimiento del esfuerzo y los logros de los trabajadores, brindar oportunidades de capacitación para desarrollar sus habilidades y promover una mayor participación en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. De esta manera, se espera construir un entorno laboral más positivo, participativo y colaborativo, donde los trabajadores puedan desarrollarse tanto a nivel personal como profesional, contribuyendo al incremento de la productividad, la reducción de conflictos y al fortalecimiento de la competitividad y el crecimiento sostenible de MADEX – Alicorp.

1.4. Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general de esta investigación, se plantean cuatro metas que permitirán conocer mejor la situación de MADEX – Alicorp y proponer mejoras que realmente respondan a las necesidades de la empresa.

La primera meta es conocer cómo se encuentra actualmente el clima laboral, tomando en cuenta cómo los colaboradores perciben su ambiente de trabajo, su nivel de satisfacción y los aspectos que consideran positivos o que necesitan mejorar.

La segunda meta busca identificar los principales factores que afectan el clima laboral, como la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento al trabajo, las relaciones entre compañeros y la gestión del talento humano. Esto permitirá entender qué situaciones pueden estar generando desmotivación, conflictos o dificultades para trabajar en equipo.

La tercera meta consiste en analizar cómo estos factores se relacionan con el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores. De esta manera, se podrá comprender que un ambiente de trabajo positivo no solo beneficia a los trabajadores, sino que también puede mejorar la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Finalmente, la cuarta meta busca plantear estrategias y acciones que ayuden a mejorar la gestión del talento humano y el clima laboral. Entre ellas se consideran una mejor comunicación entre las áreas, programas de capacitación, reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores y actividades que fortalezcan el trabajo en equipo. Con estas acciones se busca crear un ambiente donde los trabajadores se sientan escuchados, valorados y motivados, contribuyendo tanto a su bienestar como al crecimiento de MADEX – Alicorp.

1.5. Justificación

La investigación cuenta con una justificación académica, ya que busca aportar información sobre la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral dentro de una empresa del sector de consumo masivo, como es el caso de MADEX – Alicorp. A través del desarrollo de este estudio, se pretende

comprender con mayor profundidad cómo las estrategias de gestión de personas influyen en la motivación, el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores en su entorno de trabajo. Además, los resultados obtenidos permitirán ampliar el conocimiento sobre esta temática y podrán servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano, el comportamiento organizacional y el clima laboral, tanto en empresas del mismo sector como en organizaciones con características similares. Del mismo modo, esta investigación integra los aportes de diversos autores y teorías con la realidad de una empresa peruana, permitiendo contrastar los fundamentos teóricos con la práctica y fortaleciendo el valor científico y académico del estudio. En ese sentido, no solo contribuirá al desarrollo de conocimientos en el ámbito de la administración y los recursos humanos, sino que también ofrecerá información útil para estudiantes, investigadores y profesionales interesados en promover ambientes laborales más saludables y eficientes.

Desde la perspectiva organizacional, esta investigación representa una oportunidad importante para que MADEX – Alicorp pueda conocer con mayor claridad la situación actual de su clima laboral y la manera en que este influye en el desempeño de sus colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. A partir del diagnóstico realizado, será posible identificar las principales fortalezas y debilidades relacionadas con la gestión del talento humano, lo que permitirá diseñar una propuesta de mejora ajustada a las necesidades reales de la organización. Las estrategias planteadas estarán orientadas a fortalecer la comunicación interna, mejorar las relaciones entre los colaboradores y sus líderes, reconocer de manera más efectiva el esfuerzo y los logros del personal, promover programas de capacitación continua y generar espacios de participación e integración que favorezcan un ambiente de trabajo más positivo. La implementación de estas acciones permitirá

incrementar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores, además de contribuir a reducir la rotación de personal, disminuir los sobrecostos generados por ineficiencias en los procesos logísticos y mejorar la coordinación de las actividades desarrolladas en los almacenes. De igual forma, un clima laboral favorable permitirá optimizar la productividad, fortalecer la cultura organizacional y facilitar el logro de los objetivos estratégicos de MADEX – Alicorp, favoreciendo un crecimiento más sostenible y una mejor capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

En cuanto a la justificación social, esta investigación cobra especial importancia porque está enfocada en mejorar las condiciones laborales de las personas que forman parte de MADEX – Alicorp, reconociendo que los colaboradores constituyen uno de los recursos más valiosos para el desarrollo de cualquier organización. La propuesta busca promover un ambiente de trabajo donde predominen el respeto, la comunicación, la confianza, la colaboración y el apoyo mutuo, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus actividades en un entorno más saludable y motivador. Asimismo, se espera que las estrategias planteadas contribuyan a disminuir los niveles de estrés laboral, prevenir conflictos, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar una cultura organizacional basada en la participación, la equidad y el trabajo en equipo. También se busca brindar mayores oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional para los colaboradores, permitiendo que se sientan valorados, escuchados y reconocidos por su esfuerzo y aportes a la organización. Todo ello no solo tendrá un impacto positivo en su bienestar y satisfacción laboral, sino que también favorecerá un mejor desempeño, un mayor compromiso con la empresa y una mejor calidad de vida dentro del entorno de trabajo. En consecuencia, los beneficios de esta investigación trascenderán el ámbito organizacional, ya que contribuirán al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, promoviendo relaciones laborales

más saludables, un ambiente más inclusivo y una cultura de mejora continua que beneficie tanto a la empresa como a todas las personas que forman parte de ella.

1.6. Definiciones Operacionales

Para el desarrollo de la presente investigación es importante definir los principales conceptos que servirán de base para comprender la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en MADEX – Alicorp. Estos conceptos facilitarán la interpretación de la información obtenida y el análisis de los resultados, ya que representan aspectos fundamentales para el funcionamiento de la organización y el desempeño de sus colaboradores.

La **gestión del talento humano** se entiende como el conjunto de estrategias y acciones que una empresa implementa para atraer, desarrollar, motivar, evaluar y retener a sus colaboradores, reconociendo que las personas constituyen el recurso más valioso para alcanzar los objetivos institucionales. En esta investigación, esta variable será evaluada considerando aspectos como la capacitación, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y el reconocimiento laboral.

El **clima laboral** hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente en el que desarrollan sus actividades. Esta percepción está influenciada por factores físicos, organizacionales y sociales que afectan directamente su satisfacción, motivación y desempeño. En el estudio se analizarán dimensiones como la satisfacción laboral, la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el compromiso organizacional.

La **motivación laboral** se entiende como el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los trabajadores a desempeñar sus funciones con responsabilidad y compromiso. Está relacionada con el reconocimiento recibido, los incentivos, las oportunidades de participación y la valoración que perciben dentro de la organización. Por su parte, la **satisfacción laboral**

representa el nivel de bienestar y conformidad que experimentan los colaboradores respecto a sus funciones, sus condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento y las relaciones que mantienen con sus compañeros y superiores.

Otro concepto importante es el **liderazgo**, entendido como la capacidad de los directivos y supervisores para orientar, motivar e influir positivamente en sus equipos de trabajo mediante una comunicación efectiva, el apoyo constante y la promoción de un ambiente de confianza. Asimismo, la **capacitación** se considera un proceso continuo de aprendizaje que permite fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores para mejorar su desempeño y facilitar su desarrollo profesional.

La **comunicación interna** comprende los procesos mediante los cuales circula la información entre las diferentes áreas y niveles de la empresa, favoreciendo la coordinación, el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. De igual manera, el **reconocimiento laboral** hace referencia a las acciones que realiza la organización para valorar el esfuerzo y los logros de sus colaboradores, fortaleciendo su motivación, autoestima y sentido de pertenencia.

El **compromiso organizacional** se entiende como el nivel de identificación, responsabilidad y lealtad que desarrollan los trabajadores hacia la empresa, reflejándose en su disposición para contribuir al logro de los objetivos institucionales. Finalmente, la **rotación de personal** es un indicador que permite medir la frecuencia con la que los colaboradores ingresan o dejan la organización, constituyendo un elemento importante para evaluar la estabilidad laboral y la efectividad de la gestión del talento humano.

La medición de estas variables se realizará mediante encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores de MADEX – Alicorp, sede Tacna, con el propósito de conocer sus percepciones sobre los aspectos evaluados. La información

obtenida será analizada estadísticamente y complementada con entrevistas a supervisores y jefaturas, fichas de observación del entorno laboral e indicadores de rotación de personal proporcionados por el área administrativa. La integración de estas técnicas permitirá obtener una visión más completa de la realidad organizacional y servirá como base para elaborar una propuesta de mejora orientada a fortalecer la gestión del talento humano y el clima laboral en MADEX – Alicorp.

1.7. Metodología

La presente investigación se desarrollará bajo un **enfoque mixto**, ya que combinará métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una visión más amplia, objetiva y completa sobre la realidad del clima laboral y la gestión del talento humano en MADEX – Alicorp. La integración de ambos enfoques permitirá no solo recopilar datos numéricos que faciliten el análisis estadístico de las variables de estudio, sino también comprender las experiencias, opiniones y percepciones de los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo. En el componente cuantitativo, la información será recolectada mediante encuestas estandarizadas dirigidas al personal operativo y comercial de la empresa, lo que permitirá medir aspectos como el clima laboral, la satisfacción, la motivación, la comunicación interna, el reconocimiento y el compromiso organizacional, identificando tendencias y posibles áreas de mejora. Por su parte, el componente cualitativo se desarrollará a través de entrevistas dirigidas a supervisores y mandos medios, así como mediante la observación directa del entorno laboral, con el fin de conocer de manera más profunda las experiencias, dinámicas de trabajo, relaciones interpersonales y situaciones que influyen en el ambiente organizacional y que muchas veces no pueden identificarse únicamente mediante datos estadísticos. En cuanto al tipo de investigación, esta es de carácter **aplicado y descriptivo**. Se considera aplicada porque busca diseñar

una propuesta de mejora orientada a fortalecer la gestión del talento humano y contribuir a la solución de las necesidades identificadas dentro de MADEX – Alicorp, planteando estrategias concretas que puedan implementarse para optimizar el clima laboral y favorecer el desempeño de los colaboradores. Asimismo, es descriptiva porque pretende analizar y explicar de manera detallada la situación actual del clima organizacional dentro de la empresa, identificando sus principales fortalezas, debilidades y factores que influyen en el bienestar del personal. Este análisis permitirá reconocer la diferencia existente entre las prácticas que actualmente desarrolla la organización y los principios propuestos por reconocidos autores en el ámbito de la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional, como Chiavenato, Robbins, Herzberg y Alles, cuyos aportes servirán de fundamento para interpretar los resultados obtenidos y sustentar la propuesta de mejora planteada en esta investigación.

1.8. Alcances y Limitaciones

La presente investigación se desarrollará en la sede de **MADEX – Alicorp**, ubicada en la ciudad de **Tacna**, ya que es el espacio donde se ha identificado la necesidad de analizar el clima laboral y plantear una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano. El estudio estará dirigido a los colaboradores que pertenecen a las áreas de almacén, despacho, administración y ventas, debido a que estas áreas forman parte de los procesos más importantes de la empresa y mantienen una interacción constante para garantizar el desarrollo de las operaciones diarias. Considerar a estas áreas permitirá obtener una visión más completa sobre la realidad que viven los trabajadores, conocer cómo perciben su ambiente de trabajo y comprender qué factores influyen en su nivel de satisfacción, motivación y compromiso con la organización. Asimismo, el estudio buscará identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora presentes en cada una de estas áreas, con el fin

de elaborar una propuesta que responda a las necesidades reales de la empresa y que contribuya a mejorar el bienestar de los colaboradores y el desempeño organizacional.

En cuanto a la delimitación temática, la investigación se centrará en analizar los principales aspectos relacionados con la gestión del talento humano y el clima laboral, prestando especial atención a procesos como la comunicación interna, el liderazgo ejercido por supervisores y jefaturas, la capacitación del personal, el reconocimiento al desempeño, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estos factores han sido considerados porque influyen directamente en la manera en que los colaboradores desarrollan sus actividades y en la forma en que perciben su entorno de trabajo. Además, son elementos que tienen un impacto importante en la productividad, la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por ello, el estudio buscará comprender cómo se están gestionando actualmente estos aspectos dentro de MADEX – Alicorp y qué acciones pueden implementarse para fortalecerlos. La propuesta de mejora estará orientada a plantear estrategias prácticas, viables y acordes con la realidad de la organización, buscando generar un ambiente laboral más participativo, colaborativo y motivador, donde los colaboradores se sientan escuchados, valorados y comprometidos con el crecimiento de la empresa.

Como toda investigación, este estudio también presenta algunas limitaciones que es importante considerar durante su desarrollo. Una de las principales está relacionada con el acceso a determinada información interna de la empresa. Debido a las políticas de confidencialidad establecidas por Alicorp, algunos documentos, indicadores o procedimientos vinculados a la gestión corporativa del talento humano y a la administración de recursos humanos son de carácter reservado, por lo que no será posible acceder a toda la información disponible.

Sin embargo, esta situación no impedirá el desarrollo de la investigación, ya que se contará con otras fuentes de información, como las encuestas aplicadas a los colaboradores, las entrevistas realizadas a supervisores y jefaturas, la observación directa del entorno laboral y la información proporcionada por las áreas autorizadas. De esta manera, será posible obtener datos suficientes para analizar la problemática y sustentar adecuadamente la propuesta de mejora.

Otra limitación importante está relacionada con la disponibilidad de tiempo de los colaboradores para participar en la investigación. Debido a la naturaleza de las actividades que se desarrollan en MADEX – Alicorp, especialmente en las áreas operativas de almacén y despacho, muchos trabajadores cumplen horarios establecidos, turnos rotativos y funciones que requieren atención permanente para garantizar la continuidad de las operaciones. Esta situación puede dificultar la aplicación de las encuestas y la realización de las entrevistas, ya que será necesario coordinar los horarios de manera que no interfieran con las responsabilidades laborales del personal. Por ello, la recolección de información deberá planificarse cuidadosamente, procurando respetar los tiempos de trabajo de los colaboradores y facilitando su participación de manera voluntaria, organizada y sin afectar el normal funcionamiento de la empresa.

Finalmente, es importante señalar que esta investigación se encuentra enfocada exclusivamente en la realidad de la sede de **MADEX – Alicorp en Tacna**, por lo que los resultados obtenidos reflejarán las características, necesidades y condiciones propias de esta unidad operativa. En ese sentido, las conclusiones y la propuesta de mejora estarán diseñadas considerando el contexto específico de esta sede y las experiencias de sus colaboradores. Esto significa que los resultados no podrán generalizarse automáticamente a otras plantas, centros de distribución o sedes pertenecientes al grupo Alicorp, ya que cada una presenta diferencias en cuanto a su estructura organizacional,

cantidad de trabajadores, procesos operativos, estilos de liderazgo, cultura organizacional y formas de gestión. No obstante, la información obtenida podrá servir como un referente importante para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano y el clima laboral en otras organizaciones, siempre que las estrategias y recomendaciones propuestas sean adaptadas a las características y necesidades particulares de cada contexto. De esta manera, además de contribuir a la mejora de MADEX – Alicorp en Tacna, el estudio podrá aportar conocimientos y experiencias que sirvan como punto de partida para el desarrollo de nuevas investigaciones y proyectos orientados al fortalecimiento del bienestar de los colaboradores y al crecimiento sostenible de las organizaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en diversas teorías especializadas que permiten comprender la relación existente entre la gestión del talento humano y el clima laboral dentro de las organizaciones. Estas teorías proporcionan el soporte conceptual necesario para analizar la realidad de MADEX – Alicorp, permitiendo identificar cómo los procesos relacionados con la administración de personas, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la capacitación y el reconocimiento influyen directamente en la satisfacción, desempeño y compromiso de los colaboradores.

En la actualidad, las organizaciones reconocen que el talento humano representa uno de los factores más importantes para alcanzar ventajas competitivas y lograr un crecimiento sostenible. Las empresas ya no pueden enfocarse únicamente en recursos económicos, tecnológicos o materiales, debido a que son las personas quienes impulsan los procesos, generan nuevas ideas, solucionan problemas y contribuyen al cumplimiento de los objetivos

estratégicos. Por ello, una adecuada gestión del talento humano se convierte en un elemento fundamental para crear ambientes laborales positivos, fortalecer la cultura organizacional y mejorar el rendimiento general de la empresa.

En este sentido, las teorías propuestas por Idalberto Chiavenato, Stephen Robbins, Frederick Herzberg y Martha Alles permiten analizar el problema desde diferentes perspectivas complementarias. Cada uno de estos autores aporta conocimientos relevantes para comprender cómo las prácticas organizacionales influyen en la experiencia laboral de los colaboradores y cómo una gestión adecuada puede contribuir al fortalecimiento del clima laboral. Mientras Chiavenato resalta la importancia de considerar a las personas como el principal activo estratégico de una organización, Robbins explica la influencia del comportamiento organizacional en las relaciones laborales y en el desempeño de los equipos. Por su parte, Herzberg profundiza en los factores que generan satisfacción y motivación en el trabajo, mientras que Martha Alles plantea la importancia del desarrollo de competencias para potenciar las capacidades del personal.

Estas teorías serán utilizadas como base para interpretar los resultados obtenidos en la investigación y orientar la elaboración de una propuesta de mejora para MADEX – Alicorp. A través de estos enfoques será posible comprender cuáles son los factores que actualmente influyen en el clima laboral de la empresa y qué estrategias pueden implementarse para fortalecer la comunicación interna, mejorar el liderazgo, incrementar la motivación y promover un mayor compromiso organizacional.

La Teoría de la Gestión del Talento Humano propuesta por Idalberto Chiavenato constituye uno de los principales referentes para comprender el papel que tienen las personas dentro de una organización. Según el autor, los

trabajadores representan el recurso más valioso y estratégico de una empresa, debido a que son quienes aportan conocimientos, habilidades, experiencias, creatividad y capacidades que permiten alcanzar los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, Chiavenato plantea que las organizaciones deben dejar de considerar al trabajador únicamente como un recurso necesario para ejecutar actividades operativas y empezar a reconocerlo como un elemento fundamental para generar valor. El talento humano posee características únicas que no pueden ser reemplazadas fácilmente, ya que cada persona aporta diferentes conocimientos, formas de pensar y experiencias que pueden contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Para el autor, la gestión del talento humano comprende un conjunto de procesos orientados a atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, motivar, evaluar y retener a los colaboradores dentro de la organización. Estos procesos buscan asegurar que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados y que, además, cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Uno de los principales aportes de Chiavenato es que plantea una visión más humana de la administración, donde la organización y los trabajadores deben establecer una relación de beneficio mutuo. La empresa necesita del compromiso, conocimientos y habilidades de sus colaboradores para alcanzar sus metas; mientras que los trabajadores requieren espacios donde puedan desarrollarse, sentirse valorados y encontrar oportunidades de crecimiento profesional.

Asimismo, Chiavenato destaca que una correcta gestión del talento humano debe estar acompañada de estrategias que permitan fortalecer la comunicación, promover la participación, reconocer los logros y brindar capacitación constante. Cuando los colaboradores perciben que la organización

se preocupa por su bienestar y desarrollo, aumenta su nivel de motivación y compromiso, generando mejores resultados laborales.

Continuando con la Teoría de la Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, el autor señala que las empresas deben comprender que el desarrollo de las personas tiene una relación directa con el desarrollo de la propia organización. Cuando una empresa invierte en sus colaboradores mediante programas de formación, espacios de participación y estrategias de reconocimiento, no solo mejora las capacidades individuales, sino que también fortalece sus procesos internos y aumenta su capacidad competitiva.

Uno de los elementos más importantes dentro de este enfoque es la capacitación del personal, ya que permite que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos, mejoren sus habilidades y puedan responder de manera eficiente a los cambios que surgen dentro del entorno empresarial. Chiavenato considera que la capacitación no debe verse únicamente como una actividad ocasional, sino como un proceso permanente que acompaña el crecimiento profesional del trabajador. Una organización que promueve el aprendizaje continuo genera mayor seguridad en sus colaboradores, incrementa su confianza y facilita la adaptación frente a nuevos retos.

Asimismo, el autor resalta la importancia de la evaluación del desempeño como una herramienta que permite conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de cada trabajador. Este proceso no debe ser entendido únicamente como una forma de medir resultados, sino como una oportunidad para brindar retroalimentación, orientar el desarrollo profesional y reconocer los aportes que realiza cada colaborador dentro de la organización. Una adecuada evaluación permite identificar necesidades de capacitación, establecer objetivos claros y mejorar la comunicación entre trabajadores y líderes.

Otro aspecto fundamental dentro de la teoría de Chiavenato es el reconocimiento laboral, debido a que los colaboradores necesitan sentir que sus esfuerzos son valorados. El reconocimiento puede expresarse mediante felicitaciones, incentivos, oportunidades de crecimiento o simplemente mediante una comunicación donde se destaque el aporte realizado por el trabajador. Cuando las personas perciben que su trabajo tiene importancia y que la organización reconoce su esfuerzo, aumenta su motivación y compromiso con la empresa.

En relación con MADEX – Alicorp, los aportes de Chiavenato permiten comprender que la mejora del clima laboral requiere una gestión integral del personal. No basta con que los colaboradores cumplan sus funciones operativas, sino que es necesario generar condiciones donde puedan sentirse parte de la organización, desarrollar sus capacidades y participar activamente en el logro de los objetivos empresariales. Por ello, esta teoría representa una base importante para plantear estrategias enfocadas en mejorar la comunicación interna, fortalecer la capacitación, establecer mecanismos de reconocimiento y promover una mayor participación del personal.

Otra teoría fundamental para la presente investigación es la del Comportamiento Organizacional desarrollada por Stephen P. Robbins, la cual busca explicar cómo las personas, los grupos y las estructuras organizacionales influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una empresa. Para Robbins, comprender la conducta humana en el trabajo es esencial para mejorar la productividad, fortalecer las relaciones laborales y crear ambientes organizacionales más eficientes.

Según este enfoque, las organizaciones están formadas por personas con diferentes características, experiencias, expectativas y formas de relacionarse, por lo que resulta necesario analizar cómo estos elementos influyen en la

dinámica laboral. Robbins sostiene que el desempeño de un trabajador no depende únicamente de sus conocimientos técnicos o habilidades profesionales, sino también de factores emocionales, sociales y organizacionales que afectan su manera de actuar dentro de la empresa.

Uno de los aspectos centrales de esta teoría es la importancia del liderazgo organizacional. Robbins explica que los líderes cumplen un papel fundamental porque tienen la capacidad de influir en la actitud, motivación y desempeño de sus equipos de trabajo. Un líder efectivo no solo asigna tareas o supervisa resultados, sino que también orienta, escucha, motiva y genera confianza entre los integrantes del equipo.

Dentro de una organización, el estilo de liderazgo puede influir significativamente en el clima laboral. Cuando los colaboradores perciben que sus superiores brindan apoyo, reconocen sus esfuerzos y mantienen una comunicación adecuada, suelen desarrollar una actitud más positiva hacia su trabajo. En cambio, un liderazgo poco participativo, distante o basado únicamente en la autoridad puede generar desmotivación, conflictos internos y menor compromiso por parte del personal.

En el caso de MADEX – Alicorp, analizar el liderazgo resulta importante debido a que las áreas operativas como almacén, despacho, administración y ventas requieren coordinación constante entre colaboradores y supervisores. La manera en que los responsables de cada área comunican instrucciones, solucionan problemas y gestionan al personal puede influir directamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral.

Además del liderazgo, Robbins destaca la importancia de la comunicación organizacional como un elemento esencial para el funcionamiento adecuado de cualquier empresa. La comunicación permite transmitir información, coordinar

actividades, establecer objetivos y mantener alineados a todos los miembros de la organización.

Una comunicación interna efectiva debe caracterizarse por ser clara, oportuna y accesible para todos los colaboradores. Cuando la información fluye correctamente, se reducen los errores, se facilita la coordinación entre áreas y se fortalece la confianza dentro de los equipos de trabajo. Por el contrario, una comunicación deficiente puede provocar confusiones, retrasos en los procesos, conflictos y una percepción negativa del ambiente laboral.

Robbins también señala que la cultura organizacional tiene una influencia importante sobre el comportamiento de los colaboradores. La cultura representa los valores, creencias, normas y formas de actuar que comparten los miembros de una organización. Una cultura sólida permite que los trabajadores comprendan qué espera la empresa de ellos y genera un mayor sentido de identidad y pertenencia.

Cuando una organización promueve valores como el respeto, la colaboración, la responsabilidad y la mejora continua, es más probable que los colaboradores adopten comportamientos positivos y trabajen orientados hacia objetivos comunes. Por ello, fortalecer la cultura organizacional resulta clave para construir un clima laboral saludable.

En relación con esta investigación, la teoría del comportamiento organizacional de Robbins permitirá analizar cómo factores como el liderazgo, la comunicación interna, la cultura empresarial y las relaciones interpersonales influyen en la experiencia laboral de los colaboradores de MADEX – Alicorp. Además, permitirá identificar aquellos aspectos que requieren fortalecimiento para generar un ambiente más participativo, colaborativo y orientado al logro de resultados.

La presente investigación también se fundamenta en la Teoría Bifactorial o Teoría de los Dos Factores propuesta por Frederick Herzberg, la cual constituye uno de los modelos más reconocidos para explicar la relación existente entre la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores dentro de una organización. Esta teoría surge a partir de los estudios realizados por Herzberg, quien buscó comprender cuáles eran los elementos que influían en la actitud de los trabajadores frente a sus funciones y qué factores determinaban que una persona se sintiera satisfecha o insatisfecha dentro de su ambiente laboral.

Según Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción laboral no deben entenderse como conceptos completamente opuestos, sino como fenómenos influenciados por diferentes factores. El autor plantea que existen dos grandes grupos de elementos que intervienen en la experiencia laboral de los colaboradores: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Ambos cumplen funciones diferentes dentro del comportamiento de las personas y tienen un impacto importante en la forma en que los trabajadores perciben su relación con la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con las condiciones externas del trabajo y con aquellos elementos que permiten mantener un ambiente laboral adecuado. Dentro de estos factores se encuentran el salario, las políticas internas de la empresa, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la seguridad laboral, la estabilidad, la supervisión, las relaciones entre compañeros y la forma en que se administra la organización.

Herzberg explica que estos factores son necesarios para evitar la insatisfacción laboral, ya que cuando presentan deficiencias pueden generar malestar, desmotivación y una percepción negativa hacia la empresa. Sin embargo, el autor señala que mejorar únicamente estos aspectos no garantiza que los

trabajadores estén realmente motivados o comprometidos. Por ejemplo, una empresa puede ofrecer buenas condiciones económicas o instalaciones adecuadas, pero si no existe reconocimiento, participación o posibilidades de crecimiento, los colaboradores pueden sentirse poco valorados.

Por otro lado, los factores motivacionales están relacionados con aspectos internos del trabajo que generan satisfacción, compromiso y deseo de superación en los colaboradores. Entre estos factores se encuentran el reconocimiento, el logro de objetivos, la responsabilidad, la autonomía, el crecimiento profesional, la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y la oportunidad de asumir nuevos desafíos.

Para Herzberg, estos elementos son los que realmente impulsan la motivación de los trabajadores, debido a que están relacionados con la realización personal y profesional. Cuando un colaborador siente que su trabajo es importante, que sus esfuerzos son reconocidos y que tiene oportunidades para crecer dentro de la organización, desarrolla una actitud más positiva y aumenta su compromiso con la empresa.

Esta teoría resulta especialmente relevante para la investigación en MADEX – Alicorp porque permite comprender que la mejora del clima laboral no depende únicamente de aspectos materiales o económicos, sino también de factores relacionados con la valoración y desarrollo de las personas. En una organización donde existen actividades operativas exigentes, como almacén, despacho y distribución, resulta fundamental que los colaboradores perciban reconocimiento, apoyo y oportunidades de mejora.

Desde esta perspectiva, la propuesta de mejora planteada en la investigación debe considerar estrategias orientadas a fortalecer los factores motivacionales, como programas de reconocimiento al desempeño, espacios de participación,

oportunidades de capacitación y acciones que permitan fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Asimismo, la teoría de Herzberg permite comprender la importancia de establecer un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las expectativas de los colaboradores. Una organización que únicamente busca resultados operativos sin considerar el bienestar del personal puede generar desmotivación y afectar el clima laboral. En cambio, cuando la empresa reconoce que el bienestar de sus trabajadores influye directamente en la productividad, puede desarrollar estrategias más efectivas para lograr mejores resultados.

En el caso de MADEX – Alicorp, este enfoque permitirá analizar si actualmente existen condiciones que favorecen la motivación del personal o si existen aspectos que requieren ser fortalecidos. Además, ayudará a identificar qué elementos del entorno laboral pueden estar influyendo en la satisfacción de los colaboradores y cómo pueden mejorarse mediante acciones concretas dentro de la gestión del talento humano.

Otro enfoque teórico importante para esta investigación es la Gestión por Competencias desarrollada por Martha Alles, quien plantea que las organizaciones deben administrar su talento humano considerando no solamente los conocimientos técnicos de los trabajadores, sino también sus habilidades, actitudes, valores y comportamientos necesarios para lograr un desempeño eficiente.

Desde este enfoque, una competencia representa el conjunto de características que permiten que una persona pueda desempeñar adecuadamente una función determinada dentro de una organización. Estas competencias incluyen conocimientos adquiridos mediante la formación y experiencia laboral, pero

también aspectos relacionados con la manera en que una persona enfrenta situaciones, trabaja en equipo, toma decisiones y se relaciona con los demás.

Martha Alles sostiene que una organización logra mejores resultados cuando identifica claramente cuáles son las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y desarrolla estrategias para fortalecerlas. Por ello, la gestión por competencias se convierte en una herramienta fundamental para procesos como la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional.

Uno de los principales aportes de este modelo es que permite comprender que cada colaborador posee capacidades diferentes que pueden ser potenciadas mediante una adecuada gestión. No todas las personas desarrollan sus habilidades de la misma manera, por lo que las organizaciones deben identificar las fortalezas individuales y generar oportunidades para mejorar aquellas áreas que requieren mayor desarrollo.

Dentro de este enfoque, la capacitación adquiere un papel fundamental, ya que permite cerrar brechas entre las competencias actuales de los trabajadores y las competencias necesarias para cumplir eficientemente con sus funciones. Una capacitación adecuada no solo mejora el rendimiento laboral, sino que también genera mayor seguridad, confianza y motivación en los colaboradores.

Además, Martha Alles destaca la importancia de la evaluación del desempeño basada en competencias, debido a que permite analizar no solo qué resultados obtiene un trabajador, sino también cómo desarrolla sus actividades y qué comportamientos utiliza para alcanzar sus objetivos. Esto permite brindar una retroalimentación más completa y establecer planes de mejora personalizados.

En relación con MADEX – Alicorp, la gestión por competencias resulta fundamental debido a que las diferentes áreas de la empresa requieren colaboradores con habilidades específicas para cumplir sus funciones

correctamente. Por ejemplo, en áreas como almacén y despacho son importantes competencias relacionadas con responsabilidad, organización, trabajo en equipo, cumplimiento de procedimientos y capacidad de adaptación; mientras que en áreas administrativas y comerciales destacan competencias vinculadas con comunicación, planificación y orientación al cliente.

Aplicar este enfoque permitiría que la empresa identifique las necesidades de formación de sus colaboradores y diseñe programas de capacitación alineados con los objetivos organizacionales. Asimismo, contribuiría a fortalecer el desarrollo profesional del personal y generar mayores oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

De esta manera, la teoría de Martha Alles complementa los aportes de Chiavenato, Robbins y Herzberg, ya que demuestra que el fortalecimiento del talento humano requiere no solo motivar y reconocer a los trabajadores, sino también brindarles herramientas para mejorar sus capacidades y alcanzar un mejor desempeño.

Las teorías analizadas anteriormente permiten comprender que la gestión del talento humano y el clima laboral son aspectos estrechamente relacionados y que influyen directamente en el funcionamiento de una organización. Aunque cada autor aborda la gestión de personas desde una perspectiva diferente, todos coinciden en que los colaboradores representan un elemento fundamental para alcanzar los objetivos empresariales y que su bienestar, motivación y desarrollo tienen un impacto significativo en los resultados de la empresa.

La Teoría de la Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato permite comprender que las personas deben ser consideradas como un recurso estratégico y no únicamente como trabajadores encargados de cumplir determinadas funciones. Desde este enfoque, una organización debe

preocuparse por desarrollar las capacidades de sus colaboradores, brindarles oportunidades de crecimiento y generar condiciones que favorezcan su compromiso con la empresa. Esta teoría se relaciona directamente con la investigación debido a que MADEX – Alicorp requiere fortalecer sus procesos de gestión del personal, especialmente en aspectos relacionados con la capacitación, comunicación interna, reconocimiento y participación de los colaboradores.

Por otro lado, la teoría del Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins permite analizar cómo los factores internos de la empresa influyen en la forma en que los trabajadores perciben su ambiente laboral y desarrollan sus actividades. Elementos como el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación y las relaciones interpersonales tienen una influencia directa en la satisfacción y desempeño del personal. En el caso de MADEX – Alicorp, esta teoría ayuda a comprender la importancia de fortalecer la relación entre supervisores y colaboradores, mejorar los canales de comunicación y promover un ambiente donde exista mayor confianza y cooperación entre las diferentes áreas.

Asimismo, la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg aporta una visión más profunda sobre la motivación laboral, demostrando que la satisfacción de los trabajadores no depende únicamente de aspectos económicos o condiciones físicas, sino también de factores relacionados con el reconocimiento, desarrollo profesional y valoración del esfuerzo realizado. Esta teoría resulta importante para la investigación porque permite identificar que una mejora del clima laboral requiere implementar acciones que hagan sentir a los colaboradores parte importante de la organización. En este sentido, estrategias como programas de reconocimiento, espacios de participación y oportunidades de crecimiento

pueden contribuir a elevar la motivación y fortalecer el compromiso del personal.

Finalmente, el enfoque de Gestión por Competencias de Martha Alles complementa las teorías anteriores al resaltar la importancia de desarrollar las capacidades de los colaboradores de acuerdo con las necesidades de cada puesto de trabajo. Esta perspectiva permite comprender que una organización no solo debe preocuparse por contar con personal capacitado al momento de contratarlo, sino también por mantener un proceso constante de aprendizaje y desarrollo. Para MADEX – Alicorp, este enfoque representa una oportunidad para fortalecer las habilidades del personal mediante programas de capacitación, evaluación del desempeño y planes de mejora orientados al crecimiento profesional.

La integración de estas teorías permite establecer que el clima laboral no es un elemento aislado, sino el resultado de diferentes factores que interactúan dentro de la organización. La manera en que se gestiona el talento humano, la calidad del liderazgo, la comunicación interna, el nivel de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo influyen directamente en la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente de trabajo.

En este sentido, mejorar el clima laboral en MADEX – Alicorp requiere una visión integral que considere tanto las necesidades de la empresa como las expectativas de los trabajadores. No se trata únicamente de corregir problemas específicos, sino de construir una cultura organizacional donde exista confianza, colaboración, motivación y compromiso. Una adecuada gestión del talento humano permite que los colaboradores desarrollen un mayor sentido de pertenencia y que la empresa pueda alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.

A partir de los fundamentos teóricos revisados, la propuesta de mejora de la presente investigación estará orientada a fortalecer aquellos aspectos del clima laboral que tienen mayor influencia en la experiencia de los colaboradores. Para ello, se considerarán estrategias relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, la capacitación, el reconocimiento y la participación del personal.

En primer lugar, tomando como referencia a Chiavenato, se plantea la necesidad de fortalecer una gestión del talento humano más cercana y orientada al desarrollo de las personas. Esto implica generar espacios donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones, recibir retroalimentación y participar en iniciativas de mejora. Asimismo, se considera importante implementar acciones de capacitación que permitan mejorar sus conocimientos y habilidades, contribuyendo tanto a su crecimiento profesional como al cumplimiento eficiente de sus funciones.

Desde la perspectiva de Robbins, será fundamental trabajar en el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación organizacional. Los supervisores y responsables de área cumplen un papel clave en la construcción del clima laboral, ya que son quienes mantienen contacto directo con los colaboradores. Por ello, resulta necesario promover estilos de liderazgo más participativos, donde exista escucha activa, orientación constante y mayor reconocimiento hacia los trabajadores.

Considerando los aportes de Herzberg, la propuesta también debe incluir mecanismos que permitan incrementar la motivación del personal. Para ello, será importante establecer sistemas de reconocimiento que valoren el esfuerzo, la responsabilidad y los logros alcanzados por los colaboradores. Estos reconocimientos no necesariamente deben estar relacionados únicamente con incentivos económicos, sino también con acciones como felicitaciones públicas,

oportunidades de desarrollo, participación en proyectos importantes o mayor autonomía en determinadas funciones.

Finalmente, desde el enfoque de Martha Alles, la propuesta debe considerar el desarrollo de competencias como una estrategia permanente. Esto implica identificar las habilidades que requieren fortalecimiento en cada área y diseñar programas de capacitación acordes con las necesidades reales de los colaboradores. De esta manera, la empresa podrá contar con trabajadores más preparados, seguros y comprometidos con sus responsabilidad

En conclusión, las teorías de Chiavenato, Robbins, Herzberg y Martha Alles proporcionan una base sólida para comprender la importancia de una adecuada gestión del talento humano dentro de MADEX – Alicorp. Estos enfoques permiten reconocer que los colaboradores son el elemento central de la organización y que su desempeño depende de factores relacionados con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y el desarrollo de sus capacidades.

La investigación parte de la idea de que un clima laboral positivo no surge de manera espontánea, sino que es resultado de prácticas organizacionales orientadas al bienestar y crecimiento de las personas. Cuando una empresa gestiona adecuadamente su talento humano, genera trabajadores más comprometidos, satisfechos y dispuestos a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Por ello, la propuesta planteada busca responder a las necesidades identificadas en MADEX – Alicorp mediante estrategias que permitan fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores. A través de una gestión más humana, participativa y orientada al desarrollo, se espera contribuir a la construcción de un ambiente laboral más favorable, mejorar el desempeño del

personal y favorecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

Para comprender de manera más completa la problemática planteada en esta investigación, es necesario comparar los principales enfoques teóricos que respaldan el estudio. Aunque Idalberto Chiavenato, Stephen P. Robbins, Frederick Herzberg y Martha Alles desarrollan sus teorías desde perspectivas diferentes, todos coinciden en un aspecto fundamental: las personas son el recurso más importante de cualquier organización y desempeñan un papel decisivo en el logro de sus objetivos. Hoy en día, las empresas ya no pueden depender únicamente de la tecnología, la infraestructura o los recursos económicos para mantenerse competitivas, sino que necesitan contar con colaboradores comprometidos, preparados y motivados, capaces de aportar ideas, resolver problemas y adaptarse a los cambios del entorno. Por ello, las teorías de estos autores ofrecen una base sólida para comprender cómo una adecuada gestión del talento humano influye directamente en el clima laboral y en el éxito de una organización como MADEX – Alicorp.

Uno de los aspectos en los que existe mayor coincidencia entre estos autores es que todos consideran que las personas deben ocupar un lugar central dentro de la organización. Para ellos, los colaboradores no son simplemente quienes realizan las tareas diarias, sino que representan el principal motor que impulsa el crecimiento de la empresa. Cada trabajador aporta conocimientos, habilidades, experiencia y diferentes formas de afrontar los desafíos que se presentan en el trabajo. Cuando la organización sabe aprovechar ese potencial y brinda las condiciones necesarias para que las personas puedan desarrollarse, se fortalece el compromiso, mejora el desempeño y se obtienen

mejores resultados. En ese sentido, los cuatro autores sostienen que invertir en las personas también significa invertir en el futuro de la empresa.

Además, todos coinciden en que un buen clima laboral no aparece por casualidad, sino que es el resultado de una adecuada gestión del talento humano. Aspectos como una comunicación clara, un liderazgo cercano, el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, las oportunidades de capacitación y las buenas relaciones entre compañeros contribuyen a crear un ambiente de trabajo donde las personas se sienten valoradas y motivadas. Cuando estos elementos funcionan correctamente, los colaboradores suelen trabajar con mayor entusiasmo, participan activamente en el logro de los objetivos y desarrollan un mayor sentido de pertenencia hacia la organización. En cambio, cuando existen problemas de comunicación, falta de liderazgo, poca valoración del desempeño o escasas oportunidades de crecimiento, es común que aparezcan conflictos, desmotivación, bajo rendimiento e incluso una mayor rotación de personal. Estas situaciones no solo afectan a los trabajadores, sino también a la productividad y al desarrollo de la empresa.

A pesar de estas coincidencias, cada autor aporta una visión diferente que enriquece el análisis de la investigación. Idalberto Chiavenato presenta un enfoque amplio y estratégico de la gestión del talento humano. Para él, administrar personas implica mucho más que contratar personal o supervisar su trabajo; significa desarrollar un conjunto de procesos que permitan atraer, seleccionar, integrar, capacitar, evaluar, motivar y retener a los colaboradores. Todos estos procesos deben estar relacionados entre sí y orientados hacia un mismo propósito: lograr que las personas puedan desarrollar al máximo sus capacidades y contribuir al crecimiento de la organización. Chiavenato considera que cuando una empresa invierte en el desarrollo de sus trabajadores, obtiene beneficios como una mayor productividad, mejores

relaciones laborales, mayor compromiso y una cultura organizacional más sólida.

Por su parte, Stephen P. Robbins centra su atención en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Su teoría busca explicar cómo factores como el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional, el trabajo en equipo y la motivación influyen en la forma en que los colaboradores desarrollan sus actividades. Robbins sostiene que comprender el comportamiento humano permite identificar las causas de muchos problemas organizacionales y facilita la implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral. Además, resalta que un liderazgo participativo y una comunicación abierta favorecen la confianza, fortalecen las relaciones entre los trabajadores y contribuyen a crear equipos más unidos y comprometidos con los objetivos de la empresa.

En cambio, Frederick Herzberg enfoca su teoría en la motivación laboral. A través de la Teoría de los Dos Factores, explica que existen factores que ayudan a evitar la insatisfacción, como el salario, las condiciones de trabajo o las políticas de la empresa, y otros que realmente generan satisfacción y motivación, como el reconocimiento, el logro de metas, las oportunidades de crecimiento y la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades. Su principal aporte consiste en demostrar que un trabajador no se siente realmente motivado solo porque recibe una buena remuneración, sino porque percibe que su esfuerzo es reconocido, que su trabajo tiene importancia y que cuenta con oportunidades para desarrollarse dentro de la organización. Esta teoría ayuda a comprender que mejorar el clima laboral implica atender tanto las necesidades materiales como las emocionales y profesionales de los colaboradores.

Por otro lado, Martha Alles desarrolla el enfoque de la gestión por competencias, el cual propone que las organizaciones identifiquen las

habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que requiere cada puesto de trabajo para lograr un mejor desempeño. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano no debe limitarse únicamente a seleccionar personal, sino que también debe enfocarse en desarrollar continuamente las capacidades de los colaboradores mediante programas de capacitación, evaluación del desempeño y planes de crecimiento profesional. Para Alles, cuando las competencias del personal están alineadas con los objetivos de la empresa, se fortalece la productividad, mejora la calidad del trabajo y aumenta la capacidad de la organización para enfrentar nuevos desafíos.

Aunque cada uno de estos autores desarrolla un enfoque diferente, sus propuestas no se contradicen; por el contrario, se complementan y permiten comprender la gestión del talento humano desde una visión más amplia. Chiavenato aporta la perspectiva estratégica de la administración de personas; Robbins explica cómo el comportamiento humano influye en el ambiente laboral; Herzberg profundiza en los factores que motivan a los colaboradores; y Martha Alles ofrece herramientas para desarrollar las competencias necesarias que favorezcan un mejor desempeño. La integración de estos enfoques permite analizar la realidad organizacional considerando tanto los procesos administrativos como los aspectos humanos, sociales y psicológicos que forman parte del trabajo diario.

En el caso de MADEX – Alicorp, la combinación de estas teorías resulta especialmente adecuada porque permite comprender las características propias de una empresa dedicada al sector de consumo masivo, donde las actividades de almacén, despacho, administración y ventas requieren una coordinación permanente entre todas las áreas. El cumplimiento de las metas diarias depende, en gran medida, de la comunicación entre los equipos, del liderazgo de los supervisores, de la motivación de los colaboradores y del

desarrollo de las competencias necesarias para desempeñar correctamente cada función. Por ello, analizar la realidad de la empresa desde estos enfoques facilita identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora relacionadas con el clima laboral y la gestión del talento humano.

Para elaborar la propuesta de mejora se tomaron como referencia aquellos aspectos de cada teoría que mejor se adaptan a la realidad de MADEX – Alicorp. Se consideró la aplicabilidad de cada enfoque dentro del sector de consumo masivo, las características del personal operativo, administrativo y comercial, así como la posibilidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna, el liderazgo, la capacitación, el reconocimiento y el desarrollo de competencias. Estos criterios permitieron seleccionar los aportes más útiles de cada autor y construir una propuesta que responda a las necesidades reales de la organización.

En conclusión, la presente investigación no se sustenta en una única teoría, sino que integra los aportes de Chiavenato, Robbins, Herzberg y Martha Alles para obtener una visión más completa sobre la gestión del talento humano y el clima laboral. La combinación de estos enfoques permite comprender que mejorar el ambiente de trabajo requiere una gestión integral de las personas, donde se promueva el desarrollo profesional, la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, la motivación y el reconocimiento. De esta manera, el análisis comparativo de las bases teóricas constituye un soporte fundamental para la investigación, ya que orienta el diseño de una propuesta de mejora que busca fortalecer el clima laboral, potenciar el talento humano y contribuir al crecimiento sostenible de MADEX – Alicorp.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

Si bien los enfoques desarrollados por Stephen P. Robbins y Martha Alles constituyen referentes importantes dentro del estudio de la gestión del talento

humano, y ofrecen herramientas muy valiosas para comprender y mejorar el desempeño de los colaboradores, también presentan ciertas limitaciones cuando se busca aplicarlos en organizaciones con características operativas específicas, como es el caso de MADEX – Alicorp, sede Tacna. Ambos modelos han demostrado ser altamente efectivos en empresas que cuentan con áreas de recursos humanos ampliamente desarrolladas, procesos bien estructurados y recursos suficientes para mantener una evaluación constante del desempeño del personal. Sin embargo, cuando se trasladan a unidades operativas donde gran parte de los esfuerzos se concentran en el cumplimiento de metas logísticas, comerciales y de distribución, es necesario adaptarlos para que respondan a las condiciones reales de la organización.

En el caso del enfoque de Stephen P. Robbins, su principal fortaleza radica en el estudio del comportamiento organizacional y en la manera en que las personas interactúan dentro de la empresa. Robbins analiza cómo factores como el liderazgo, la comunicación, la motivación, la cultura organizacional, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales influyen en el desempeño de los colaboradores y en los resultados de la organización. Gracias a este enfoque es posible comprender por qué, en determinadas ocasiones, una empresa puede contar con trabajadores altamente capacitados, pero aun así presentar problemas de productividad, conflictos internos o bajos niveles de compromiso. El autor demuestra que el comportamiento humano está influenciado por múltiples factores y que comprender esas conductas permite diseñar estrategias más efectivas para fortalecer el ambiente laboral.

Sin embargo, aunque esta teoría ofrece herramientas muy útiles para el diagnóstico organizacional, su aplicación requiere que la empresa mantenga un seguimiento constante de los diferentes factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esto implica realizar evaluaciones

periódicas del clima laboral, desarrollar procesos continuos de retroalimentación, fortalecer las capacidades de los líderes, monitorear la satisfacción del personal y promover acciones permanentes orientadas a mejorar la cultura organizacional. Todo ello demanda no solo tiempo y dedicación, sino también recursos humanos especializados que puedan dar continuidad a estos procesos. Cuando este seguimiento no se mantiene de manera constante, muchas de las mejoras alcanzadas pueden perderse con el tiempo, haciendo que los resultados obtenidos sean únicamente temporales.

Además, Robbins plantea que el liderazgo representa uno de los pilares fundamentales para lograr un buen clima organizacional. No obstante, para que esta propuesta pueda desarrollarse plenamente es necesario que los líderes reciban formación continua, desarrollen habilidades de comunicación, resolución de conflictos, manejo de equipos y toma de decisiones. En organizaciones donde los supervisores también deben atender responsabilidades operativas, como suele ocurrir en empresas de distribución y logística, puede resultar complicado destinar el tiempo suficiente para implementar programas permanentes de desarrollo del liderazgo. Esto no significa que la teoría deje de ser útil, sino que requiere ser adaptada a la realidad y disponibilidad de recursos de cada empresa.

Por otro lado, el modelo de Martha Alles, basado en la gestión por competencias, constituye uno de los enfoques más completos para administrar el talento humano, ya que propone identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y desarrollar estrategias que permitan fortalecerlas de manera continua. Este modelo facilita que los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y desarrollo profesional estén alineados con las necesidades de la organización. Gracias a ello, es

posible contar con colaboradores mejor preparados para responder a los desafíos de su puesto y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Sin embargo, la implementación de este modelo requiere una estructura organizacional que permita mantener actualizados los perfiles de puesto, realizar evaluaciones periódicas, diseñar programas de capacitación específicos para cada área, efectuar seguimientos constantes del desempeño y elaborar planes de desarrollo individual para los colaboradores. Asimismo, es necesario contar con personal especializado en gestión del talento humano que coordine estas actividades y garantice que todo el proceso se desarrolle de manera ordenada. En grandes organizaciones, donde existen departamentos completos dedicados exclusivamente a la gestión de personas, estas actividades suelen desarrollarse con relativa facilidad. No obstante, en sedes regionales o centros operativos donde la prioridad se concentra en mantener la continuidad de las operaciones diarias, implementar un modelo tan amplio puede representar un reto considerable.

En el caso de MADEX – Alicorp, sede Tacna, estas consideraciones adquieren una mayor relevancia debido a las características propias de la empresa. Como distribuidora de productos de consumo masivo, sus operaciones se desarrollan en un entorno dinámico donde los tiempos de respuesta, la coordinación entre áreas y el cumplimiento de los procesos logísticos son aspectos fundamentales para garantizar un servicio eficiente. Las actividades relacionadas con el almacenamiento, la preparación de pedidos, el despacho de mercadería, la distribución y la atención comercial requieren que los colaboradores trabajen de forma coordinada y mantengan una comunicación constante. Además, muchas de estas funciones implican jornadas exigentes y una elevada carga operativa, lo que limita el tiempo disponible para implementar procesos administrativos complejos o programas permanentes de evaluación.

Por ello, aunque el modelo de Martha Alles representa una herramienta muy valiosa para fortalecer el desarrollo del talento humano, su aplicación dentro de esta realidad debe realizarse de manera gradual y adaptada a las posibilidades de la organización. No se trata de descartar sus aportes, sino de seleccionar aquellos elementos que puedan implementarse de forma práctica y que realmente contribuyan a mejorar el desempeño del personal sin afectar el normal desarrollo de las operaciones.

En cuanto a la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, esta aporta una explicación clara sobre los factores que influyen en la satisfacción y motivación de los trabajadores. Herzberg sostiene que los factores higiénicos, como el salario, las condiciones físicas del trabajo, la estabilidad laboral o las políticas de la empresa, ayudan principalmente a evitar la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales, como el reconocimiento, el crecimiento profesional, el logro de objetivos, la responsabilidad y la autorrealización, son los que generan una verdadera satisfacción laboral.

Este planteamiento ha sido ampliamente aceptado porque demuestra que las personas necesitan mucho más que una remuneración adecuada para sentirse comprometidas con su trabajo. Sin embargo, cuando se analiza dentro de empresas que desarrollan actividades operativas intensivas, como las relacionadas con logística y distribución, puede observarse que las condiciones físicas del trabajo adquieren un peso aún mayor del que plantea la teoría. Aspectos como la seguridad en el trabajo, la ergonomía, la disponibilidad de equipos adecuados, la organización de los turnos, la carga física de las actividades y las condiciones ambientales pueden influir significativamente en la motivación y el bienestar del personal. En este tipo de organizaciones, mejorar las condiciones de trabajo no solo evita la insatisfacción, sino que

también puede convertirse en un factor que incremente el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

Por esta razón, la presente investigación considera que ninguna de estas teorías, de manera individual, logra explicar completamente la realidad de MADEX – Alicorp. Cada una aporta elementos importantes, pero también presenta limitaciones cuando se enfrenta a un contexto organizacional específico. En consecuencia, se adopta una postura integradora, en la que se combinan los aportes más relevantes de los diferentes autores para obtener una visión más amplia y cercana a la realidad de la empresa.

Dentro de esta integración, el enfoque de Idalberto Chiavenato constituye el eje central de la investigación. Su modelo ofrece una visión sistémica de la gestión del talento humano, entendiendo que procesos como la selección, la capacitación, la comunicación, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y el desarrollo profesional forman parte de un mismo sistema que debe funcionar de manera coordinada para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta perspectiva resulta especialmente adecuada para MADEX – Alicorp porque permite analizar conjuntamente todos los factores que intervienen en el clima laboral y facilita el diseño de propuestas de mejora que puedan implementarse de forma progresiva y sostenible.

A partir de esta base, se incorporan los aportes de Stephen P. Robbins, especialmente aquellos relacionados con el comportamiento organizacional, la comunicación interna, el liderazgo y el trabajo en equipo, aspectos que permiten comprender cómo las relaciones entre los colaboradores influyen en el ambiente laboral. Del mismo modo, los planteamientos de Martha Alles enriquecen la investigación al proporcionar herramientas para fortalecer las competencias del personal mediante programas de capacitación y evaluación adaptados a las necesidades de la organización. Finalmente, los aportes de

Frederick Herzberg permiten comprender la importancia de mantener motivados a los colaboradores, promoviendo acciones de reconocimiento y oportunidades de crecimiento que favorezcan un mayor compromiso con la empresa.

En conjunto, la integración de estas teorías permite construir un marco conceptual mucho más sólido y equilibrado, ya que aprovecha las fortalezas de cada enfoque y reduce las limitaciones que podrían presentarse si se utilizara únicamente una teoría como base del estudio. De esta manera, la propuesta de mejora planteada para MADEX – Alicorp, sede Tacna, se sustenta en un enfoque integral que considera tanto los procesos de gestión del talento humano como los aspectos relacionados con el comportamiento organizacional, la motivación, el desarrollo de competencias y el bienestar de los colaboradores. Esto permitirá diseñar estrategias más realistas, aplicables y sostenibles en el tiempo, orientadas a fortalecer el clima laboral, incrementar el compromiso del personal, mejorar el desempeño de los equipos de trabajo y contribuir al crecimiento continuo de la organización.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica de la Organización

Alicorp S.A.A. es una de las empresas más importantes del Perú y una de las organizaciones líderes en la industria de consumo masivo en América Latina. Su historia comenzó en 1956, cuando fue fundada bajo el nombre de Anderson, Clayton & Company en el Callao, dedicándose inicialmente a la producción de aceites y grasas comestibles. Desde sus primeros años, la empresa se caracterizó por apostar por la calidad de sus productos, la modernización de sus procesos y el crecimiento constante, lo que le permitió posicionarse de manera progresiva dentro del mercado peruano.

En 1971, la empresa fue adquirida por el Grupo Romero, uno de los grupos empresariales más importantes del país. Tras esta adquisición pasó a denominarse Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA), iniciando una nueva etapa orientada al fortalecimiento de su capacidad productiva y al desarrollo de nuevas estrategias comerciales. Este cambio fue determinante para el crecimiento de la empresa, ya que permitió ampliar sus operaciones y consolidar una visión empresarial enfocada en la innovación y la expansión.

Durante la década de 1990 la empresa experimentó una transformación importante gracias a un proceso de fusiones y adquisiciones. En 1993, CIPPSA se fusionó con Calixto Romero S.A. y Oleaginosas Pisco S.A., fortaleciendo su infraestructura industrial y aumentando su capacidad de producción. Posteriormente, en 1995, adquirió La Fabril S.A., empresa dedicada a la elaboración de fideos, harinas y galletas, además de incorporar el Consorcio Distribuidor S.A., lo que permitió ampliar significativamente su portafolio de productos y fortalecer su red de distribución en todo el país.

Como resultado de este proceso de crecimiento y reorganización, en 1997 la empresa adoptó oficialmente el nombre de Alicorp S.A.A., iniciando una nueva etapa caracterizada por la diversificación de sus líneas de negocio y el fortalecimiento de su presencia tanto en el mercado nacional como internacional. Desde entonces, la organización ha mantenido un crecimiento sostenido basado en la innovación, la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de sus consumidores.

Uno de los principales hitos en la historia de Alicorp fue el inicio de su proceso de expansión internacional a partir del año 2000, mediante la adquisición de empresas, plantas industriales y marcas en países como Argentina, Ecuador, Colombia, Bolivia y Chile. Gracias a estas inversiones, la organización logró

consolidar su presencia en América Latina y ampliar significativamente su capacidad de producción y distribución.

Otro acontecimiento importante fue la constante diversificación de sus unidades de negocio, permitiéndole atender nuevos segmentos del mercado. Entre estas destacan Alicorp Soluciones, orientada a brindar productos y asesoría especializada a panaderías, restaurantes y negocios gastronómicos, y Vitapro, dedicada a la producción de alimentos balanceados para peces y camarones, convirtiéndose en una de las empresas más importantes del sector acuícola en la región.

Además, Alicorp ha fortalecido permanentemente su capacidad de innovación mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la mejora de sus procesos industriales y el desarrollo de productos adaptados a las necesidades de los consumidores. Actualmente administra más de 150 marcas, entre las que destacan Primor, Alacena, Don Vittorio, Bolívar, Sapolio, Blanca Flor, Angel, Casino, Nicolini y Opal, consolidando su liderazgo dentro del mercado de consumo masivo tanto en el Perú como en otros países de América Latina.

Otro aspecto que ha marcado la evolución de la empresa ha sido la inversión permanente en infraestructura logística y centros de distribución, permitiéndole optimizar el abastecimiento de sus productos y garantizar una atención oportuna a sus clientes. Este crecimiento ha convertido a Alicorp en una de las compañías con mayor presencia dentro del sector industrial peruano.

La evolución de Alicorp no solamente se refleja en el incremento de sus marcas o en su expansión internacional, sino también en el fortalecimiento de toda su cadena logística. A medida que la empresa fue creciendo, surgió la necesidad de implementar centros de distribución que permitieran acercar los productos a los diferentes mercados del país, optimizando los tiempos de entrega y garantizando un abastecimiento eficiente.

Dentro de esa red logística se encuentra MADEX – Alicorp, unidad encargada de desarrollar una parte importante de las operaciones de almacenamiento y distribución de la empresa. En la ciudad de Tacna, la sede MADEX cumple un papel estratégico dentro de la zona sur del Perú, ya que desde este centro se coordinan actividades relacionadas con la recepción de mercadería, almacenamiento, control de inventarios, preparación de pedidos y despacho de productos hacia supermercados, distribuidores, mayoristas, bodegas y otros establecimientos comerciales de la región.

Con el paso de los años, la sede MADEX – Alicorp Tacna ha evolucionado junto con el crecimiento de la empresa, adaptando sus procesos a las nuevas exigencias del mercado y fortaleciendo continuamente sus operaciones logísticas. Actualmente trabaja bajo procedimientos que buscan garantizar la eficiencia en cada etapa del proceso de distribución, asegurando que los productos lleguen en óptimas condiciones y dentro de los tiempos establecidos.

El funcionamiento de esta sede depende de la coordinación permanente entre las áreas de almacén, despacho, transporte, ventas y administración. Cada una de ellas cumple funciones específicas que permiten mantener la continuidad de las operaciones diarias y responder oportunamente a la demanda de los clientes. Asimismo, el trabajo conjunto de los colaboradores representa uno de los principales factores para alcanzar los objetivos de la organización, ya que la naturaleza de las actividades exige una adecuada comunicación, responsabilidad, organización y trabajo en equipo.

En este contexto, la gestión del talento humano adquiere una gran importancia dentro de MADEX – Alicorp Tacna, debido a que el desempeño de las personas influye directamente en la eficiencia de las operaciones logísticas y en la calidad del servicio que recibe el cliente. Mantener un ambiente laboral positivo, fortalecer la comunicación interna, promover el liderazgo, brindar oportunidades

de capacitación y reconocer el esfuerzo de los colaboradores permite incrementar el compromiso del personal y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ello, MADEX – Alicorp Tacna constituye el escenario donde se desarrolla la presente investigación. Al tratarse de una unidad estratégica dentro de la cadena de distribución de Alicorp, resulta fundamental analizar cómo la gestión del talento humano influye en el clima laboral y, a partir de ello, proponer estrategias que contribuyan a mejorar el bienestar de los colaboradores, fortalecer el trabajo en equipo y optimizar el desempeño organizacional. De esta manera, no solo se busca beneficiar al personal, sino también aportar al crecimiento sostenible de la empresa y reforzar el liderazgo que Alicorp mantiene dentro del mercado de consumo masivo.

3.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional constituye el conjunto de principios, valores y lineamientos que orientan el comportamiento de una organización y de las personas que forman parte de ella. En el caso de la presente investigación, se plantea una filosofía enfocada en fortalecer la gestión del talento humano y mejorar el clima laboral en MADEX – Alicorp, sede Tacna, considerando que el bienestar de los colaboradores representa un elemento fundamental para alcanzar mejores resultados organizacionales. A través de esta propuesta se busca promover una cultura de respeto, compromiso, comunicación y trabajo en equipo, donde cada colaborador pueda desarrollar sus capacidades en un ambiente laboral positivo y motivador.

La misión de la presente propuesta consiste en brindar a MADEX – Alicorp, sede Tacna, un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer el clima laboral y optimizar la gestión del talento humano, promoviendo un ambiente de trabajo seguro, colaborativo, inclusivo y motivador para todos los colaboradores. La

propuesta busca que cada trabajador se sienta valorado por la organización, tenga oportunidades para desarrollar sus capacidades y pueda desempeñar sus funciones dentro de un entorno caracterizado por el respeto, la confianza y la buena comunicación.

Asimismo, esta propuesta tiene como propósito contribuir a la construcción de relaciones laborales más sólidas entre colaboradores, supervisores y jefaturas, fomentando una cultura organizacional basada en la participación, el diálogo y la mejora continua. Se considera que cuando las personas trabajan en un ambiente donde existe apoyo mutuo, reconocimiento y una comunicación abierta, aumentan su compromiso con la organización, desarrollan un mayor sentido de pertenencia y muestran una actitud más positiva frente a sus responsabilidades.

Del mismo modo, la misión pretende que las estrategias planteadas no solo beneficien al personal, sino también a la empresa, favoreciendo la retención del talento, la reducción de conflictos internos, el fortalecimiento del trabajo en equipo y el incremento de la productividad. En consecuencia, la mejora del clima laboral se plantea como una herramienta que permitirá generar beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, fortaleciendo el desempeño de las operaciones y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales de MADEX – Alicorp.

La visión de la propuesta está orientada a construir un entorno laboral donde las personas sean reconocidas como el recurso más valioso de la organización y donde el bienestar de los colaboradores se convierta en uno de los principales pilares para el crecimiento sostenible de la empresa. Se busca que MADEX – Alicorp, sede Tacna, sea reconocida por promover un ambiente de trabajo basado en el respeto, la confianza, la cooperación y el desarrollo continuo de su personal.

Esta visión considera que un buen clima laboral no depende únicamente de las condiciones físicas del trabajo, sino también de la calidad de las relaciones humanas, del liderazgo ejercido por las jefaturas, de la comunicación efectiva y de las oportunidades de crecimiento que la empresa ofrece a sus trabajadores. Por ello, se plantea la construcción de un ambiente psicológico y emocional saludable donde los colaboradores puedan expresar sus ideas, participar activamente en la mejora de los procesos y sentirse escuchados por la organización.

Asimismo, se proyecta una cultura organizacional donde el compromiso, la motivación y el trabajo en equipo sean parte del desarrollo cotidiano de las actividades. La intención es que el bienestar de los trabajadores se convierta en un factor estratégico que impulse la productividad, fortalezca la calidad del servicio y contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales, logrando que tanto la organización como sus colaboradores crezcan de manera conjunta.

Valores Institucionales

La presente propuesta se sustenta en un conjunto de valores que orientan las relaciones entre todos los integrantes de la organización y favorecen la construcción de un ambiente laboral positivo.

El respeto constituye uno de los pilares fundamentales, ya que promueve el reconocimiento de la dignidad de cada colaborador, el trato cordial entre compañeros y la valoración de las diferentes opiniones e ideas que puedan contribuir al desarrollo de la empresa.

El trabajo en equipo representa otro valor esencial, debido a que las actividades desarrolladas en MADEX – Alicorp requieren una coordinación permanente entre distintas áreas. Fomentar la colaboración, el apoyo mutuo y

la cooperación permite alcanzar mejores resultados y resolver los desafíos operativos de manera más eficiente.

La transparencia fortalece la confianza dentro de la organización al promover una comunicación clara, oportuna y honesta entre colaboradores y jefaturas. Compartir información de forma abierta facilita la toma de decisiones y reduce la aparición de malentendidos o conflictos internos.

La honestidad impulsa el actuar responsable y ético de cada integrante de la empresa, favoreciendo el cumplimiento de las normas internas y fortaleciendo la credibilidad de la organización tanto con sus trabajadores como con sus clientes.

La empatía permite comprender las necesidades, preocupaciones y opiniones de los demás, favoreciendo relaciones laborales más humanas y fortaleciendo la convivencia dentro del equipo de trabajo. Este valor resulta especialmente importante para mejorar la comunicación y promover un ambiente donde todos se sientan escuchados y valorados.

La responsabilidad implica asumir con compromiso las funciones asignadas, cumplir los procedimientos establecidos y desarrollar las actividades con eficiencia, buscando siempre contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, el compromiso representa la identificación de los colaboradores con la empresa y con sus metas institucionales. Cuando los trabajadores se sienten comprometidos con la organización, participan activamente en las iniciativas de mejora, muestran mayor disposición para colaborar con sus compañeros y aportan de manera constante al crecimiento de la empresa.

La propuesta de mejora plantea como primer objetivo estratégico alinear el bienestar emocional y laboral de los colaboradores con los objetivos comerciales y operativos de MADEX – Alicorp. Se considera que un trabajador

motivado, satisfecho y comprometido desarrolla sus funciones con mayor eficiencia, contribuyendo directamente a mejorar la productividad, la calidad del servicio y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Otro objetivo consiste en fortalecer las competencias relacionadas con la gestión del talento humano y el liderazgo en supervisores y jefaturas, promoviendo estilos de liderazgo participativos, cercanos y orientados al desarrollo de las personas. Se busca que los líderes no solo supervisen las actividades operativas, sino que también actúen como facilitadores del crecimiento de sus equipos, fomentando la confianza, el reconocimiento y la comunicación constante.

Asimismo, la propuesta pretende fortalecer los canales de comunicación interna, promoviendo espacios donde la información pueda fluir de manera clara y oportuna entre todos los niveles de la organización. Una comunicación abierta favorece la participación de los colaboradores, mejora la coordinación entre áreas, reduce errores operativos y fortalece el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Otro objetivo importante es implementar mecanismos de reconocimiento y retroalimentación que permitan valorar el esfuerzo, el compromiso y los logros alcanzados por los colaboradores. Reconocer el buen desempeño contribuye a incrementar la motivación, fortalecer la autoestima laboral y promover una cultura donde el esfuerzo y la dedicación sean apreciados por la organización.

De igual manera, la propuesta busca impulsar programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan fortalecer las competencias técnicas y personales de los trabajadores. La capacitación continua facilita la adaptación a los cambios organizacionales, mejora el desempeño individual y contribuye al crecimiento profesional del personal.

Finalmente, se propone promover acciones orientadas al bienestar integral y la salud ocupacional, impulsando actividades que contribuyan a prevenir el estrés laboral, reducir el riesgo de agotamiento profesional o síndrome de burnout, fortalecer el equilibrio entre la vida laboral y personal y favorecer un ambiente de trabajo saludable. Con ello se espera mejorar la calidad de vida de los colaboradores, incrementar su satisfacción laboral y consolidar una cultura organizacional basada en el cuidado de las personas, entendiendo que el éxito de la empresa depende, en gran medida, del bienestar y compromiso de quienes forman parte de ella.

3.3. Diseño Organizacional

Dentro de la estructura organizacional de MADEX – Alicorp, cada área cumple funciones específicas que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Para esta investigación, se describen principalmente las áreas que tienen una relación directa con la gestión del talento humano, el clima laboral y los procesos de ventas y despachos.

La Gerencia General es la máxima autoridad de la empresa y tiene la responsabilidad de dirigir las operaciones, establecer los objetivos estratégicos y supervisar el desempeño de todas las áreas. Además, impulsa políticas orientadas a mejorar la productividad, fortalecer el trabajo en equipo y promover un ambiente laboral favorable.

La Jefatura de Coordinación se encarga de organizar y coordinar las actividades entre las diferentes áreas, asegurando que la información fluya de manera oportuna y que los procesos se desarrollen de forma ordenada. Su función es fundamental para evitar problemas de comunicación y mejorar la coordinación entre Ventas, Almacenes y Logística.

El Supervisor General supervisa las operaciones diarias y brinda apoyo a los supervisores de mesa para garantizar que las actividades se ejecuten

correctamente. También realiza el seguimiento del cumplimiento de metas y contribuye a mantener una comunicación constante entre la dirección y el personal.

El Área de Ventas, representada por la Mesa 1, constituye el eje principal de este estudio. Su función es atender a los clientes, gestionar los pedidos, cumplir las metas comerciales y mantener una relación cercana con el mercado. Asimismo, proporciona información sobre la demanda, la cual resulta indispensable para que las demás áreas puedan planificar el abastecimiento y las entregas de manera eficiente.

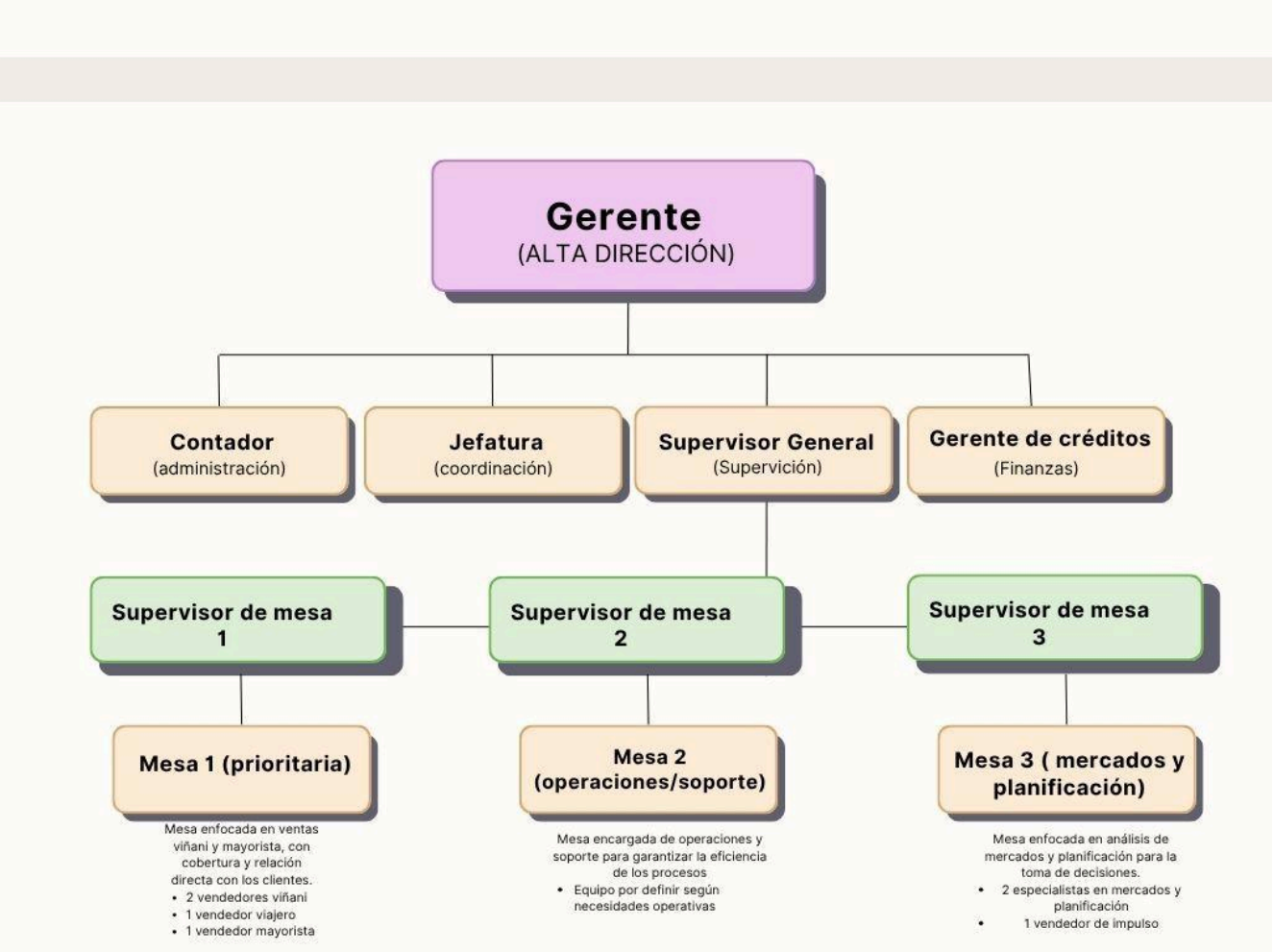
La Mesa 2, enfocada en operaciones y soporte, coordina las actividades necesarias para que los procesos comerciales se desarrollen sin contratiempos. Entre sus funciones se encuentran el apoyo operativo, la preparación de pedidos y la coordinación con Almacenes y Logística para garantizar un servicio eficiente.

Por su parte, la Mesa 3, dedicada a mercados y planificación, analiza el comportamiento del mercado y proporciona información que facilita la toma de decisiones comerciales. Su trabajo permite anticipar la demanda y planificar mejor las actividades de ventas y distribución.

El Área de Almacenes administra el inventario, controla el ingreso y salida de productos y prepara los pedidos para su despacho. Mientras tanto, el Área de Logística organiza el transporte y la distribución de los productos, procurando que las entregas se realicen de manera oportuna y en las condiciones acordadas con los clientes.

Debido a que estas áreas trabajan de manera interdependiente, una comunicación eficiente y una adecuada coordinación resultan esenciales para evitar retrasos, errores en los pedidos o problemas de abastecimiento. Precisamente, el diagnóstico realizado evidenció que las principales dificultades

no se originan por falta de capacidad del personal, sino por debilidades en la comunicación y el trabajo conjunto entre las áreas. Por ello, la propuesta de mejora se enfoca en fortalecer la coordinación, desarrollar las competencias de los colaboradores y promover un clima laboral que favorezca el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

Alicorp cuenta con un portafolio de productos muy amplio y variado, lo que le ha permitido posicionarse como una de las empresas líderes del sector de consumo masivo en el Perú. La compañía ofrece productos que forman parte del consumo diario de miles de familias y que están presentes en la mayoría de supermercados, bodegas, mercados y otros puntos de venta del país. En la categoría de abarrotes, Alicorp tiene una participación muy importante, ya que aproximadamente el 40 % de los productos básicos que se encuentran en un punto de venta pertenecen a la empresa, lo que demuestra la amplitud de su portafolio y la confianza que los consumidores depositan en sus marcas.

Su portafolio incluye una gran variedad de alimentos de primera necesidad, entre ellos aceites, fideos, harinas, galletas, cereales, premezclas para repostería, salsas, mayonesas, margarinas y otros productos de consumo cotidiano. Estos se comercializan bajo marcas ampliamente reconocidas por los peruanos, como Primor, Don Vittorio, Alacena, Blanca Flor, Ángel, Casino y Tentación, las cuales ofrecen diferentes presentaciones y tamaños para adaptarse a las necesidades de los consumidores, tanto para el consumo familiar como para pequeños negocios y establecimientos comerciales.

Además de ofrecer una amplia variedad de productos, Alicorp también brinda un servicio logístico que permite que todas sus marcas lleguen de manera oportuna a los diferentes puntos de venta del país. En este aspecto, MADEX – Alicorp, sede Tacna, cumple un papel muy importante dentro de la cadena de distribución de la empresa. Aunque esta sede no fabrica los productos, es responsable de realizar actividades como la recepción de mercadería, el almacenamiento, el control de inventarios, la preparación de pedidos, el despacho y la distribución hacia supermercados, mayoristas, bodegas y otros clientes de la región sur del Perú.

Gracias al trabajo que se realiza en MADEX Tacna, los productos de Alicorp pueden llegar a tiempo y en buenas condiciones a los diferentes establecimientos comerciales, garantizando un abastecimiento constante y una atención eficiente a los clientes. Esto permite que las marcas de la empresa mantengan una alta disponibilidad en el mercado y que los consumidores puedan encontrar fácilmente los productos que necesitan.

En conjunto, el portafolio de Alicorp no solo destaca por la gran variedad y calidad de sus productos, sino también por el servicio logístico que respalda toda su operación. La combinación de un amplio catálogo de marcas con una red de distribución eficiente ha permitido que la empresa mantenga una posición de liderazgo en el mercado peruano y continúe fortaleciendo su presencia en todo el país, respondiendo de manera oportuna a las necesidades de sus clientes y consumidores.

3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial

Para conocer la situación actual de MADEX – Alicorp, sede Tacna, se realizó un análisis utilizando la herramienta FODA, ya que permite identificar tanto los aspectos internos como los factores externos que influyen en el desempeño de la organización. Este análisis ayuda a comprender cuáles son las principales fortalezas con las que cuenta la empresa, las oportunidades que puede aprovechar, las debilidades que necesitan ser mejoradas y las amenazas que podrían afectar el logro de sus objetivos. Con esta información es posible tener una visión más clara de la realidad de la empresa y plantear estrategias que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano y mejorar el clima laboral.

En cuanto a las fortalezas, MADEX – Alicorp cuenta con una estructura organizacional bien definida, donde cada área tiene funciones y responsabilidades establecidas, lo que facilita el desarrollo ordenado de las actividades. Además, la empresa trabaja con procesos logísticos

estandarizados por Alicorp, permitiendo que las operaciones de recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y distribución se realicen siguiendo procedimientos previamente establecidos. Esto favorece una mayor organización, reduce errores y contribuye a ofrecer un servicio eficiente. Otro aspecto importante es la experiencia de muchos de sus colaboradores, quienes poseen conocimientos y habilidades adquiridas durante años de trabajo en el sector logístico e industrial. Esta experiencia representa una ventaja para la empresa, ya que permite responder de manera eficiente a las exigencias del mercado y afrontar los desafíos diarios de la operación.

Respecto a las oportunidades, el crecimiento continuo del sector de consumo masivo ofrece un panorama favorable para que MADEX – Alicorp continúe fortaleciendo sus operaciones y mejorando su competitividad. Asimismo, la empresa tiene la posibilidad de incorporar nuevas herramientas y metodologías enfocadas en la gestión del talento humano y el clima laboral, las cuales pueden contribuir a incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. También existe la oportunidad de implementar programas permanentes de capacitación que permitan actualizar los conocimientos del personal, así como desarrollar sistemas de incentivos y reconocimiento que valoren el esfuerzo de los trabajadores. De igual manera, fomentar la capacitación cruzada entre las diferentes áreas permitiría mejorar la coordinación interna, fortalecer el trabajo en equipo y preparar a los colaboradores para asumir nuevas responsabilidades cuando sea necesario.

Por otro lado, el análisis también permite identificar algunas debilidades que pueden afectar el desempeño de la organización si no se les brinda la atención necesaria. Una de las principales es la comunicación interna, especialmente entre las áreas de ventas y logística, donde en algunas ocasiones la información no fluye de manera clara y oportuna. Esta situación puede

ocasionar retrasos en la coordinación de actividades, errores durante la preparación de pedidos o dificultades para responder rápidamente a las necesidades de los clientes. Además, se observa la ausencia de programas continuos de capacitación que permitan fortalecer las competencias del personal y mantenerlo actualizado frente a los cambios que se presentan en el sector logístico. A ello se suma la falta de mecanismos formales de reconocimiento al desempeño de los colaboradores, aspecto que puede influir en la motivación, disminuir el sentido de pertenencia y afectar el clima laboral dentro de la empresa.

En relación con las amenazas, MADEX – Alicorp desarrolla sus actividades en un mercado donde existe una fuerte competencia entre empresas distribuidoras y operadores logísticos que buscan ofrecer un mejor servicio para ganar participación en el mercado. Esta situación obliga a la empresa a mantener altos niveles de eficiencia y calidad en todas sus operaciones. Asimismo, al encontrarse en una ciudad de frontera como Tacna, también puede verse afectada por cambios en la economía, variaciones en el comercio y otros factores externos que influyen en el comportamiento del mercado. Finalmente, otra amenaza importante es la posibilidad de que colaboradores con experiencia decidan trasladarse a otras empresas en busca de mejores oportunidades laborales, lo que podría generar una pérdida de conocimientos y experiencia dentro de la organización.

Como complemento del análisis FODA, también se consideró el Análisis del Entorno Competitivo mediante el Diamante de Porter, el cual permite comprender cómo diferentes factores influyen en la competitividad de la empresa. En el caso de MADEX – Alicorp Tacna, la dinámica comercial de la región exige contar con una infraestructura logística eficiente y con colaboradores preparados para responder a las necesidades de los clientes.

Actualmente, los consumidores esperan recibir sus pedidos completos, en el tiempo acordado y en buenas condiciones, por lo que la eficiencia de cada proceso logístico resulta fundamental para mantener la confianza de los clientes y fortalecer la imagen de la empresa.

Del mismo modo, las operaciones diarias dependen de la coordinación con diferentes actores externos, especialmente con las empresas de transporte encargadas de movilizar los productos hasta su destino. Por ello, mantener una buena comunicación y una adecuada planificación con estos aliados estratégicos resulta indispensable para garantizar un servicio eficiente. A su vez, la competencia existente dentro del sector motiva a la organización a buscar constantemente nuevas formas de mejorar sus procesos, optimizar el desempeño de su personal y fortalecer la calidad del servicio que ofrece.

En términos generales, el análisis realizado permite concluir que MADEX – Alicorp, sede Tacna, cuenta con importantes fortalezas que respaldan su funcionamiento, como la experiencia de sus colaboradores, la organización de sus procesos y el respaldo de una empresa líder en el mercado. Sin embargo, también existen aspectos que pueden fortalecerse, principalmente en temas relacionados con la comunicación interna, la capacitación continua y el reconocimiento al personal. Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y desarrollar estrategias para reducir estas debilidades permitirá mejorar el clima laboral, incrementar el compromiso de los colaboradores y fortalecer el desempeño de la organización. De esta manera, la empresa podrá responder con mayor eficiencia a las exigencias del mercado y continuar consolidando su posición dentro del sector de consumo masivo.

Para facilitar la comprensión de esta información se adjuntan los siguientes cuadrantes:

- **FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Estructura organizacional definida	Crecimiento del sector de consumo masivo	Comunicación interna poco fluida entre áreas	Fuerte competencia en el sector logístico
Procesos logísticos estandarizados	Implementación de nuevas herramientas de gestión del talento	Falta de capacitación continua	Cambios económicos y comerciales en la región
Experiencia y conocimientos del personal	Programas de capacitación y desarrollo	Ausencia de mecanismos formales de reconocimiento	Posible pérdida de trabajadores con experiencia
Respaldo de Alicorp y sus procedimientos	Implementación de sistemas de reconocimiento	Oportunidades de mejora en la coordinación entre ventas y logística	Exigencia creciente de los clientes por un servicio eficiente

- **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Fuerza competitiva	Nivel de influencia	Principal efecto
Rivalidad entre trabajadores	alta	Exige mejorar continuamente la eficiencia y calidad del servicio

Poder de negociación de los clientes	alta	Aumenta la exigencia por entregas completas, rápidas y oportunas
Poder de negociación de proveedores	media	Requiere una buena coordinación con empresas de transporte
Amenaza de nuevos competidores	media	Obliga a mantener procesos eficientes y una buena posición competitiva
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Media-baja	Existen alternativas, pero la calidad y confiabilidad del servicio siguen siendo importantes

3.6. Análisis Crítico Referencial

El análisis realizado permite comprender que existe una relación directa entre el contexto de MADEX – Alicorp, sede Tacna, y el problema de investigación planteado en el Capítulo I. A lo largo de los años, Alicorp ha logrado consolidarse como una de las empresas líderes del sector de consumo masivo gracias a su crecimiento constante, la estandarización de sus procesos y el fortalecimiento de su red logística. Este desarrollo ha permitido que centros de distribución como MADEX Tacna desempeñen un papel fundamental para garantizar que los productos lleguen de manera oportuna a los clientes de la región sur del país.

Sin embargo, el crecimiento de la empresa y la existencia de procesos logísticos bien estructurados no garantizan por sí solos el éxito de las operaciones. El diagnóstico realizado demuestra que, además de contar con infraestructura, tecnología y procedimientos definidos, es indispensable que exista una adecuada gestión del talento humano. Las personas son quienes hacen posible que cada proceso funcione correctamente, por lo que aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo tienen una influencia directa en los resultados que obtiene la organización.

Durante el desarrollo de la investigación se identificó que las principales dificultades que enfrenta MADEX – Alicorp no están relacionadas con problemas en la maquinaria, los equipos o la infraestructura logística. Por el contrario, las evidencias muestran que muchas de las deficiencias observadas tienen su origen en factores de carácter humano y organizacional. Situaciones como los inconvenientes en el control de stock, los retrasos en algunos despachos y las dificultades de coordinación entre áreas responden, en gran medida, a la forma en que las personas se comunican y trabajan entre sí. Esto demuestra que un clima laboral poco favorable puede afectar directamente la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Uno de los aspectos que más llama la atención es la falta de un liderazgo cercano y participativo. Cuando los colaboradores no reciben orientación, acompañamiento o retroalimentación de manera constante, es más difícil mantener una coordinación efectiva entre los equipos de trabajo. En consecuencia, pueden presentarse errores que terminan afectando el desarrollo normal de las operaciones. Además, cuando el liderazgo no promueve la participación y la confianza, los trabajadores pueden sentirse poco escuchados o poco involucrados en las decisiones relacionadas con su trabajo diario.

Otro factor importante identificado durante el diagnóstico es la ausencia de mecanismos claros de reconocimiento al esfuerzo y al buen desempeño de los colaboradores. Aunque el personal cumple diariamente con responsabilidades que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa, muchas veces ese esfuerzo no es reconocido de manera formal. Esta situación puede generar desmotivación, disminuir el compromiso con la organización y afectar el sentido de pertenencia de los trabajadores. Cuando las personas sienten que su trabajo es valorado, normalmente muestran una mayor disposición para colaborar, asumir nuevos retos y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

De igual manera, la comunicación entre las áreas de ventas y logística representa uno de los principales desafíos identificados en la investigación. En algunos casos, la información relacionada con pedidos, cambios o requerimientos de los clientes no se transmite de forma clara y oportuna, lo que ocasiona errores en la planificación de los despachos, diferencias en el control de inventarios y retrasos en la entrega de productos. Aunque estas situaciones pueden parecer operativas, en realidad tienen un fuerte componente organizacional, ya que evidencian la necesidad de fortalecer la coordinación y los canales de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo.

Si bien Alicorp promueve una cultura organizacional basada en valores como el compromiso, el trabajo en equipo, el respeto y la mejora continua, el análisis realizado en la sede MADEX Tacna demuestra que todavía existen oportunidades para reforzar estos principios en las actividades diarias. La investigación pone en evidencia que no basta con que estos valores formen parte de la filosofía de la empresa; también es necesario que se reflejen en las relaciones entre colaboradores y jefaturas, en la manera de comunicarse, en el liderazgo y en las acciones de reconocimiento hacia el personal.

Todo ello guarda una relación directa con el problema planteado en el Capítulo I, donde se identificó que las deficiencias en la gestión del talento humano estaban influyendo en el clima laboral y, como consecuencia, en el desempeño de las operaciones logísticas. La falta de una comunicación efectiva, el escaso reconocimiento al personal y un liderazgo que puede fortalecerse generan un ambiente que dificulta la coordinación entre las áreas y limita el compromiso de los colaboradores con la organización.

Por esta razón, la propuesta desarrollada en la presente investigación busca responder a las necesidades detectadas durante el diagnóstico. Se plantea fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación interna, implementar mecanismos de reconocimiento al desempeño y promover programas de capacitación continua que permitan desarrollar las competencias del personal. Estas acciones no solo contribuirán a crear un ambiente de trabajo más positivo y participativo, sino que también favorecerán una mejor coordinación entre las diferentes áreas, incrementarán la motivación de los colaboradores y permitirán que MADEX – Alicorp continúe fortaleciendo su eficiencia operativa y su posición como parte de una de las empresas líderes del sector de consumo masivo en el Perú.

CAPITULO 4 : DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

El área de intervención seleccionada para el presente análisis corresponde al Área de Ventas, en coordinación con las áreas de Almacenes y Logística de MADEX – Alicorp, debido a que estas áreas cumplen un papel fundamental dentro del funcionamiento diario de la empresa. Su trabajo conjunto permite que los productos lleguen de manera oportuna a los clientes, manteniendo una adecuada relación entre la planificación comercial, la disponibilidad de inventarios y la capacidad de distribución. Sin embargo, durante el análisis

realizado se identificaron ciertas dificultades relacionadas con la comunicación interna, la coordinación entre equipos y la gestión de la información, las cuales terminan afectando tanto el desempeño de los colaboradores como la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

La selección de esta área de intervención surge a partir de la necesidad de comprender que muchos de los problemas visibles en la operación no se originan únicamente por aspectos técnicos o por limitaciones de recursos, sino también por factores relacionados con la organización del trabajo, el liderazgo, la comunicación y la gestión del talento humano. En una empresa como MADEX – Alicorp, donde las actividades comerciales y logísticas requieren una coordinación constante, cualquier falta de conexión entre las áreas puede generar consecuencias importantes que afectan el cumplimiento de objetivos, el ambiente laboral y la satisfacción del cliente.

Uno de los principales desafíos identificados se encuentra en la falta de sincronización y actualización constante de la información entre el Área de Ventas, Almacenes y Logística respecto a la demanda real del mercado. Actualmente, la información sobre las necesidades de los clientes, las variaciones en los pedidos y las tendencias de consumo requiere una comunicación más integrada para que todas las áreas puedan tomar decisiones oportunas. Cuando esta información no fluye de manera adecuada, se generan diferencias entre lo que el equipo comercial proyecta vender y lo que realmente puede ser atendido desde la parte operativa.

Esta situación puede ocasionar dos escenarios que afectan directamente el desempeño de la empresa. Por un lado, pueden presentarse quiebres de stock, donde determinados productos no se encuentran disponibles en el momento requerido por los clientes, ocasionando retrasos en las entregas, pérdida de ventas potenciales y una percepción negativa sobre la capacidad de respuesta

de la empresa. Por otro lado, también pueden generarse situaciones de sobrecarga de inventario o saturación de los espacios de almacenamiento, debido a una planificación que no considera completamente el comportamiento real de la demanda. Esto genera mayores dificultades para organizar los productos, controlar los movimientos del almacén y optimizar los recursos disponibles.

El problema no se limita únicamente a la falta de productos o al exceso de inventario, sino que refleja una oportunidad de mejora en la manera en que las áreas trabajan de forma conjunta. En muchas organizaciones, cada área suele concentrarse en el cumplimiento de sus propios objetivos; sin embargo, cuando no existe una visión compartida, pueden aparecer conflictos internos. Por ejemplo, el Área de Ventas puede enfocarse principalmente en alcanzar sus metas comerciales y responder a las solicitudes de los clientes, mientras que Almacenes y Logística deben enfrentar las limitaciones relacionadas con tiempos de preparación, disponibilidad de productos y capacidad de distribución. Esta diferencia de perspectivas puede generar presión entre los equipos y dificultar la búsqueda de soluciones integrales.

Entre los principales síntomas observados se encuentran los retrasos frecuentes en la atención y entrega de pedidos, situación que afecta tanto al personal interno como a los clientes externos. Desde la perspectiva del cliente, una demora puede representar una experiencia negativa, especialmente cuando espera recibir sus productos dentro de un plazo determinado para continuar con sus propias actividades comerciales. Desde la perspectiva del colaborador, estos retrasos generan una mayor carga de trabajo, ya que muchas veces deben resolver inconvenientes de último momento, realizar coordinaciones adicionales o responder ante reclamos que podrían haberse prevenido mediante una mejor planificación.

Asimismo, se evidencia una presencia de presión constante sobre los colaboradores del Área de Ventas debido al cumplimiento de metas comerciales, sin que siempre exista el acompañamiento necesario desde el punto de vista operativo y técnico. Si bien alcanzar los objetivos de venta es importante para el crecimiento de la empresa, estos resultados deben estar respaldados por procesos eficientes, herramientas adecuadas y una comunicación clara entre las áreas involucradas. Cuando los trabajadores perciben que se les exige cumplir determinados indicadores sin considerar las dificultades que enfrentan diariamente, puede generarse una sensación de falta de apoyo y poca comprensión hacia su realidad laboral.

Esta situación puede influir directamente en la motivación del personal, ya que los colaboradores pueden sentir que sus esfuerzos no siempre son reconocidos o que los problemas que enfrentan no reciben la atención suficiente. La ausencia de espacios donde puedan expresar sus dificultades, brindar sugerencias o participar en la mejora de los procesos puede limitar su compromiso con la organización. Por ello, resulta importante considerar que la gestión del talento humano no debe enfocarse únicamente en evaluar resultados, sino también en crear condiciones donde los trabajadores puedan desarrollar sus funciones con mayor seguridad, apoyo y sentido de pertenencia.

Otro aspecto relevante identificado es la desmotivación del personal, la cual se relaciona con factores como la presión laboral, la falta de reconocimiento, la comunicación limitada entre áreas y la percepción de que algunos problemas operativos se mantienen sin soluciones definitivas. Cuando los colaboradores enfrentan constantemente situaciones similares sin observar cambios positivos, puede disminuir su iniciativa, afectar su disposición para colaborar y generar un ambiente donde cada área busca resolver sus propios problemas en lugar de trabajar como un solo equipo.

Además, se han presentado quejas recurrentes de clientes locales debido a dificultades en el servicio, principalmente relacionadas con retrasos, falta de disponibilidad de productos, cambios en las fechas de entrega o dificultades para obtener información precisa sobre sus pedidos. Estas situaciones representan un riesgo para la relación comercial de la empresa, ya que actualmente los clientes valoran no solo la calidad del producto, sino también la rapidez, la confianza y la capacidad de respuesta que una organización puede brindarles.

Desde un enfoque organizacional, estos problemas evidencian que la situación actual requiere una intervención que considere tanto los procesos como las personas involucradas. La mejora no debe centrarse únicamente en incrementar controles o establecer nuevas reglas, sino en fortalecer la forma en que los equipos se comunican, colaboran y enfrentan los desafíos diarios. Un equipo que cuenta con una comunicación efectiva, liderazgo cercano y objetivos alineados tiene mayores posibilidades de responder de manera eficiente ante los cambios del mercado.

Por ello, la intervención propuesta busca generar mejoras en la relación entre Ventas, Almacenes y Logística mediante acciones orientadas a fortalecer la comunicación interna, mejorar la planificación de la demanda, establecer mecanismos de coordinación más eficientes y promover una cultura de trabajo colaborativo. Asimismo, se busca reforzar el compromiso del personal mediante estrategias relacionadas con el reconocimiento, la participación y el acompañamiento constante por parte de los líderes.

En este sentido, el problema identificado en MADEX – Alicorp no debe ser entendido solamente como una dificultad relacionada con inventarios o distribución, sino como una situación integral donde intervienen factores humanos, organizacionales y operativos. La manera en que los colaboradores

se relacionan, recibe información y participan en la solución de problemas tiene un impacto directo en los resultados de la empresa.

Finalmente, mejorar la conexión entre las áreas de Ventas, Almacenes y Logística permitirá no solo reducir los retrasos y mejorar la atención al cliente, sino también construir un ambiente laboral más positivo, donde los colaboradores puedan sentirse escuchados, valorados y comprometidos con los objetivos de la organización. Una adecuada gestión del talento humano, acompañada de procesos mejor coordinados, contribuirá a que MADEX – Alicorp fortalezca su capacidad operativa y mantenga una relación más sólida tanto con sus trabajadores como con sus clientes.

4.2. Diagnóstico

Con la finalidad de validar las causas que originan la problemática identificada en el Área de Ventas en coordinación con Almacenes y Logística de MADEX – Alicorp, se realizó un proceso de recopilación de información mediante entrevistas orales semiestructuradas dirigidas a los colaboradores que participan directamente en las actividades comerciales, operativas y de distribución. Esta metodología permitió conocer de manera más cercana la realidad del personal, comprendiendo no solo las dificultades visibles dentro del proceso, sino también aquellos factores relacionados con la motivación, comunicación, liderazgo y clima laboral que influyen en el desempeño diario.

Las entrevistas fueron planteadas con preguntas abiertas orientadas a conocer la percepción de los trabajadores sobre la coordinación entre áreas, la disponibilidad de información, el acompañamiento recibido por parte de sus líderes, el reconocimiento de su trabajo y las principales dificultades que enfrentan durante el desarrollo de sus funciones. A diferencia de una medición únicamente cuantitativa, este tipo de instrumento permitió recoger experiencias

reales de los colaboradores, identificando situaciones repetitivas que forman parte de la dinámica laboral cotidiana.

A partir de la información obtenida, se identificó que la problemática existente en MADEX – Alicorp no corresponde únicamente a una dificultad relacionada con procesos logísticos o disponibilidad de productos, sino que también está vinculada con factores humanos y organizacionales. Los resultados evidencian que la falta de comunicación efectiva, la limitada retroalimentación al personal, la presión por el cumplimiento de objetivos comerciales y la necesidad de fortalecer determinadas competencias generan un impacto directo en la motivación del equipo y en la calidad del servicio brindado al cliente.

Luego del análisis de las entrevistas realizadas, se determinaron tres principales causas que explican la situación actual: la necesidad de fortalecer las competencias comerciales y operativas del personal, la ausencia de una cultura constante de reconocimiento y retroalimentación, y la falta de integración informativa entre las áreas de Ventas, Almacenes y Logística.

Uno de los principales hallazgos obtenidos durante las entrevistas fue la percepción de los colaboradores respecto a la necesidad de fortalecer sus conocimientos y habilidades relacionadas con la planificación comercial, manejo de información de inventarios y coordinación con las áreas operativas.

Los trabajadores entrevistados señalaron que, en diversas ocasiones, deben responder rápidamente a las solicitudes de los clientes o cumplir metas comerciales establecidas, pero no siempre cuentan con información completa sobre la disponibilidad real de productos, tiempos de despacho o capacidad operativa del almacén. Esta situación genera que algunos compromisos asumidos con los clientes posteriormente requieran modificaciones, generando presión tanto para el equipo comercial como para el personal encargado de la preparación y distribución de pedidos.

Uno de los comentarios recurrentes durante las entrevistas fue la percepción de que cada área maneja información importante, pero esta no siempre llega de manera oportuna a los demás equipos. Desde Ventas existe una preocupación constante por satisfacer al cliente y alcanzar los objetivos establecidos; sin embargo, desde Almacenes y Logística se enfrentan diariamente a restricciones relacionadas con inventarios, organización de productos y tiempos de entrega.

Este resultado evidencia una necesidad de fortalecer no solo los conocimientos técnicos del personal, sino también las competencias relacionadas con el trabajo colaborativo, comunicación y toma de decisiones. Al respecto, Chiavenato (2022) señala que la gestión del talento humano debe enfocarse en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan adaptarse a los cambios y responder de manera eficiente a las necesidades de la organización. Desde esta perspectiva, los trabajadores no deben ser considerados únicamente como ejecutores de tareas, sino como personas que poseen conocimientos y experiencias que pueden aportar a la mejora de los procesos.

De igual manera, Alles (2017) plantea que la gestión por competencias permite identificar las habilidades necesarias para que los colaboradores puedan alcanzar un desempeño adecuado dentro de la organización. En el caso de MADEX – Alicorp, los resultados obtenidos muestran que existe una oportunidad de mejora mediante programas de capacitación orientados no solo al cumplimiento de funciones específicas, sino también al desarrollo de habilidades de comunicación, coordinación interáreas y orientación al cliente.

Asimismo, Dessler (2020) menciona que la capacitación y el desarrollo del personal representan herramientas fundamentales para mejorar el rendimiento laboral, debido a que permiten reducir errores, aumentar la confianza del

trabajador y mejorar su capacidad para enfrentar situaciones complejas. Esto guarda relación con los resultados encontrados, ya que varios colaboradores manifestaron que contar con mayor información y entrenamiento facilitaría la toma de decisiones y disminuiría la presión generada por problemas operativos.

Por ello, se puede interpretar que parte de las dificultades actuales no provienen de una falta de compromiso del personal, sino de la necesidad de brindarles mayores herramientas para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Otro aspecto relevante identificado durante las entrevistas fue la percepción de los colaboradores respecto al reconocimiento recibido por parte de sus líderes. Los trabajadores manifestaron que la comunicación con sus superiores suele estar enfocada principalmente en resolver errores, atender urgencias o revisar el cumplimiento de indicadores, mientras que los esfuerzos positivos y logros alcanzados no siempre reciben el mismo nivel de atención.

Algunos colaboradores expresaron que, cuando logran solucionar inconvenientes con clientes, cumplir entregas complicadas o apoyar fuera de sus funciones habituales, esperan recibir algún tipo de reconocimiento o retroalimentación que les permita sentir que su esfuerzo es valorado. Sin embargo, mencionaron que muchas veces estas acciones pasan desapercibidas debido al ritmo operativo del día a día.

Esta situación puede influir en la motivación del personal, ya que los trabajadores no solo buscan cumplir una función dentro de la empresa, sino también sentirse parte importante de ella. Cuando una persona percibe que su trabajo no es reconocido, puede disminuir progresivamente su iniciativa y compromiso.

Este hallazgo puede relacionarse con la teoría de los factores motivacionales propuesta por Herzberg (1968), quien explica que elementos como el

reconocimiento, logro, responsabilidad y crecimiento profesional generan satisfacción laboral y motivan al trabajador a mejorar su desempeño. Desde esta perspectiva, el reconocimiento no debe entenderse únicamente como una recompensa económica, sino como una forma de demostrar al colaborador que su aporte tiene valor dentro de la organización.

Asimismo, los resultados pueden analizarse desde la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), quien sostiene que las personas tienen necesidades relacionadas con la seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización. En el contexto laboral, cuando un trabajador siente que pertenece a un equipo, que sus opiniones son escuchadas y que sus esfuerzos son valorados, desarrolla una mayor conexión con la organización.

Por otro lado, Goleman (2018) resalta la importancia de la inteligencia emocional en los líderes, señalando que un liderazgo efectivo requiere comprender las emociones y necesidades de los colaboradores. En MADEX – Alicorp, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer un liderazgo más cercano, donde los supervisores no solamente orienten al cumplimiento de objetivos, sino que también acompañen, escuchen y motiven a sus equipos.

De acuerdo con Robbins y Judge (2022), la percepción que tienen los trabajadores sobre el apoyo recibido por parte de sus líderes influye directamente en su satisfacción laboral, compromiso y disposición para colaborar. Por ello, mejorar las prácticas de retroalimentación puede contribuir significativamente al fortalecimiento del clima laboral.

El tercer hallazgo identificado corresponde a la fragmentación del flujo de información entre Ventas, Almacenes y Logística. Según las entrevistas realizadas, uno de los principales problemas percibidos por los colaboradores es que la información necesaria para tomar decisiones no siempre se comparte de manera rápida, clara y organizada.

Los trabajadores señalaron que muchas coordinaciones se realizan cuando el problema ya ocurrió, por ejemplo, cuando existe un retraso en un pedido, falta un producto solicitado o un cliente presenta un reclamo. Esta forma de trabajo genera una dinámica reactiva, donde los colaboradores deben buscar soluciones inmediatas en lugar de prevenir las dificultades mediante una planificación conjunta.

La falta de integración entre áreas puede generar también ciertos conflictos internos, debido a que cada equipo enfrenta diferentes responsabilidades y prioridades. Mientras Ventas busca mantener la satisfacción del cliente y cumplir objetivos comerciales, Almacenes y Logística deben garantizar que los procesos internos puedan responder adecuadamente a dichas solicitudes.

Esta situación se relaciona con el modelo de clima organizacional planteado por Litwin y Stringer (1968), quienes señalan que factores como la comunicación, estructura organizacional, liderazgo y cooperación influyen directamente en la percepción del ambiente laboral. Cuando existe una comunicación limitada entre equipos, pueden aparecer sentimientos de frustración, falta de apoyo y poca identificación con los objetivos comunes.

Asimismo, desde el enfoque de McGregor, esta situación puede relacionarse con la importancia de la confianza y participación del trabajador dentro de la organización. Un modelo de liderazgo basado en la participación permite que los colaboradores sean considerados parte activa en la solución de problemas, generando mayor compromiso y responsabilidad.

Análisis general de resultados mediante identificación de causas raíz

Como complemento al análisis de las entrevistas, se elaboró un Diagrama de Ishikawa con el objetivo de organizar las principales causas que generan la problemática identificada. A partir de la información obtenida, las causas fueron

clasificadas en cinco categorías principales: personas, procesos, comunicación, liderazgo y planificación.

En la categoría de personas se identificó la necesidad de fortalecer competencias y conocimientos relacionados con la coordinación comercial y logística. En procesos se evidenció la importancia de mejorar la planificación de pedidos y seguimiento de requerimientos. En comunicación se identificó la ausencia de mecanismos integrados que permitan compartir información de manera oportuna. En liderazgo se observó la necesidad de implementar prácticas más orientadas al acompañamiento y reconocimiento del personal.

Los resultados obtenidos permiten confirmar que la problemática no puede ser solucionada únicamente mediante cambios operativos, debido a que existe una relación directa entre la forma en que se gestionan las personas y los resultados obtenidos por la organización.

En conclusión, el análisis realizado demuestra que las dificultades presentes en MADEX – Alicorp tienen un origen multidimensional donde intervienen aspectos técnicos, humanos y organizacionales. La falta de coordinación entre áreas, la limitada retroalimentación y la necesidad de desarrollar competencias generan efectos que se reflejan en retrasos, presión laboral y percepción negativa del servicio.

Por esta razón, la propuesta de mejora debe considerar una visión integral basada en la gestión del talento humano, fortaleciendo el liderazgo, la comunicación interna, el desarrollo de competencias y la motivación del personal. De esta manera, MADEX – Alicorp podrá no solo mejorar sus procesos internos, sino también construir un ambiente laboral más colaborativo, donde los trabajadores se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la organización.

A continuación, se incorpora el Diagrama de Ishikawa:



Para comprender mejor por qué se presentan problemas de desmotivación y retrasos en los procesos logísticos de MADEX – Alicorp, se elaboró un Diagrama de Ishikawa a partir de la información recogida en las entrevistas realizadas a los colaboradores. Esta herramienta permitió ordenar las principales causas encontradas y entender que el problema no depende de un solo factor, sino de varias situaciones que se relacionan entre sí.

En la categoría de personas, se identificó que algunos colaboradores necesitan fortalecer sus conocimientos y habilidades, especialmente en temas relacionados con la coordinación entre áreas, el manejo de información y el trabajo en equipo. Esto puede dificultar la toma de decisiones cuando deben responder rápidamente a las necesidades de los clientes.

En cuanto a los procesos, se encontraron dificultades principalmente en la planificación y seguimiento de los pedidos. En algunas ocasiones, las coordinaciones se realizan cuando el problema ya se ha presentado, en lugar de anticiparse a él. Esto puede generar presión en los trabajadores y retrasos en las actividades de preparación y distribución.

Respecto a la comunicación, uno de los principales problemas es que la información entre Ventas, Almacenes y Logística no siempre se comparte de manera clara y oportuna. Cada área maneja información importante para el desarrollo de las operaciones, pero cuando esta no llega a tiempo, pueden surgir diferencias entre lo que se ofrece al cliente y lo que realmente puede atender el área operativa.

En la categoría de liderazgo, se observó que la comunicación con los superiores suele estar más enfocada en corregir errores, resolver urgencias o revisar resultados que en reconocer los esfuerzos realizados. Esta situación puede hacer que algunos colaboradores sientan que su trabajo no es

suficientemente valorado. Por ello, se considera importante promover un liderazgo más cercano, que escuche, acompañe y reconozca el aporte de los trabajadores.

Finalmente, en recursos, se identificó la necesidad de contar con información más accesible y oportuna sobre inventarios, tiempos de despacho y capacidad operativa. Disponer de estos datos de manera clara facilitaría la coordinación entre las áreas y permitiría tomar decisiones con mayor seguridad.

En conjunto, el Diagrama de Ishikawa permite entender que la desmotivación y los retrasos logísticos no tienen una única causa. Se relacionan con la forma en que se organizan los procesos, se comparte la información, se lidera al personal y se desarrollan sus capacidades. Por ello, la solución debe ser integral y considerar acciones que mejoren la comunicación, fortalezcan las competencias de los colaboradores, promuevan un liderazgo más cercano y permitan una mejor coordinación entre Ventas, Almacenes y Logística.

- A continuación, se presenta el cuestionario tipo Likert, posteriormente se presenta los resultados mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras antes del análisis de las entrevistas.

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca con una X la opción que mejor represente tu opinión. La encuesta es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N.°	Dimensión	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Comunicación	La información que necesito para realizar mi trabajo llega de manera clara y oportuna.					

2	Comunicación	Existe una buena comunicación entre Ventas, Almacenes y Logística.					
3	Comunicación	Cuando surge un problema, las áreas involucradas se comunican rápidamente para solucionarlo.					
4	Comunicación	Puedo expresar mis opiniones o sugerencias relacionadas con mi trabajo.					
5	Liderazgo	Mi supervisor brinda orientación cuando tengo dificultades para realizar mis funciones.					
6	Liderazgo	Mi jefe escucha las opiniones y necesidades de los colaboradores.					
7	Liderazgo	Existe confianza entre los colaboradores y sus supervisores.					
8	Liderazgo	Los responsables de las áreas promueven el trabajo en equipo.					
9	Reconocimiento	Mi trabajo es reconocido cuando realizo una buena labor.					
10	Reconocimiento	Los logros de los colaboradores son valorados por los supervisores.					
11	Reconocimiento	Recibo comentarios que me ayudan a mejorar mi desempeño.					

12	Reconocimiento	Siento que mi esfuerzo y compromiso son tomados en cuenta.					
13	Motivación	Me siento motivado para cumplir con las responsabilidades de mi puesto.					
14	Motivación	Siento que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.					
15	Motivación	Me siento comprometido con MADEX – Alicorp.					
16	Motivación	Considero que existe un ambiente que favorece mi motivación para trabajar.					
17	Trabajo en equipo	Existe cooperación entre los colaboradores de las diferentes áreas.					
18	Trabajo en equipo	Las áreas trabajan de manera coordinada para cumplir con los pedidos.					
19	Clima laboral	Me siento cómodo trabajando con mis compañeros.					
20	Clima laboral	En general, considero que existe un buen clima laboral en MADEX – Alicorp.					

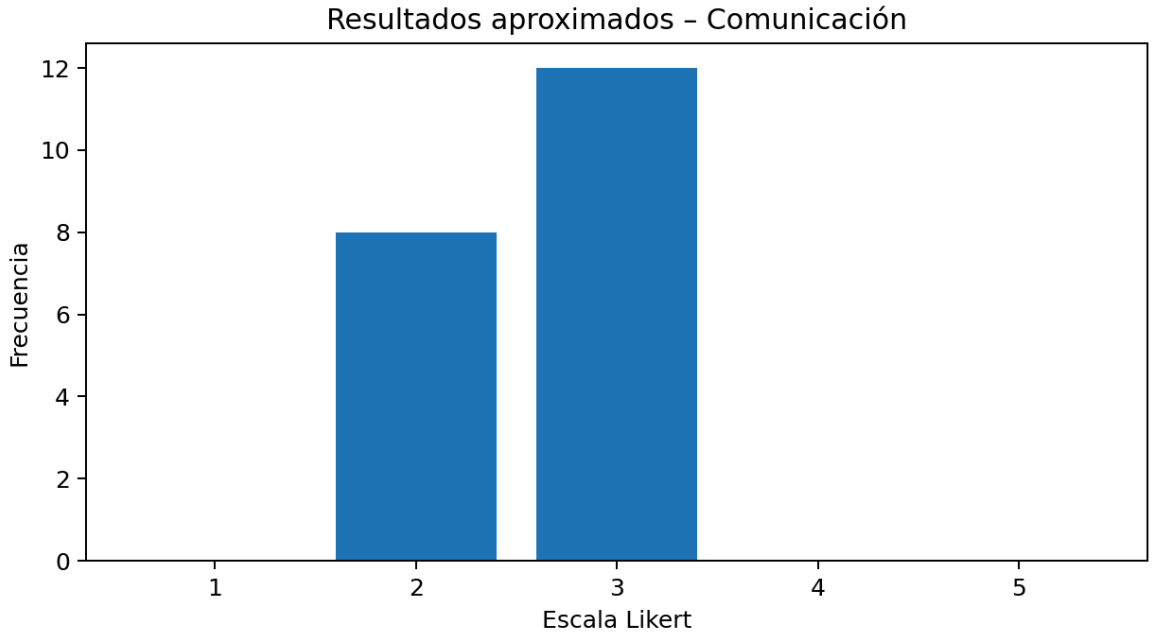
Nota: El cuestionario contiene 20 ítems y utiliza una escala Likert de cinco puntos. Los resultados deberán tabularse posteriormente mediante frecuencias y porcentajes para elaborar las tablas y gráficos correspondientes.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Muestra referencial: 20 colaboradores. Escala Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	8	40%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Comunicación: El promedio aproximado fue de 2.60/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



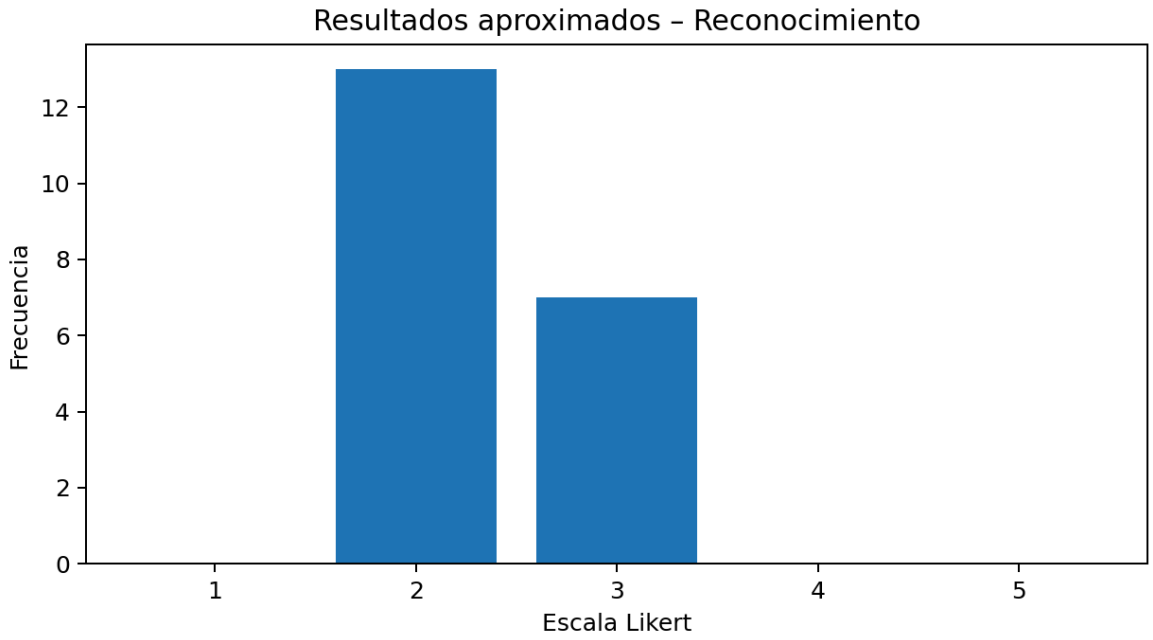
Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	6	30%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Liderazgo: El promedio aproximado fue de 2.70/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



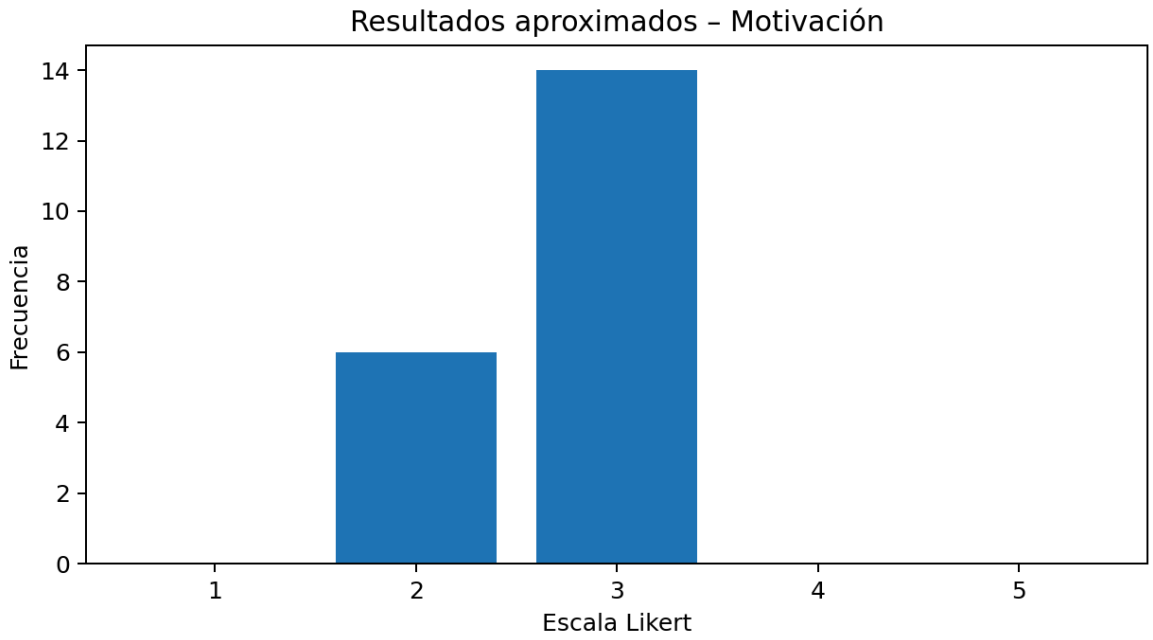
Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	13	65%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Reconocimiento: El promedio aproximado fue de 2.35/5. La percepción resulta desfavorable y muestra un aspecto que requiere atención prioritaria.



Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	6	30%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Motivación: El promedio aproximado fue de 2.70/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



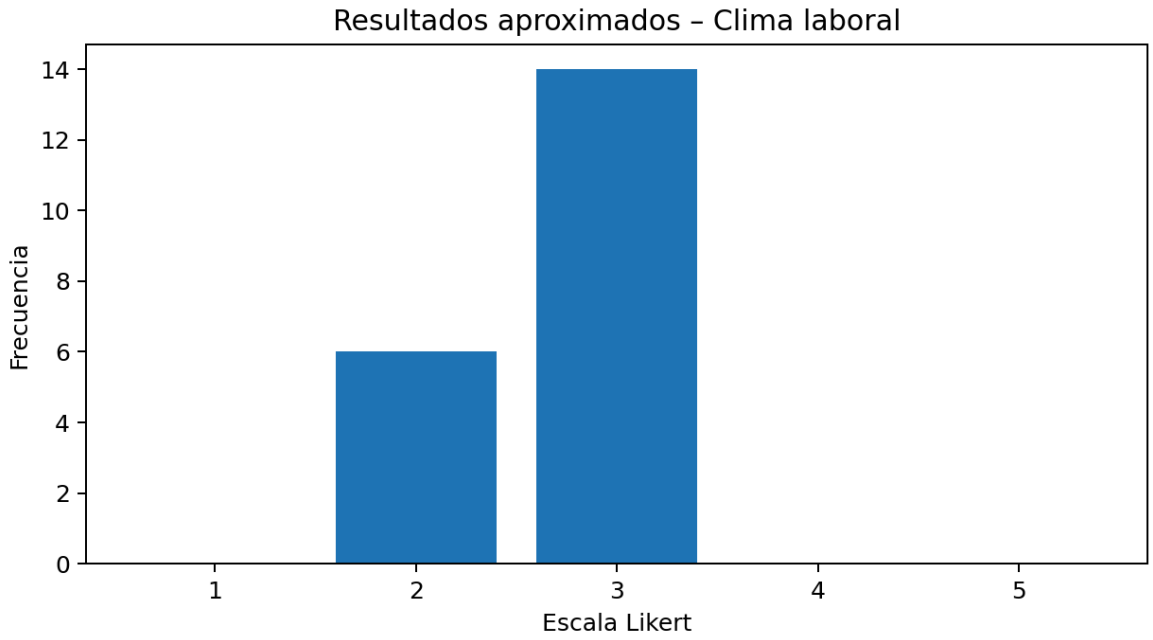
Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	0	0%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	6	30%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Trabajo en equipo: El promedio aproximado fue de 3.30/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	6	30%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Clima laboral: El promedio aproximado fue de 2.70/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



Resumen general de las dimensiones:

Dimensión	Promedio Likert	Lectura
Comunicación	2.60	Intermedia / por mejorar
Liderazgo	2.70	Intermedia / por mejorar
Reconocimiento	2.35	Desfavorable
Motivación	2.70	Intermedia / por mejorar
Trabajo en equipo	3.30	Intermedia / por mejorar
Clima laboral	2.70	Intermedia / por mejorar

Lectura previa a las entrevistas: Los resultados aproximados muestran mayores oportunidades de mejora en reconocimiento, comunicación y liderazgo. La motivación y la percepción general del clima laboral se ubican en un nivel intermedio, mientras que el trabajo en equipo presenta una valoración relativamente más favorable. Estos resultados sirven como punto de partida para contrastar posteriormente las respuestas obtenidas en las entrevistas cualitativas.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

A partir de las conclusiones obtenidas en el diagnóstico realizado en MADEX – Alicorp, se plantea una propuesta de solución integral orientada a mejorar la coordinación entre el Área de Ventas, Almacenes y Logística, considerando que los principales problemas identificados no se encuentran únicamente relacionados con aspectos operativos, sino también con factores humanos que influyen directamente en la manera en que los colaboradores desarrollan sus

actividades diarias. Durante el análisis realizado se pudo evidenciar que situaciones como retrasos en la atención de pedidos, diferencias entre la demanda comercial y la disponibilidad real de productos, presión constante por el cumplimiento de metas y dificultades en la comunicación interna tienen como origen una débil integración entre las áreas y una necesidad de fortalecer la gestión del talento humano.

Por ello, la propuesta diseñada busca brindar una solución que no se limite a corregir problemas puntuales, sino que permita generar un cambio progresivo en la forma de trabajo dentro de la organización. La finalidad es que los colaboradores puedan contar con mejores herramientas, mayor acompañamiento por parte de sus líderes y espacios adecuados para comunicarse, compartir información y participar en la mejora continua de los procesos. Se considera que una organización no puede alcanzar resultados sostenibles si sus trabajadores no cuentan con las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y sentirse identificados con los objetivos institucionales.

En este sentido, se propone la implementación de un programa integral denominado “Integración Comercial y Fortalecimiento del Talento Humano MADEX”, cuyo propósito principal será fortalecer la relación entre las áreas involucradas, mejorar el flujo de información, desarrollar competencias del personal y fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, el reconocimiento y la comunicación efectiva.

La propuesta tiene como objetivo general mejorar el desempeño organizacional mediante acciones orientadas al desarrollo del talento humano y la optimización de la coordinación interna entre Ventas, Almacenes y Logística. A través de esta iniciativa se busca reducir las dificultades identificadas durante el diagnóstico, como la falta de sincronización informativa, los errores derivados

de una comunicación limitada, la desmotivación del personal y la percepción de poca valoración hacia los esfuerzos realizados por los colaboradores.

Asimismo, se plantean objetivos específicos relacionados con la mejora de la comunicación interna, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y personales del equipo, la creación de espacios de participación y la implementación de mecanismos de reconocimiento que permitan aumentar la motivación laboral. Estos objetivos responden directamente a las necesidades encontradas durante las entrevistas realizadas al personal, donde se identificó que los trabajadores requieren no solo mejores procesos, sino también mayor acompañamiento, orientación y valoración por parte de la organización.

La primera estrategia propuesta consiste en la implementación de Comités Interárea de Sincronización, los cuales estarán conformados por representantes del Área de Ventas, Almacenes y Logística. Esta estrategia nace debido a que uno de los principales problemas encontrados durante el diagnóstico fue la falta de comunicación oportuna entre las áreas, situación que genera que muchas decisiones se tomen cuando el problema ya se ha presentado y requiere una solución inmediata.

Estos comités tendrán como finalidad crear un espacio permanente donde los responsables puedan compartir información relevante sobre la situación actual de la operación. En estas reuniones se revisarán aspectos como el comportamiento de la demanda, disponibilidad de productos, pedidos pendientes, prioridades comerciales, tiempos de despacho, dificultades presentadas y posibles riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

La importancia de estos espacios radica en que permitirán pasar de una gestión reactiva a una gestión preventiva. Actualmente, cuando la información no fluye adecuadamente, los colaboradores deben resolver problemas de

último momento, generando presión, estrés laboral y una mayor posibilidad de cometer errores. Con la implementación de estos comités se busca que las áreas puedan anticiparse a las dificultades y tomar decisiones conjuntas antes de que estas afecten al cliente.

Las reuniones serán breves y organizadas, con una duración aproximada de 15 a 20 minutos, evitando convertirse en una carga adicional para los trabajadores. Se establecerá una agenda definida y un formato de seguimiento donde se registren los acuerdos, responsables y fechas de cumplimiento. De esta manera, cada área tendrá claridad sobre sus compromisos y podrá realizar un seguimiento más ordenado.

El responsable principal de esta estrategia será el Jefe de Ventas, quien tendrá la función de coordinar la participación de los involucrados y garantizar que los temas comerciales sean comunicados oportunamente. De igual manera, el Supervisor de Almacén y el Supervisor de Logística tendrán un rol fundamental al brindar información sobre inventarios, capacidad operativa y necesidades del proceso de distribución. El Administrador de la sede realizará un seguimiento general para asegurar la continuidad de la iniciativa.

Esta estrategia se relaciona con los aportes de Robbins y Judge (2022), quienes explican que la comunicación organizacional cumple un papel esencial en el comportamiento de los equipos de trabajo, ya que permite disminuir conflictos, fortalecer la cooperación y generar mayor compromiso hacia los objetivos comunes. En el caso de MADEX – Alicorp, mejorar la comunicación entre áreas permitirá que los colaboradores comprendan mejor el impacto de sus decisiones y desarrollen una visión más integrada del funcionamiento de la empresa.

La segunda estrategia planteada corresponde a la implementación de un Plan de Capacitación Integral en Competencias, diseñado para fortalecer tanto los

conocimientos técnicos como las habilidades personales del equipo. Esta propuesta surge porque, durante el diagnóstico, se identificó que algunos colaboradores enfrentan dificultades relacionadas con la interpretación de información comercial, coordinación de pedidos, manejo de herramientas digitales y comunicación con otras áreas.

La capacitación tendrá un enfoque práctico, considerando situaciones reales que ocurren dentro de MADEX – Alicorp. El objetivo no será únicamente transmitir conocimientos, sino brindar herramientas que permitan a los colaboradores resolver problemas cotidianos con mayor seguridad y autonomía.

En el aspecto técnico, se desarrollarán talleres relacionados con técnicas de venta, gestión eficiente de pedidos, análisis de información de inventarios, uso adecuado de plataformas digitales logísticas y planificación de la demanda. Estos conocimientos permitirán que el personal del Área de Ventas pueda comprender mejor las limitaciones y capacidades de las áreas operativas, evitando compromisos comerciales que posteriormente generen dificultades en la distribución.

Por otro lado, también se desarrollarán capacitaciones enfocadas en habilidades blandas, debido a que gran parte de los problemas identificados tienen relación con la comunicación y la interacción entre personas. Los temas considerados serán comunicación asertiva, inteligencia emocional, resolución de conflictos, liderazgo participativo y trabajo colaborativo.

La inclusión de estas habilidades responde a la importancia de comprender que el desempeño laboral no depende únicamente del conocimiento técnico. Un colaborador puede contar con experiencia en su puesto, pero si no posee herramientas para comunicarse adecuadamente, gestionar la presión o trabajar

en equipo, pueden mantenerse dificultades que afectan los resultados generales.

Esta propuesta se encuentra fundamentada en los aportes de Chiavenato (2022), quien sostiene que la gestión del talento humano debe enfocarse en desarrollar las capacidades de los trabajadores y generar condiciones que permitan su crecimiento dentro de la organización. Desde este enfoque, capacitar al personal representa una inversión estratégica, ya que permite mejorar el desempeño, aumentar la confianza del trabajador y fortalecer su compromiso.

Asimismo, Alles (2017) señala que la gestión por competencias permite identificar las habilidades necesarias para alcanzar mejores resultados organizacionales. En relación con MADEX – Alicorp, esto significa que la empresa debe promover el desarrollo de competencias que permitan a los colaboradores adaptarse mejor a las necesidades del mercado y trabajar de manera más coordinada.

La ejecución del plan estará bajo responsabilidad del área de Recursos Humanos, en conjunto con los líderes de Ventas, Almacenes y Logística. Se propone desarrollar capacitaciones periódicas durante el horario laboral, utilizando metodologías participativas como talleres, casos prácticos, dinámicas grupales y espacios de reflexión donde los trabajadores puedan compartir sus experiencias.

La tercera estrategia corresponde al desarrollo del programa “Reconocimiento MADEX”, cuyo objetivo será fortalecer la motivación del personal mediante prácticas constantes de reconocimiento, retroalimentación y valoración del esfuerzo realizado por los colaboradores.

Durante las entrevistas se identificó que varios trabajadores perciben que la comunicación con sus superiores está enfocada principalmente en corregir

errores o exigir resultados, mientras que los esfuerzos positivos suelen pasar desapercibidos. Esta situación puede generar una sensación de falta de valoración y disminuir progresivamente la motivación del equipo.

Por ello, el programa busca implementar una cultura donde el reconocimiento forme parte de la gestión diaria. No se pretende únicamente premiar resultados finales, sino también valorar comportamientos positivos como responsabilidad, apoyo entre compañeros, iniciativa, compromiso con los clientes y capacidad para resolver problemas.

Como parte del programa se establecerán reuniones mensuales de retroalimentación donde los líderes puedan conversar con sus equipos, reconocer avances, identificar oportunidades de mejora y escuchar las necesidades de los colaboradores. Además, se implementarán reconocimientos simbólicos como menciones internas, diplomas, agradecimientos públicos o reconocimientos al equipo destacado del mes.

Esta estrategia se relaciona con la teoría de motivación de Herzberg (1968), quien explica que factores como el reconocimiento, logro y crecimiento profesional influyen significativamente en la satisfacción laboral. Según este enfoque, los trabajadores necesitan sentir que su esfuerzo tiene importancia y que sus aportes son valorados por la organización.

También se relaciona con los planteamientos de Goleman (2018) sobre liderazgo emocional, donde se destaca que los líderes deben desarrollar la capacidad de comprender las emociones de sus colaboradores y establecer relaciones basadas en confianza, empatía y respeto. En MADEX – Alicorp, fortalecer este tipo de liderazgo permitirá mejorar la relación entre supervisores y trabajadores.

De igual manera, la propuesta considera los aportes de Maslow (1954), quien señala que las personas tienen necesidades relacionadas con reconocimiento,

pertenencia y realización personal. Dentro del ámbito laboral, cuando un trabajador siente que forma parte de un equipo, que sus opiniones son consideradas y que su esfuerzo es valorado, aumenta su compromiso con la organización.

La implementación de la propuesta se desarrollará de manera progresiva durante un periodo aproximado de cuatro meses. Durante la primera etapa se realizará la organización del programa, definición de responsables y preparación de los materiales necesarios. Posteriormente se iniciarán los comités de coordinación, las capacitaciones y el programa de reconocimiento.

Durante la última etapa se realizará una evaluación de resultados mediante indicadores como reducción de retrasos en pedidos, mejora de la comunicación interna, participación del personal en las capacitaciones, percepción del clima laboral y disminución de reclamos relacionados con el servicio.

Los recursos necesarios para ejecutar la propuesta serán principalmente internos, lo que permite garantizar su viabilidad económica. Se contará con la participación del equipo de Recursos Humanos, jefaturas, supervisores y colaboradores. Asimismo, se utilizarán herramientas digitales disponibles, espacios internos de reunión y materiales básicos de capacitación.

Finalmente, esta propuesta representa una alternativa realista para enfrentar la problemática identificada en MADEX – Alicorp, debido a que no requiere grandes inversiones económicas, sino principalmente compromiso organizacional, participación del liderazgo y disposición del personal para mejorar la forma de trabajo.

En conclusión, la solución planteada busca generar una transformación integral dentro de la organización, comprendiendo que los problemas operativos tienen una estrecha relación con la manera en que las personas se comunican, trabajan y se sienten dentro de la empresa. Mejorar la coordinación entre

Ventas, Almacenes y Logística permitirá optimizar los procesos, pero fortalecer el talento humano permitirá que estos cambios sean sostenibles en el tiempo. A través de una comunicación más efectiva, capacitación constante y reconocimiento adecuado, MADEX – Alicorp podrá construir un equipo más comprometido, motivado y preparado para responder a los desafíos del mercado.

Cronograma de implementación

Actividad	***Responsable***	***Plazo***	***Recursos***
Diagnóstico y priorización de brechas del personal mediante entrevistas, observación y revisión de resultados	*Recursos Humanos, jefe de Ventas y Supervisores de Mesa*	*Semana 1*	*Guías de entrevista, fichas de observación, reportes de ventas y despacho*
Presentación y organización de la propuesta con los responsables de las áreas involucradas	*Administrador, jefe de Ventas y Recursos Humanos*	*Semana 1*	*Sala de reuniones, presentación, documentos de trabajo*
Implementación de los Comités Interárea de Sincronización	*Jefe de Ventas, Supervisor General y*	*Desde la semana 2*	*Reportes de stock, ventas, pedidos y despachos*

entre Ventas, Almacenes y Logística	*Supervisores de Mesa*		
Reuniones breves de coordinación para revisar demanda, existencias, pedidos pendientes y dificultades	*Supervisores de Mesa, Almacenes y Logística*	*Semanal / continuo*	*Formato de seguimiento, reportes digitales y computadora*
Capacitación en competencias técnicas: técnicas de venta, gestión de pedidos, inventarios y herramientas digitales	*Recursos Humanos y jefe de Ventas*	*Semanas 3 y 4*	*Material de capacitación, computadora, proyector y casos prácticos*
Capacitación en habilidades blandas: comunicación asertiva, inteligencia	*Recursos Humanos y Supervisores*	*Mes 2*	*Material audiovisual, dinámicas grupales y espacio de capacitación*

emocional y trabajo en equipo			
Implementación del programa "Reconocimiento MADEX" para valorar el esfuerzo, desempeño y colaboración	*Recursos Humanos, Administrador y Supervisores*	*Desde el mes 2*	*Formatos de evaluación, diplomas y reconocimientos simbólicos*
Retroalimentación individual y grupal sobre desempeño y dificultades encontradas	*Supervisores de Mesa y Recursos Humanos*	*Mensual*	*Fichas de retroalimentación y registros de seguimiento*
Seguimiento de resultados mediante KPI de ventas, entregas y clima laboral	*Jefe de Ventas, Administrador y Recursos Humanos*	*Meses 2, 3, 4*	*Reportes de IMC, OTIF, rotación y satisfacción laboral*
Evaluación de resultados y comparación con el diagnóstico inicial	*Gerencia, Administrador, Jefaturas y Recursos Humanos*	*Mes 4*	*Informes, encuestas de clima, indicadores y reportes finales*

4.4. Definición de Mecanismos de Control

Para conocer si la propuesta planteada realmente genera resultados positivos dentro de MADEX – Alicorp, será necesario establecer mecanismos de medición que permitan evaluar los cambios obtenidos después de su implementación. El éxito de la propuesta no será determinado únicamente por el incremento de las ventas, sino por una mejora integral que considere tanto los resultados operativos como la experiencia de los colaboradores dentro de la organización.

Considerando que el diagnóstico permitió identificar problemas relacionados con la falta de coordinación entre Ventas, Almacenes y Logística, dificultades en la comunicación interna, presión por el cumplimiento de objetivos comerciales y una limitada percepción de reconocimiento hacia el personal, la evaluación de la propuesta estará enfocada en verificar si las acciones implementadas logran mejorar estos aspectos y generar un ambiente de trabajo más organizado, colaborativo y eficiente.

Para ello, se utilizarán indicadores clave de rendimiento (KPI), los cuales permitirán realizar un seguimiento objetivo del avance de la propuesta y conocer si las estrategias aplicadas están generando el impacto esperado. Estos indicadores serán revisados periódicamente por las jefaturas responsables, permitiendo identificar avances, detectar posibles dificultades y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Uno de los principales indicadores será el Índice de Cumplimiento de Metas Mensuales de Venta (IMC), debido a que permitirá conocer si las mejoras realizadas en capacitación, comunicación y coordinación están contribuyendo a que el equipo comercial alcance sus objetivos de manera más eficiente. Este indicador compara las ventas reales obtenidas durante el mes con las metas previamente establecidas por la empresa.

La fórmula utilizada será:

IMC = (Ventas reales del mes / Cuota de ventas programada) × 100

La meta esperada será alcanzar un cumplimiento igual o superior al 95%. Este indicador permitirá identificar si los colaboradores cuentan con mejores herramientas para gestionar sus clientes, organizar sus actividades comerciales y coordinar adecuadamente con las áreas encargadas del abastecimiento y distribución.

De acuerdo con los datos actuales proporcionados por MADEX – Alicorp, se observa que existe una diferencia importante entre el desempeño de los colaboradores. Algunos trabajadores presentan niveles elevados de cumplimiento, como José Luis Ramos Copa y Esmergilda Miranda Cono, ambos con un 96%, mientras que otros colaboradores presentan porcentajes más bajos, como Alicia Salcedo Chura con 51% y Miguel Ángel Jordan Postigo con 50%. Esta diferencia evidencia que no todos los colaboradores enfrentan las mismas condiciones ni cuentan con las mismas herramientas para alcanzar sus objetivos, por lo que será importante que la propuesta permita brindar mayor acompañamiento, capacitación y seguimiento personalizado.

El seguimiento de este indicador se realizará mensualmente mediante reportes de ventas, donde se analizará el cumplimiento individual y grupal. En caso de identificar resultados por debajo de la meta establecida, los responsables deberán evaluar las causas, considerando factores como falta de capacitación, dificultades de coordinación, problemas de planificación o necesidades específicas del colaborador.

Otro indicador importante será el Nivel de Eficiencia en Entregas mediante el indicador OTIF (On-Time In-Full), debido a que uno de los principales problemas identificados durante el diagnóstico fue la existencia de retrasos en la atención de pedidos y dificultades para coordinar la disponibilidad de productos.

Este indicador permitirá medir qué porcentaje de pedidos son entregados correctamente, en el tiempo acordado y con la cantidad solicitada por el cliente. La fórmula será:

OTIF = (Pedidos entregados a tiempo y completos / Total de pedidos despachados) × 100

La meta establecida será alcanzar un nivel igual o superior al 92%.

La importancia de este indicador radica en que permitirá conocer si realmente existe una mejora en la relación entre Ventas, Almacenes y Logística. Si las reuniones de sincronización y los nuevos mecanismos de comunicación funcionan correctamente, se espera que disminuyan los errores en los pedidos, los retrasos y los reclamos de clientes.

El seguimiento del OTIF será realizado mediante reportes mensuales elaborados por el área de Logística, donde se registrarán los pedidos entregados correctamente, los pedidos retrasados y las principales causas que generaron incumplimientos. Esta información será revisada en las reuniones interárea con la finalidad de buscar soluciones conjuntas y evitar que los mismos problemas vuelvan a repetirse.

Asimismo, se considerará el Índice de Rotación de Personal (IRP) como un indicador relacionado directamente con la gestión del talento humano y el clima laboral. Este indicador permitirá conocer si las acciones relacionadas con liderazgo, reconocimiento y motivación están generando un efecto positivo en la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

La fórmula será:

IRP = (Número de ceses mensuales / Total de colaboradores en el periodo) × 100

La meta será mantener una rotación igual o menor al 5% mensual.

Este indicador es importante porque una alta rotación puede reflejar problemas relacionados con insatisfacción laboral, falta de reconocimiento, poca motivación o dificultades en la relación entre trabajadores y líderes. Por ello, después de aplicar el programa de reconocimiento y fortalecer los espacios de comunicación, se espera que los colaboradores tengan una mayor identificación con la empresa y una percepción más positiva de su ambiente laboral.

Este aspecto se relaciona con lo planteado por Chiavenato (2022), quien señala que una adecuada gestión del talento humano permite desarrollar el compromiso de los trabajadores y generar mejores condiciones para su permanencia dentro de la organización. De igual manera, Herzberg (1968) menciona que factores como el reconocimiento, logro y crecimiento profesional influyen directamente en la satisfacción laboral.

Otro indicador fundamental será el Porcentaje de Satisfacción Laboral Post-Intervención, debido a que la propuesta busca generar mejoras no solo en los procesos, sino también en la experiencia diaria de los colaboradores.

Este indicador será medido mediante encuestas trimestrales de clima laboral, donde los trabajadores podrán expresar su percepción sobre diferentes aspectos como la comunicación entre áreas, liderazgo, reconocimiento recibido, trabajo en equipo y apoyo por parte de sus supervisores.

La meta establecida será alcanzar una percepción favorable superior al 85%.

La aplicación de estas encuestas permitirá conocer si los colaboradores sienten realmente un cambio después de la implementación de la propuesta. No solo se evaluará si la empresa logra mejores resultados, sino también si los trabajadores perciben un ambiente donde existe mayor escucha, apoyo y valoración de sus esfuerzos.

Para garantizar un adecuado seguimiento, las jefaturas locales serán responsables de realizar reuniones mensuales de monitoreo, donde se revisarán los resultados obtenidos en cada indicador. En estos encuentros participarán representantes de Ventas, Almacenes, Logística y Recursos Humanos, con la finalidad de analizar avances, identificar dificultades y tomar decisiones oportunas.

Además, se utilizarán reportes automatizados que permitirán consolidar información sobre ventas, cumplimiento de pedidos, desempeño del personal y resultados de clima laboral. Esto facilitará que los responsables puedan contar con información actualizada y tomar acciones basadas en datos reales, evitando decisiones únicamente basadas en percepciones.

También será importante complementar la evaluación cuantitativa con espacios cualitativos, como reuniones de retroalimentación con los colaboradores. Estos espacios permitirán conocer directamente cómo están viviendo los trabajadores los cambios implementados, qué dificultades continúan presentes y qué nuevas oportunidades de mejora pueden surgir.

La evaluación final de la propuesta se realizará comparando la situación inicial encontrada durante el diagnóstico con los resultados obtenidos después de la implementación. De esta manera, será posible determinar si realmente existió una mejora en aspectos como cumplimiento de metas, coordinación entre áreas, eficiencia en entregas, motivación del personal y satisfacción laboral.

En conclusión, el éxito de la propuesta en MADEX – Alicorp será medido desde una perspectiva integral, considerando tanto los resultados comerciales como el desarrollo del talento humano. La finalidad no es únicamente lograr mejores números, sino construir una forma de trabajo más organizada, donde las áreas puedan comunicarse mejor, los colaboradores tengan mayores herramientas

para realizar sus funciones y exista una cultura basada en la colaboración y el reconocimiento.

De esta manera, los indicadores establecidos permitirán comprobar si la propuesta genera un impacto real y sostenible en la organización, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el clima laboral y brindar un servicio de mayor calidad a los clientes de MADEX – Alicorp.

- **Cumplimiento de objetivos por vendedor según cantidad de clientes atendidos (Gestión 62%).**

	GESTIÓN 62%				
TERRITORIO	NOMBRE	OBJETIVO	AVANCE	% CUMPLIMIENTO	FALTA
T000315404	JOSE LUIS RAMOS CCOPA	180	173	96%	7
T000315503	ESMEREGILDA MIRANDA CONO	160	153	96%	7
T000351201	JUAN CARLOS AROTAIPE CHOQUE	230	207	90%	23
T000315401	DAVID YSASI APAZA	160	142	89%	18
T000351202	SHIRLEY QUIJHUA MAMANI	200	176	88%	24
T000351207	MARIA ESTHER YUGRA JORGE	180	153	85%	27
T000351204	YESICA ESTHER VERA ZERPA	160	135	84%	25
T000351205	GELIO ALI CHIPANA MAMANI	190	159	84%	31
T000315501	JUAN MARCA CUTIPA	150	124	83%	26
T000315406	MARIELA ZARINA GUARDIA HUERTAS	170	134	79%	36
T000315402	EDGAR OSWALDO MAMANI CHOQUECO	170	133	78%	37
T000351203	LENYN RAPHAEL MAMANI MORENO	210	162	77%	48
T000315403	CARLOS ALONSO ARRATIA ESCOBAR	160	121	76%	39
T000312202	WILY VILCA VILCA	180	123	68%	57
T000312201	KEVIN WILLIAMS TAPAHUASCO COAQUI	150	98	65%	52
T000351206	FAUSTINO HUARAHUARA CHOQUE	250	161	64%	89
T000315405	JESUS MANUEL CUSIRRAMOS LIMACHE	160	102	64%	58
T000311301	ALICIA SALCEDO CHURA	180	91	51%	89
T000315502	MIGUEL ANGEL JORDAN POSTIGO	130	65	50%	65

- **Desempeño comercial por vendedor: comparación entre ventas planificadas y ventas reales, con porcentaje de cumplimiento y proyección lineal.**

COD. TER	TERRITORIO	Objetivo Mix Familias	Avance 17.07.2026	Faltante	% Cump.
T000351202	SHIRLEY QUIJHUA MAMANI	14.03	11.86	2.17	85%
T000311301	ALICIA SALCEDO CHURA	7.48	6.22	1.26	83%
T000312202	WILY VILCA VILCA	12.60	10.44	2.16	83%
T000351203	LENYN RAPHAEL MAMANI MORENO	15.66	12.92	2.74	83%
T000315403	CARLOS ALONSO ARRATIA ESCOBAR	14.68	11.79	2.89	80%
T000315405	JESUS MANUEL CUSIRRAMOS LIMACHE	16.45	13.05	3.40	79%
T000315401	DAVID YSASI APAZA	15.80	12.48	3.32	79%
T000315502	MIGUEL ANGEL JORDAN POSTIGO	15.29	12.06	3.23	79%
T000315406	MARIELA ZARINA GUARDIA HUERTAS	14.28	11.04	3.24	77%
T000351201	JUAN CARLOS AROTAIPE CHOQUE	15.72	11.98	3.74	76%
T000315404	JOSE LUIS RAMOS CCOPA	15.89	11.98	3.91	75%
T000315402	EDGAR OSWALDO MAMANI CHOQUECOT	14.47	10.86	3.61	75%
T000315503	ESMEREGILDA MIRANDA CONO	17.63	12.60	5.03	71%
T000351206	FAUSTINO HUARAHUARA CHOQUE	12.96	9.16	3.80	71%
T000315501	JUAN MARCA CUTIPA	16.39	11.30	5.09	69%
T000351205	GELIO ALI CHIPANA MAMANI	14.34	9.76	4.58	68%
T000351207	MARIA ESTHER YUGRA JORGE	14.46	9.82	4.64	68%
T000311201	DILON CUPER HUANACUNI MAMANI	14.46	9.60	4.86	66%
T000312201	KEVIN WILLIAMS TAPAHUASCO COAQUIF	13.83	9.14	4.69	66%
T000351204	YESICA ESTHER VERA ZERPA	14.62	8.98	5.64	61%
TOTAL		14.55	10.85	3.70	75%

- **Avance del objetivo de mix de familias por vendedor, mostrando el progreso alcanzado, faltante y porcentaje de cumplimiento.**

GESTION		62%	Ventas Plan (S/. 000) con IGV	Venta Real Bruto (S/. 000) con IGV	Porcentaje Cumplimiento (S/.) con IGV	% Proy Lineal (S/.) con IGV
Sector DEX	Territorio DEX	Vendedor DEX			%	%
DX-MULTI_ZP	T000312202	WILY VILCA VILCA	149,289.01	107,962.52	72%	118%
DX-MA_ABA	T000314001	MARCOS ANTONIO GARCIA APAZA	1,465,478.31	1,050,218.70	72%	116%
DX-MULTI_ZV	T000351201	JUAN CARLOS AROTAIPE CHOQUE	205,399.99	143,430.55	70%	113%
DX-MULTI_ZV	T000311201	DILON CUPER HUANACUNI MAMANI	224,568.63	147,857.42	66%	107%
DX-MERCA5	T000315501	JUAN MARCA CUTIPA	357,223.28	231,443.04	65%	105%
DX-BODEG3	T000315402	EDGAR OSWALDO MAMANI CHOQUECOTA	209,813.61	130,206.13	62%	101%
DX-BODEG3	T000315404	JOSE LUIS RAMOS CCOPA	189,564.09	117,609.03	62%	101%
DX-BODEG3	T000315401	DAVID YSASI APAZA	170,408.78	105,505.18	62%	101%
DX-MULTI_ZV	T000351202	SHIRLEY QUIJHUA MAMANI	292,051.51	174,528.20	60%	97%
DX-MULTI_ZV	T000351206	FAUSTINO HUARAHUARA CHOQUE	353,494.54	209,926.18	59%	97%
DX-BODEG3	T000315403	CARLOS ALONSO ARRATIA ESCOBAR	163,578.58	96,239.16	59%	96%
DX-BODEG3	T000315405	JESUS MANUEL CUSIRRAMOS LIMACHE	191,802.32	109,175.04	57%	92%
DX-MULTI_ZV	T000351203	LENYN RAPHAEL MAMANI MORENO	268,924.26	152,022.52	57%	92%
DX-MULTI_ZP	T000312201	KEVIN WILLIAMS TAPAHUASCO COAQUIRA	115,883.94	64,992.21	56%	91%
DX-MERCA5	T000315502	MIGUEL ANGEL JORDAN POSTIGO	315,789.07	176,590.32	56%	91%
DX-BODEG3	T000315406	MARIELA ZARINA GUARDIA HUERTAS	180,803.37	100,116.82	55%	90%
DX-MULTI_ZV	T000351205	GELIO ALI CHIPANA MAMANI	275,545.79	149,920.49	54%	88%
DX-MULTI_ZV	T000351204	YESICA ESTHER VERA ZERPA	129,701.47	69,528.07	54%	87%
DX-MULTI_ZV	T000351207	MARIA ESTHER YUGRA JORGE	144,106.98	76,170.71	53%	86%
DX-MERCA5	T000315503	ESMEREGILDA MIRANDA CONO	438,012.48	230,128.71	53%	85%
DX-IMPU	T000311301	ALICIA SALCEDO CHURA	185,680.80	84,428.66	45%	74%
TOTAL			6,027,120.81	3,727,999.66	62%	101%

CAPITULO 5: SUGERENCIAS

5.1 Sugerencias de estudios Complementarios

Se recomienda que en futuras investigaciones se continúe profundizando en los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores de MADEX, especialmente durante los periodos en los que la carga de trabajo aumenta debido a las campañas logísticas de alta demanda. En este contexto, sería importante desarrollar estudios que analicen la relación entre los niveles de estrés, la fatiga ergonómica y el rendimiento del personal operativo de almacenes. Comprender cómo estos factores afectan el trabajo diario permitirá proponer acciones preventivas que contribuyan a mejorar tanto el bienestar de los colaboradores como la eficiencia de las operaciones.

Asimismo, resulta conveniente realizar investigaciones de carácter longitudinal que permitan evaluar los efectos que tiene, a mediano y largo plazo, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial y los procesos de transformación digital dentro de la empresa. Estos estudios ayudarán a conocer cómo la adopción de nuevas tecnologías influye en el clima laboral, la adaptación de los trabajadores a los cambios, el compromiso con la organización y la percepción de estabilidad en el empleo. Contar con esta información facilitará la toma de decisiones orientadas a implementar procesos de innovación sin descuidar el bienestar del talento humano.

Por otro lado, también se sugiere desarrollar investigaciones que analicen la relación entre el clima laboral y la fidelización de los clientes mayoristas de la ciudad de Tacna. Un ambiente de trabajo positivo suele reflejarse en una mejor atención, una mayor disposición del personal y un servicio de mayor calidad, aspectos que pueden influir en la satisfacción, la confianza y la recompra por parte de los clientes. En este sentido, conocer con mayor profundidad esta relación permitirá comprender que invertir en el bienestar de los colaboradores

no solo beneficia al equipo de trabajo, sino que también fortalece la competitividad, el crecimiento y los resultados de la empresa a largo plazo.

5.2 Sugerencias de Implementación

Para asegurar que las estrategias propuestas generen resultados sostenibles en el tiempo, es fundamental fortalecer el liderazgo y el compromiso de los directivos con el proceso de mejora organizacional. En ese sentido, los gerentes y supervisores deben convertirse en los principales promotores de los valores de transparencia, respeto, comunicación y trabajo en equipo que la empresa busca consolidar. Su participación activa en los talleres de capacitación, reuniones de integración y demás actividades programadas permitirá que los colaboradores perciban un verdadero compromiso por parte de la alta dirección, favoreciendo la confianza y la credibilidad en las acciones implementadas. Asimismo, el ejemplo que transmitan mediante sus decisiones, su forma de comunicarse y el trato diario hacia el personal contribuirá a reforzar una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la colaboración y la mejora continua.

Del mismo modo, resulta necesario establecer canales abiertos de escucha activa que faciliten una comunicación permanente entre los colaboradores y la empresa. Para ello, se recomienda implementar herramientas de retroalimentación continua, como buzones digitales de sugerencias, encuestas breves de clima laboral tipo *pulse*, reuniones periódicas entre supervisores y equipos de trabajo, así como espacios mensuales de diálogo abierto donde los colaboradores puedan expresar libremente sus opiniones, inquietudes, necesidades y propuestas de mejora. La información obtenida a través de estos mecanismos permitirá identificar oportunamente posibles conflictos, dificultades en la comunicación, problemas de coordinación o situaciones que puedan afectar el clima laboral. Además, ofrecer respuestas concretas a las

observaciones realizadas por los trabajadores fortalecerá la confianza en la organización, incrementará su participación y fomentará un ambiente de mayor compromiso e involucramiento con los objetivos institucionales.

Por otra parte, es indispensable que la empresa garantice una adecuada asignación de recursos para asegurar la continuidad de las acciones propuestas dentro del plan de mejora. En este sentido, se recomienda destinar una partida presupuestal anual que permita financiar de manera permanente las actividades de capacitación, los programas de desarrollo de habilidades, las jornadas de integración, las campañas de bienestar laboral y las iniciativas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional. Asimismo, parte de estos recursos debería destinarse al reconocimiento del desempeño sobresaliente de los colaboradores mediante incentivos principalmente simbólicos, como diplomas, menciones honoríficas, reconocimientos públicos, oportunidades de capacitación o pequeños beneficios institucionales que refuercen la motivación sin representar un elevado costo para la organización. Contar con una planificación financiera que respalde estas acciones permitirá que las estrategias no se limiten a iniciativas aisladas, sino que se conviertan en prácticas permanentes, favoreciendo el desarrollo del talento humano, el incremento del compromiso de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de MADEX – Alicorp Tacna.

CAPITULO 6 : CONCLUSIONES FINALES

A partir del diagnóstico realizado en MADEX – Alicorp, se pudo conocer que existen algunas dificultades en el ambiente de trabajo, principalmente relacionadas con la comunicación, la coordinación entre áreas y el reconocimiento al esfuerzo de los colaboradores. Estas situaciones pueden influir en la motivación y el compromiso del personal. Por ello, se propone generar mayores espacios de comunicación y participación.

La investigación permitió reconocer que aspectos como el liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre compañeros y el reconocimiento tienen un papel importante en el clima laboral. Frente a ello, se considera necesario promover un liderazgo más cercano y una comunicación más clara, donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y dificultades.

Se encontró que las dificultades en el clima laboral no solo afectan la experiencia de los trabajadores, sino que también pueden reflejarse en el desarrollo de las actividades. La falta de coordinación puede ocasionar errores, retrasos y dificultades en los procesos logísticos. Por esta razón, se propone mejorar el trabajo conjunto y la coordinación entre las diferentes áreas.

De acuerdo con las necesidades encontradas, se plantea implementar capacitaciones relacionadas con comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, inteligencia emocional y trabajo en equipo. Estas actividades permitirán que los colaboradores desarrollen nuevas habilidades y puedan afrontar de mejor manera las situaciones que se presentan en su trabajo diario.

También se identificó la importancia de que los colaboradores sientan que su trabajo es valorado. Por ello, se propone establecer formas sencillas de reconocimiento, como felicitaciones, reconocimientos públicos o incentivos simbólicos. Estas acciones pueden ayudar a mejorar la motivación y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Finalmente, se plantea una propuesta que reúne las principales necesidades encontradas durante la investigación, considerando comités de coordinación entre áreas, capacitaciones, reconocimiento al desempeño y seguimiento mediante indicadores. Con estas acciones se busca mejorar progresivamente el clima laboral, fortalecer el compromiso de los colaboradores y lograr una mejor coordinación de los procesos en MADEX – Alicorp.

CAPITULO 7: Bibliografía

- Alles, M. A. (2021). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (4.ª ed.). Granica.
- Alicorp S. A. A. (2024). *Memoria anual 2023*. https://www.alicorp.com.pe/pe/es
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Great Place to Work Perú. (2024). *Clima laboral y experiencia del colaborador en el Perú*. https://www.greatplacetowork.com.pe/
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Perú: Estadísticas de empleo e indicadores laborales*. https://www.gob.pe/inei/
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Boletín estadístico del mercado laboral peruano*. https://www.gob.pe/mtpe
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Panorama laboral de América Latina y el Caribe 2022*. https://www.ilo.org/
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2023). *Estadísticas empresariales y tributarias*. https://www.sunat.gob.pe/
- *Goleman, D. (2021). Inteligencia emocional (Ed. revisada). Editorial Kairós.*
- *Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Press.*

- *Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad (3.ª ed. en español). Ediciones Díaz de Santos.*
- *Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.*
- *McGregor, D. (2007). El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill..*

CAPITULO 8: ANEXOS

ANEXO A

Manual de funciones y responsabilidades para la implementación de la propuesta

Gerente de Operaciones	Liderar la implementación de la propuesta, aprobar las actividades programadas, asignar los recursos necesarios y supervisar el cumplimiento de los objetivos obtenidos
Jefe de recursos Humanos	Coordinar la ejecución del plan de capacitación, organizar las actividades de integración, administrar el programa de reconocimiento e incentivar la participación de los colaboradores.
Supervisor de almacén	Monitorear el cumplimiento de las actividades operativas, promover el trabajo en equipo, identificar

	necesidades de capacitación y brindar retroalimentación permanente al personal.
Supervisor de Distribución	Coordinar las actividades relacionadas con los despachos, fortalecer la comunicación entre las áreas involucradas y realizar el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos.
Trabajadores	Participar activamente en las capacitaciones, cumplir con las actividades programadas, contribuir con propuestas de mejora y mantener una actitud de respeto, compromiso y trabajo colectivo.
Área Administrativa	Apoyar en la organización de recursos, elaboración de informes, registro de indicadores y control documental de las actividades desarrolladas durante la implementación.

Formatos de seguimiento para la implementación de la Propuesta

Encuesta de satisfacción laboral	Medir el nivel de satisfacción	trimestral	Área de recursos humanos

	de los trabajadores respecto al clima laboral, liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo.		
Registro de asistencia a capacitaciones	Verificar la participación de los colaboradores en las actividades de formación y desarrollo de competencias	En cada capacitación	Responsable de capacitación
Ficha de evaluación del desempeño	Evaluar el cumplimiento de funciones, el desempeño individual y el	Semestral	Jefe inmediato

	nivel de compromiso de cada colaborador		
Formato de reconocimiento al colaborador destacado	Registrar y reconocer el desempeño sobresaliente de los colaboradores que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales	Mensual	Comité de reconocimiento
Formato de seguimiento de indicadores	Registrar los resultados de los indicadores de productividad, rotación, ausentismo, clima laboral y	Mensual	Comité Interárea

	cumplimiento de metas.		
Acta de reuniones de seguimiento	Documentar los acuerdos, observaciones y acciones de mejora establecidos durante las reuniones de evaluación de la propuesta	Mensual	Secretario del comité inteárea

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Gestión del Talento Humano y Clima Laboral en MADEX – Alicorp Tacna

Investigación	Gestión del Talento Humano y Clima Laboral en MADEX – Alicorp Tacna
Técnica	Entrevista semiestructurada
Objetivo	Recoger información cualitativa sobre la percepción de los responsables de las áreas respecto al clima laboral, la comunicación, el liderazgo, la motivación, la capacitación y la coordinación entre Ventas, Almacén y Logística, como complemento de los resultados del cuestionario.
Dirigida a	Supervisores y responsables de las áreas de Ventas, Almacén y Logística.

I. DATOS GENERALES

Entrevistador(a)	_____
Entrevistado(a)	_____
Cargo / Área	_____
Fecha	____ / ____ / _____
Tiempo aproximado	10 – 15 minutos

II. PRESENTACIÓN

La presente entrevista tiene fines académicos y forma parte de la investigación sobre la gestión del talento humano y el clima laboral en MADEX – Alicorp Tacna. La información proporcionada será utilizada únicamente para complementar e interpretar los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los colaboradores. Se solicita responder con sinceridad, considerando la experiencia y realidad del área de trabajo.

III. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

N.°	**Pregunta**	**Respuesta / Observaciones**
1	¿Cómo describiría actualmente el clima laboral dentro de su área de trabajo?	_____ _____
2	¿Cómo considera que es la comunicación entre Ventas, Almacén y Logística? ¿Qué dificultades se presentan?	_____ _____
3	¿Considera que existe una adecuada coordinación entre las áreas para atender los pedidos y cumplir con las metas? ¿Por qué?	_____ _____
4	¿Cómo percibe el estilo de liderazgo de los responsables de las áreas? ¿Existe apertura para escuchar las opiniones de los colaboradores?	_____ _____
5	¿Considera que los colaboradores reciben suficiente reconocimiento o	_____ _____

	retroalimentación por su trabajo?	
6	¿Qué necesidades de capacitación considera que presentan los trabajadores para mejorar su desempeño?	_____ _____
7	¿Qué situaciones generan mayor presión, desmotivación o dificultades en el trabajo diario?	_____ _____
8	Desde su experiencia, ¿qué acciones podrían mejorar el clima laboral y la coordinación entre las áreas?	_____ _____

IV. PREGUNTA DE CIERRE

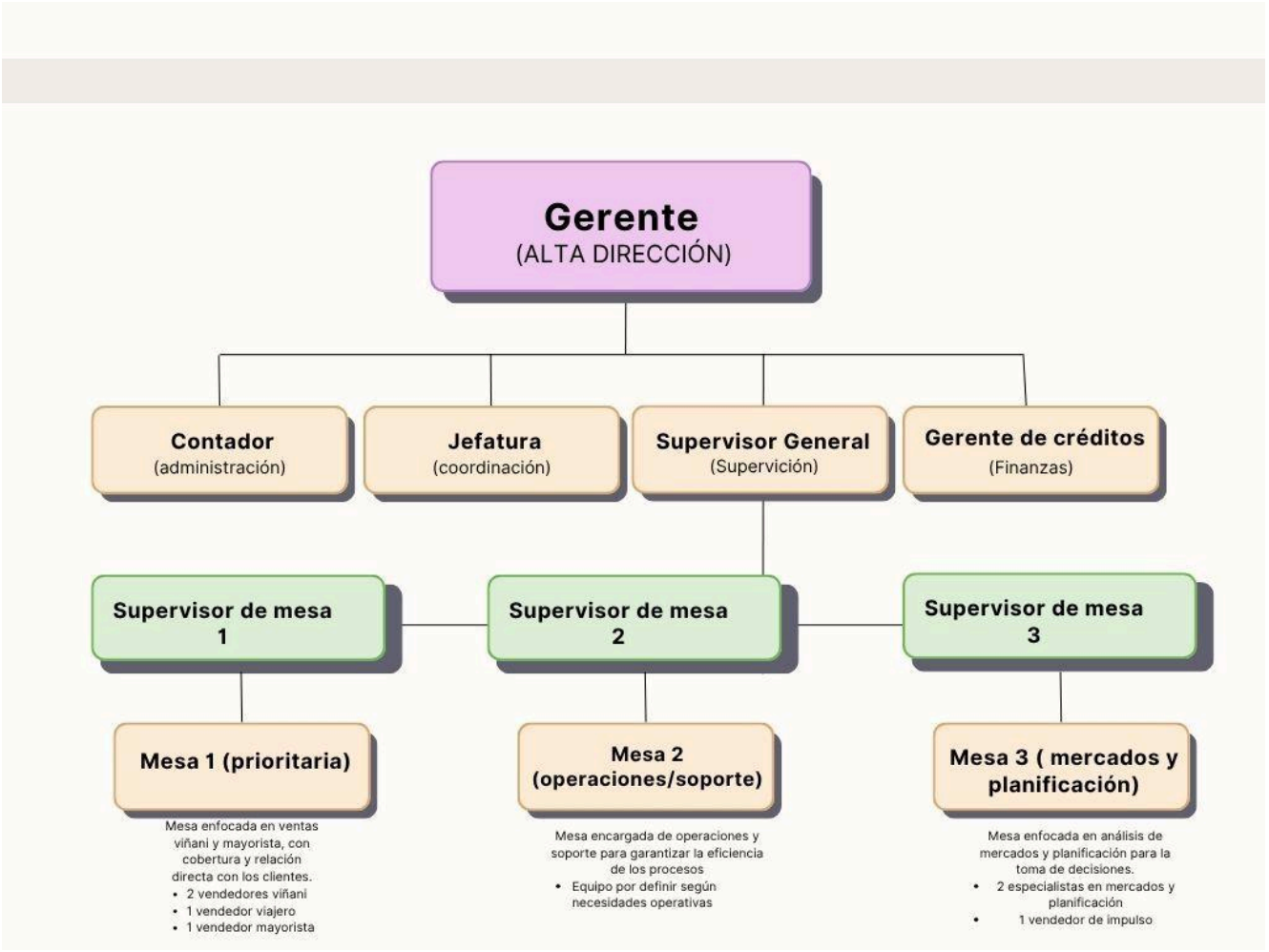
¿Desea agregar algún comentario o recomendación que considere importante para mejorar la gestión del talento humano y el clima laboral en MADEX?

Respuesta:

_____
___
_____
___
_____
___

V. OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

_____
___
_____
___
_____

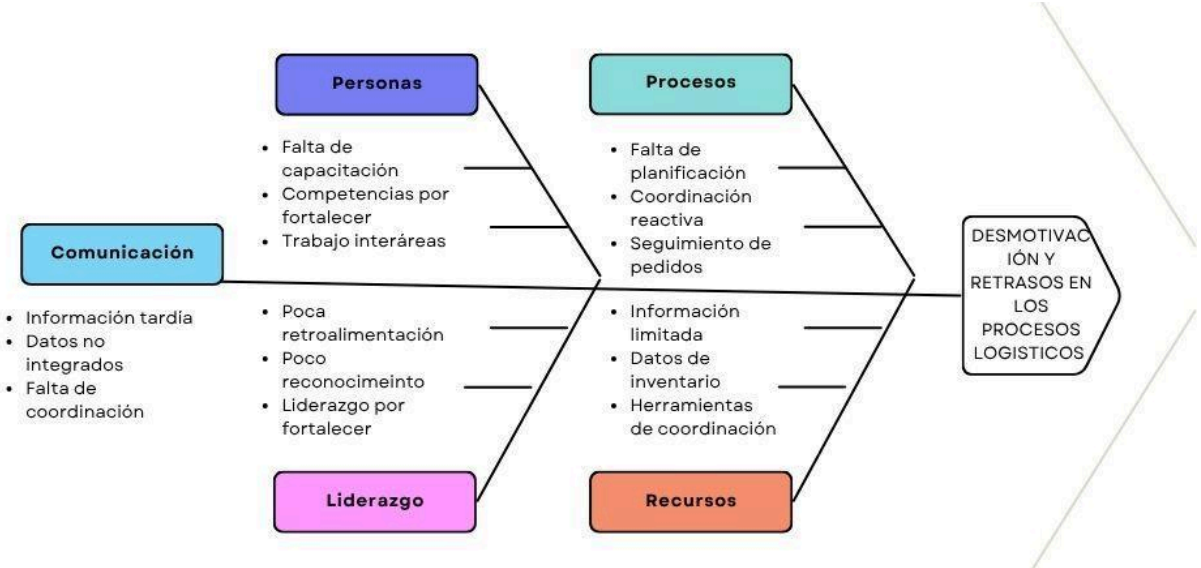


	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Estructura organizacional definida	Crecimiento del sector de consumo masivo	Comunicación interna poco fluida entre áreas	Fuerte competencia en el sector logístico
	Procesos logísticos estandarizados	Implementación de nuevas herramientas de gestión del talento	Falta de capacitación continua	Cambios económicos y comerciales en la región

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Experiencia y conocimientos del personal	Programas de capacitación y desarrollo	Ausencia de mecanismos formales de reconocimiento	Posible pérdida de trabajadores con experiencia
	Respaldo de Alicorp y sus procedimientos	Implementación de sistemas de reconocimiento	Oportunidades de mejora en la coordinación entre ventas y logística	Exigencia creciente de los clientes por un servicio eficiente

Fuerza competitiva	Nivel de influencia	Principal efecto
Rivalidad entre trabajadores	alta	Exige mejorar continuamente la eficiencia y calidad del servicio
Poder de negociación de los clientes	alta	Aumenta la exigencia por entregas completas, rápidas y oportunas
Poder de negociación de proveedores	media	Requiere una buena coordinación con empresas de transporte
Amenaza de nuevos competidores	media	Obliga a mantener procesos eficientes y una buena posición competitiva

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Amenaza de productos o servicios sustitutos		Media-baja	Existen alternativas, pero la calidad y confiabilidad del servicio siguen siendo importantes	



APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores de MADEX – Alicorp, sede Tacna, sobre el clima laboral, considerando aspectos relacionados con la comunicación, liderazgo, reconocimiento, motivación y trabajo en equipo.

Instrucciones: Lee cada afirmación y marca con una X la opción que mejor represente tu opinión. La encuesta es de carácter confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N.°	Dimensión	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Comunicación	La información que necesito para realizar mi trabajo llega de					

		manera clara y oportuna.					
2	Comunicación	Existe una buena comunicación entre Ventas, Almacenes y Logística.					
3	Comunicación	Cuando surge un problema, las áreas involucradas se comunican rápidamente para solucionarlo.					
4	Comunicación	Puedo expresar mis opiniones o sugerencias relacionadas con mi trabajo.					
5	Liderazgo	Mi supervisor brinda orientación cuando tengo dificultades para realizar mis funciones.					
6	Liderazgo	Mi jefe escucha las opiniones y necesidades de los colaboradores.					
7	Liderazgo	Existe confianza entre los colaboradores y sus supervisores.					
8	Liderazgo	Los responsables de las áreas promueven el trabajo en equipo.					
9	Reconocimiento	Mi trabajo es reconocido cuando realizo una buena labor.					
10	Reconocimiento	Los logros de los colaboradores son valorados por los supervisores.					
11	Reconocimiento	Recibo comentarios que me ayudan a					

		mejorar mi desempeño.					
12	Reconocimiento	Siento que mi esfuerzo y compromiso son tomados en cuenta.					
13	Motivación	Me siento motivado para cumplir con las responsabilidades de mi puesto.					
14	Motivación	Siento que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa.					
15	Motivación	Me siento comprometido con MADEX – Alicorp.					
16	Motivación	Considero que existe un ambiente que favorece mi motivación para trabajar.					
17	Trabajo en equipo	Existe cooperación entre los colaboradores de las diferentes áreas.					
18	Trabajo en equipo	Las áreas trabajan de manera coordinada para cumplir con los pedidos.					
19	Clima laboral	Me siento cómodo trabajando con mis compañeros.					
20	Clima laboral	En general, considero que existe un buen clima laboral en MADEX – Alicorp.					

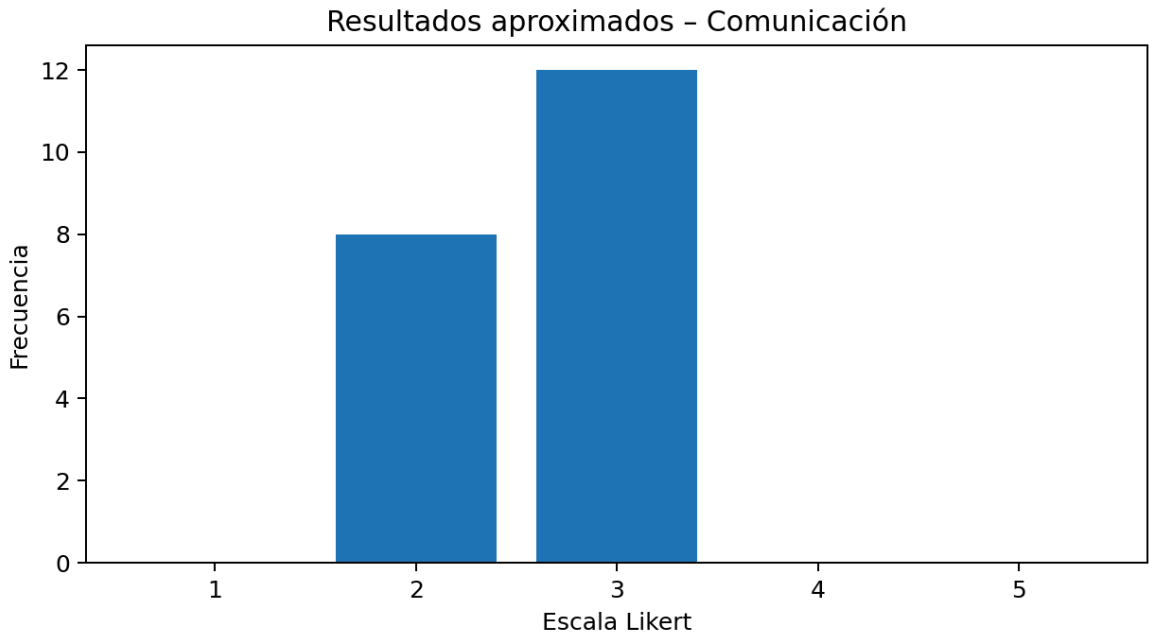
Nota: El cuestionario contiene 20 ítems y utiliza una escala Likert de cinco puntos. Los resultados deberán tabularse posteriormente mediante frecuencias y porcentajes para elaborar las tablas y gráficos correspondientes.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Muestra referencial: 20 colaboradores. Escala Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	8	40%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Comunicación: El promedio aproximado fue de 2.60/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



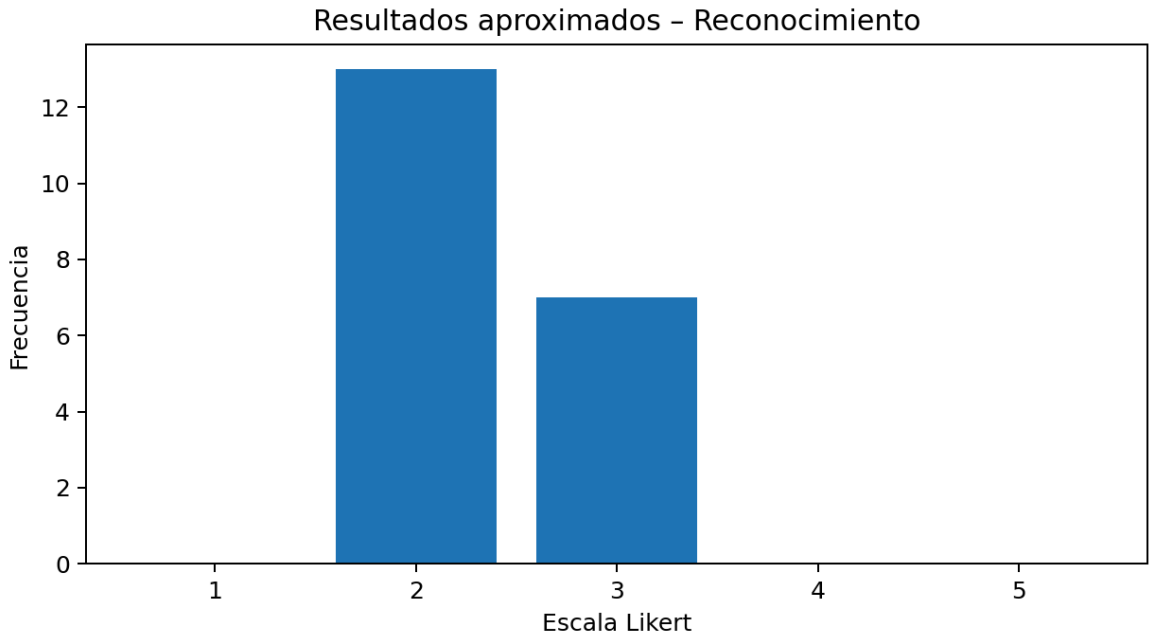
Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	6	30%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Liderazgo: El promedio aproximado fue de 2.70/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



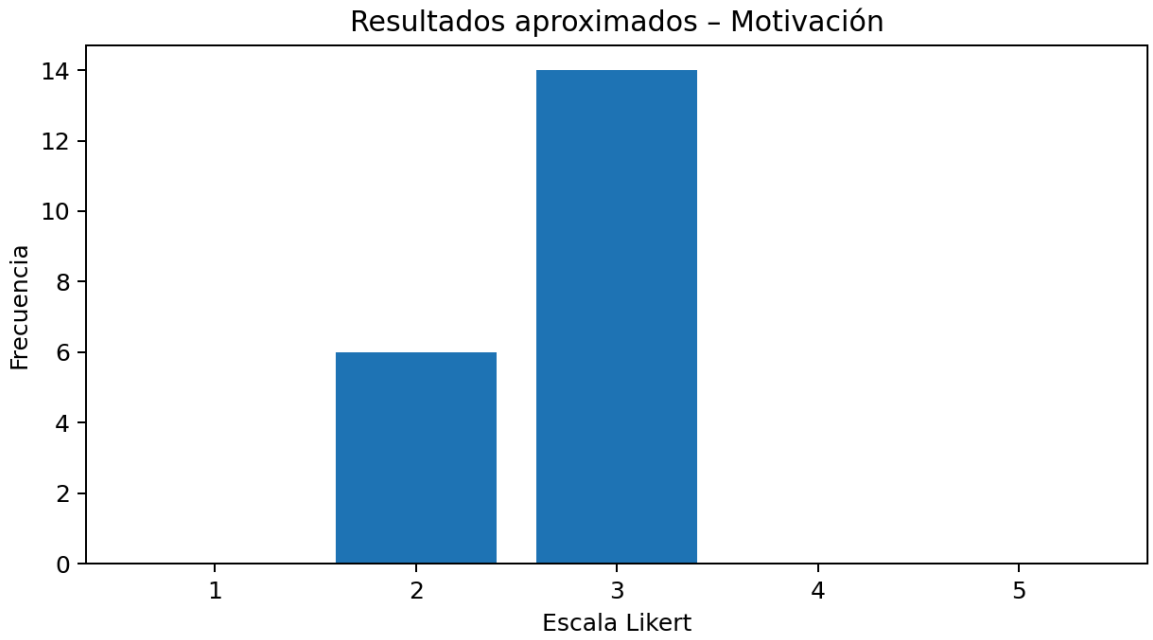
Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	13	65%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Reconocimiento: El promedio aproximado fue de 2.35/5. La percepción resulta desfavorable y muestra un aspecto que requiere atención prioritaria.



Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	6	30%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Motivación: El promedio aproximado fue de 2.70/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



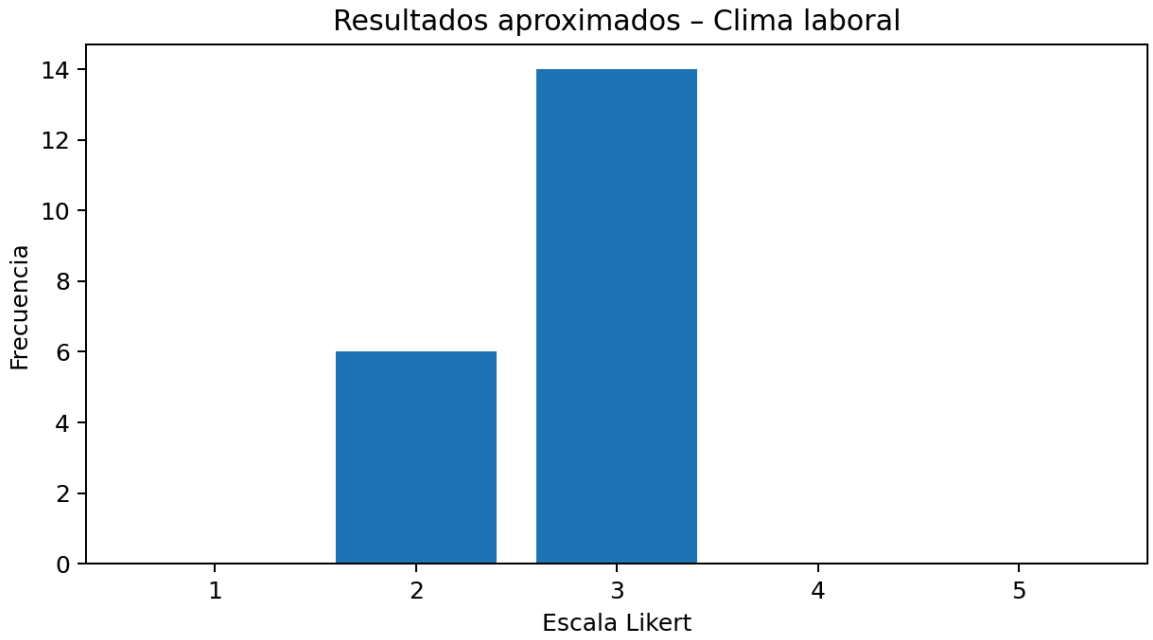
Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	0	0%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	6	30%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Trabajo en equipo: El promedio aproximado fue de 3.30/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



Respuesta Likert	Frecuencia	Porcentaje
1 – Totalmente en desacuerdo	0	0%
2 – En desacuerdo	6	30%
3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	70%
4 – De acuerdo	0	0%
5 – Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

Interpretación de Clima laboral: El promedio aproximado fue de 2.70/5. La percepción es intermedia, por lo que se observan oportunidades de mejora.



Resumen general de las dimensiones:

Dimensión	Promedio Likert	Lectura
Comunicación	2.60	Intermedia / por mejorar
Liderazgo	2.70	Intermedia / por mejorar
Reconocimiento	2.35	Desfavorable
Motivación	2.70	Intermedia / por mejorar
Trabajo en equipo	3.30	Intermedia / por mejorar
Clima laboral	2.70	Intermedia / por mejorar

Lectura previa a las entrevistas: Los resultados aproximados muestran mayores oportunidades de mejora en reconocimiento, comunicación y liderazgo. La motivación y la percepción general del clima laboral se ubican en un nivel intermedio, mientras que el trabajo en equipo presenta una valoración relativamente más favorable. Estos resultados sirven como punto de partida para contrastar posteriormente las respuestas obtenidas en las entrevistas cualitativas.