

**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA FUERZA DE
VENTAS DEL CANAL TRADICIONAL DE PREBEL S.A**

**GREICY NORELA AGUILERA MUÑOZ
ANGELA YANET MOLINA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BOGOTÁ D.C.
MARZO DE 2010**

**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA FUERZA DE
VENTAS DEL CANAL TRADICIONAL DE PREBEL S.A**

**GREICY NORELA AGUILERA MUÑOZ
ANGELA YANET MOLINA**

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia Comercial

**Directora
MARIA CRISTINA GONZALEZ SARAVIA
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BOGOTÁ D.C.
MARZO DE 2010**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Chia, Marzo de 2010

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Maria Cristina González, Asesora del Proyecto, Docente Facultad de Postgrados, Gerencia Comercial, por su valiosa guía y aportes a este trabajo.

A todos nuestros compañeros de especialización, por sus aportes desde su experiencia comercial.

A la Universidad de la Sabana y sus docentes, por su dedicación y conocimientos brindados a lo largo de la especialización.

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCION	9
1. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	13
3.1. JUSTIFICACIÓN.....	13
3.2. DELIMITACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	16
4.1 MARCO TEÓRICO.....	16
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	28
5. METODOLOGÍA	32
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
5.2 UNIVERSO.....	32
5.3 POBLACIÓN.....	32
5.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	32

5.5 MUESTRA.....	32
5.6 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	33
5.7 INSTRUMENTOS.....	33
5.8 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN.....	34
6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	35
7. PLAN DE ACCION.....	36
7.1. AFILIACIÓN.....	36
7.2. LOGRO.....	37
7.3. RECONOCIMIENTO.....	37
7.4.AUTORREALIZACIÓN.....	38
8. CONCLUSIONES.....	41
9. RECOMENDACIONES FINALES.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	46

LISTA DE ANEXOS

ANEXO No.1.	46
ANEXO No. 2. ANALISIS DE INFORMACION DE RESULTADOS	48

RESUMEN

Dados los continuos cambios y reestructuraciones que ha tenido el área comercial de la compañía Prebel S.A, se hizo necesario conocer cuales eran los factores motivacionales que más inciden en la fuerza de ventas de dicha compañía y así poder recomendar acciones que permitan mantener un nivel de motivación optima para el bienestar de sus colaboradores y propender por el logro de los objetivos de la empresa. Se aplicó una encuesta para medir los factores internos y externos que inciden en la motivación de la fuerza de ventas del canal tradicional, y se realizó un estudio descriptivo.

Al analizar los resultados se observa que a pesar de los cambios en la estructura comercial, los colaboradores sienten que es una empresa estable, que el trabajo es agradable y han mantenido un buen nivel de motivación. Los hallazgos sugieren que los factores motivacionales que inciden principalmente sobre la motivación actual de los Representantes son: supervisión, autorrealización, poder y reconocimiento. El principal factor motivacional interno que incide positivamente en la motivación de los Representantes es la autorrealización. El principal factor motivacional externo que incide positivamente en la motivación de los Representantes es la supervisión. Los factores motivacionales en los cuales la Compañía debe enfocar sus esfuerzos son salario, promoción, afiliación y logro. Se proponen las directrices para que la Compañía diseñe un programa efectivo para motivar a la Fuerza de Ventas.

INTRODUCCION

PREBEL S.A es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de belleza y cuidado personal, que también presta servicio de manufactura a terceros de productos de la misma categoría, y además produce y comercializa a gran escala joyería de fantasía. También desarrolla actualmente en Perú y México la Venta Directa, especialmente en la modalidad de catálogo.

Los canales de distribución a los cuales está llegando actualmente la compañía en Colombia son el canal Autoservicios, y canal Tradicional.

A partir del 2007 comienza la reestructuración del equipo comercial del canal tradicional en el cual se desvincula un gran porcentaje de colaboradores (tanto directos como indirectos) 40%. Iniciando el 2008 se hace necesaria otra reestructuración del negocio y nuevamente es disminuido el equipo de ventas del canal tradicional, otro 10%.

La compañía a través de su trayectoria conservó siempre una imagen ante el mercado y sus colaboradores de “Compañía muy estable para trabajar”, al darse las reestructuraciones antes mencionadas, surge inestabilidad en la Fuerza de Ventas y un ambiente de expectativas negativas ante nuevas salidas de personal, con su correspondiente impacto en el clima laboral y por ende la productividad y el compromiso del equipo de ventas.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario analizar cuales son los factores motivacionales de la Fuerza de Ventas con el propósito de diseñar de un plan de motivación integral que propenda a la retención, desarrollo y satisfacción del talento humano en la Compañía.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Dentro de las limitaciones que afrontan los programas o actividades motivacionales en las empresas actualmente como lo cita Arana (2005), es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y de manera colectiva. Partiendo de esta premisa y mirando al interior de la compañía, se ha detectado que no se conoce el estado actual de motivación dentro de la Fuerza de Ventas ni los factores que influyen en ella, por lo tanto no se han implementado acciones orientadas al incremento de la motivación de los colaboradores.

Una de las posibles consecuencias de este hecho, es que aquellas personas que no se encuentran motivadas, disminuyen su productividad y su compromiso con la compañía. De la misma forma, aquellos grandes talentos dentro de las compañías cuando no se sienten motivados, ven la necesidad de migrar a una nueva organización donde tengan planes motivacionales más atractivos.

El papel de las directivas de la compañía (Gerentes y Directores) es determinante en la identificación de los factores motivacionales de sus empleados y por eso es importante trabajar sobre ellos para generar un ambiente laboral de estabilidad, incrementar el compromiso del empleado con la Organización, lograr la satisfacción del colaborador con el trabajo que desempeña y con ello alcanzar un índice de productividad realmente competitivo.

Con base en lo anterior y considerando la importancia que tiene en una organización el crecimiento personal de los empleados, su motivación y la

repercusión en los resultados, este trabajo pretende determinar los factores motivacionales en la Fuerza de Ventas de Prebel S.A, para proporcionar a la compañía información determinante que facilite posteriormente el diseño de un programa integral de motivación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo con lo anterior, nuestro estudio busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué factores internos y externos inciden en la motivación de la Fuerza de Ventas?
2. ¿Qué tan motivada se encuentra en la actualidad la Fuerza de Ventas?
3. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para que la Compañía diseñe un programa efectivo para motivar a la Fuerza de Ventas?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar un diagnóstico de los factores que motivan a la Fuerza de Ventas de Prebel S.A. para identificar sus niveles actuales de motivación y proponer acciones para que posteriormente la Compañía diseñe un programa integral de motivación.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores internos y externos que inciden en la motivación de la Fuerza de Ventas
- Determinar qué tan motivada se encuentra en la actualidad la Fuerza de Ventas
- Proponer acciones que permitan a la Compañía diseñar un programa efectivo de motivación a la Fuerza de Ventas.

3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1. JUSTIFICACIÓN.

Prebel es una empresa colombiana, con más de 60 años de experiencia en el mercado de productos de belleza y cuidado personal.

En sus inicios, representó marcas extranjeras para la fabricación y comercialización de productos en Colombia, tales como Jean Patou, Elizabeth Arden, L'Oreal, Nina Ricci, Max Factor, Helena Rubinstein y Clairol.

Hasta el 2005 y por un período de 15 años, manejó la marca AVON en Colombia, iniciando su operación en el país y conduciéndola hasta tener una fuerza de distribución de 200 mil representantes de ventas.

En el 2007, comenzó a producir el portafolio de productos Dyclass, la marca de venta directa especializada en el ámbito de cosméticos y joyería, que hoy en día se comercializa en Perú y México a través de distribuidores autorizados.

Para el mercado nacional actualmente fabrica y comercializa productos de belleza y cuidado personal a través de los negocios del Retail, fabricación para terceros de productos de la misma categoría y joyería de fantasía fina.

Durante 60 años de trayectoria empresarial, ha construido una sólida fuerza de distribución con presencia en almacenes de cadena, autoservicios independientes, y droguerías.

El modelo de distribución de la compañía está dividido en dos canales: Canal Grandes Cadenas, que atiende los grandes formatos de almacenes como Éxito,

Carrefour, Olímpica, Cafam, Colsubsidio, Falabella, Fedco, entre otras; y el Canal Tradicional, que atiende Droguerías, mayoristas, distribuidores y Tiendas de belleza.

A partir del primer semestre del 2006 la Compañía inició un plan de expansión en el número de clientes, iniciando con un plan de atención a clientes directos llamado Negocios de Barrio, en este plan se ejecutó alta inversión en todas las áreas de la compañía, especialmente en el área comercial al crearse una Fuerza de Ventas exclusiva para desarrollar este proyecto. Al finalizar el 2007, la compañía decide terminar con Negocios de Barrio al no darse los resultados esperados, mantener esa estructura significaba sacrificar la utilidad de la compañía; en adición, se replantean los objetivos estratégicos de la empresa en donde cobra mayor importancia mantener la rentabilidad de sus accionistas, cumplir sus presupuestos de ventas con equilibrio en gastos y tener una estructura eficiente de administración y ventas.

A partir del 2007 comienza la reestructuración del equipo comercial del canal tradicional en el cual se desvincula un gran porcentaje de colaboradores (tanto directos como indirectos) 40%. Iniciando el 2008 se hace necesaria otra reestructuración del negocio y nuevamente es disminuido el equipo de ventas del canal tradicional, otro 10%.

La compañía a través de su trayectoria conservó siempre una imagen ante el mercado y sus colaboradores de “Compañía muy estable para trabajar”; al darse las reestructuraciones antes mencionadas, surge inestabilidad en la Fuerza de Ventas y un ambiente de expectativa ante nuevas salidas de personal.

La realización de este estudio tiene gran importancia porque debido a los importantes cambios de los dos últimos años, se requiere identificar y conocer a profundidad los factores que motivan a la Fuerza de Ventas del canal tradicional

de Prebel S.A y formular recomendaciones para mantener la Fuerza de Ventas motivada.

3.2. DELIMITACIÓN

3.2.1 Alcance. Conocer los factores que intervienen en la motivación del equipo de ventas del canal tradicional de Prebel para proponer acciones que permitan a la compañía diseñar un programa integral que mejore el estatus actual de motivación del equipo de ventas.

3.2.2 Contexto. Este estudio involucra la Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel S.A.

3.2.3 Ámbito temporal: En el presente año 2009 y 2010

3.2.4 Ámbito Geográfico. La investigación se realizará en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Tunja y Pereira.

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO.

Como lo cita Mora (2005), las empresas del presente deben a través de un buen liderazgo gerencial preocuparse por gestionar los factores motivacionales que incidan significativamente en el comportamiento del trabajador a fin de que se obtenga no solamente un índice de productividad competitivo que garantice minimización de costos, sino cumplir con las normas de calidad que hoy se demandan para conquistar los mercados meta. De manera similar Arana (2005) reflexiona sobre la forma en que los empresarios buscan mejorar la productividad incrementando las remuneraciones de los trabajadores, aunque afirma que la estrategia “te pago más para que produzcas más” ha demostrado que el efecto del incremento de la remuneración no necesariamente eleva la productividad. Ahora bien, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellas, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivar al empleado es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto para esta investigación es importante tener claro que un buen programa de motivación debe estimular la competitividad incluyendo componentes de tipo no salarial para evitar que el salario - motivación se convierta en un círculo vicioso interminable.

De acuerdo con lo anterior y consultando otros autores sobre la importancia de la motivación empresarial, Mora (2005), afirma que no se debe descuidar un factor muy importante en la motivación de acuerdo con la realidad del escenario actual y es precisamente el reconocimiento al trabajo realizado, ya sea con premios ó con actos que resalten la labor del trabajador y que al mismo tiempo sean un aliciente para sus compañeros.

Mirando hacia atrás, se han encontrado un sinnúmero de investigaciones sobre el tema de motivación, sin embargo cada día con los cambios mundiales, cambian también los elementos motivadores dentro de los individuos y por ello se hace necesaria la investigación permanente sobre el tema.

Dentro de las revisiones encontradas, estudiosos del tema como Douglas McGregor, Frederick Taylor, Elton Mayo, Abram Maslow, Alderfer, Frederick Herzberg, Skinner, Arana, Lawler, Pepitone, Puri, han hecho aportes importantes, muchos de los cuales son de aplicación en la actualidad y son de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo.

Vivas (2003) en su revisión, señala que Douglas McGregor por medio de su teoría X, mostró la importancia que tenía en una empresa premiar a aquellos trabajadores que hacían bien su trabajo y castigar a aquellos que lo hacían mal; Sin embargo esta teoría ha perdido validez en la actualidad ya que condiciona la realización de un trabajo de buena calidad a la obtención de premios adicionales, igualmente los castigos pueden traducirse en despidos que generarían una gran rotación de personal y desviarían a los Gerentes de sus principales funciones. Mirando al interior de la Compañía Prebel durante varios años la Fuerza de Ventas comisiona de acuerdo al volumen de ventas, sin embargo no se premia de manera significativa el buen desempeño de los empleados lo cual podría afectar el nivel de motivación del personal.

Abordando el tema de motivación mas a fondo, De la Torre (1997) ilustra como Maslow abordó el tema motivacional, basado en "Jerarquía de Necesidades" donde a través de una pirámide explicó las necesidades vitales y sociales desde el punto de vista humanístico. De la Torre sostiene que es indispensable conocer los incentivos que movilizan a las personas ir día a día a sus trabajos, aunque esta tarea sea difícil de lograr dentro de una organización ya que existe la interacción de muchas subjetividades, y lo que para una persona puede ser motivante para

otra puede no serlo. Igualmente dentro de este trabajo se hizo una extrapolación con los aspectos específicos de las empresas de hoy. Analizando dicha extrapolación podemos encontrar como las necesidades fisiológicas son aquellas que primero buscan ser satisfechas y solamente constituyen un factor motivador en aquellas personas que tienen limitados recursos mas deja de serlo en aquellos que gozan de privilegios económicos.

El segundo nivel contempla la necesidad de seguridad. Los empleados buscan estabilidad dentro de la Compañía en la cual laboran y el temor a perder su trabajo puede generar problemas de motivación, aspecto que se ve claramente reflejado en los empleados del canal tradicional de Prebel.

Continuando con la revisión de necesidades de Maslow, la necesidad de autorrealización, en la cual el individuo busca llegar a ser lo que considera capaz de llegar a ser, se constituye en uno de los principales factores motivadores en los Vendedores de hoy, ya que los incita para alcanzar el liderazgo de proyectos y para lograr el crecimiento dentro de la Organización, explotando al máximo sus capacidades y desarrollando de la mejor forma su trabajo. De tal forma aquellas Compañías que se preocupan por el desarrollo y crecimiento de los empleados generan un alto nivel de motivación en aquellos Vendedores que son motivados por el logro.

La autoestima, necesidad igualmente definida por Maslow ha mantenido un importante papel en las Organizaciones actuales, esta necesidad de sentir estima por los demás, es un factor crítico ya que el clima laboral dentro de una Organización influye directamente en la motivación del empleado. Unida a esta necesidad, la necesidad afiliación, es decir la necesidad de ser aceptado por los demás, impacta de manera positiva en las Compañías con excelente clima laboral.

Debido a que los humanos tenemos una red de necesidades muy compleja y varias de ellas afectan en el comportamiento en un determinado momento, siempre hay que satisfacer primero las necesidades de nivel inferior para que las necesidades de alto nivel tengan mas fuerza para impulsar el comportamiento. Este punto es de gran importancia para el presente trabajo ya que claramente se puede observar como el éxito de un programa de motivación esta dado en la medida en que cada una de estas necesidades es cubierta y es así como además de brindar al empleado un salario que le permita cubrir sus necesidades básicas y una estabilidad que le permita desarrollar con tranquilidad su trabajo, debe incluir componentes como oportunidades de crecimiento, contenidos de trabajo alcanzables pero retadores y un excelente ambiente laboral.

Con base en las necesidades definidas por Maslow, David McClelland retomó el tema y propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación, este modelo que coincide parcialmente con Maslow, ya que contempla tres necesidades importantes y de gran impacto tenidas en cuenta para el desarrollo del presente trabajo: logro, afiliación y poder.

La personas motivadas por el poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y tienen un fuerte atractivo emocional. Les interesa brindar premios de posición social a sus seguidores.

Aquellas personas motivadas por la afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros.

Quienes se encuentran motivados por el logro compiten contra una norma de excelencia o contribución personal frente a la cual juzgan sus conductas y logros. Si hacemos una revisión al interior de las empresas, estos modelos pueden verse claramente reflejados. Un empleado requiere unas condiciones ambientales de trabajo favorables, con adecuados regímenes de trabajo, descanso y una

remuneración que le permita subsistir satisfaciendo con ello sus necesidades fisiológicas. Igualmente el empleado requiere de seguridad en su empleo, salario y condiciones laborales estables. Necesita ser respetado como persona y vivir los valores dentro de la Compañía para satisfacer sus necesidades de afiliación. Requiere estímulos laborales por medio de promoción a cargos de mayor jerarquía e igualmente estímulos espirituales (necesidades de estima).

De acuerdo con lo expresado por Maslow, Federico Herzberg desarrolló un modelo que difiere con el de Maslow por su enfoque hacia los factores higiénicos y analizó las causas principales de la satisfacción e insatisfacción de una persona. Dentro de los factores motivadores incluyó el trabajo en si mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Definió los motivadores como factores intrínsecos vinculados de manera directa con el trabajo. Igualmente consideró los factores de higiene dentro de los cuales consideró la política y la administración de la compañía, la supervisión técnica dentro del trabajo, el sueldo, las prestaciones, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales.

Partiendo de estos factores, un empleado puede generar sentimientos negativos ó positivos hacia su trabajo y hacia el ambiente en que este se realiza.

Este modelo es de gran utilidad en el contexto actual ya que permite analizar la motivación laboral a partir de su puesto de trabajo. Los puestos que incluyen motivadores mejoran las competencias de trabajo en equipo, manejo propio y de comunicación.

Continuando con la aplicabilidad de la teoría de Hezrberg, De la Colina (2003) relata como Hezrberg comprobó que la motivación puede llegar a mejorar los resultados de los empleados y como estos logran tener una actitud animada frente al trabajo cuando se atiende lo que sienten cuando trabajan, así, dejaría de ser necesario que un supervisor controle exhaustivamente las tareas de sus

subordinados. De la misma forma estudió dos tipos de factores motivacionales: los intrínsecos, motivadores ó de contenido, que provocan una actitud animada y dan satisfacción como el logro y el reconocimiento y los extrínsecos, desmotivadores ó ambientales, que provocan una actitud desanimada y dan insatisfacción como las políticas empresariales, el sueldo, condiciones de trabajo.

En la actualidad esta teoría, es la base en gran parte de los programas empresariales de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse dentro de las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

Una nueva teoría que complementa las citadas anteriormente es la teoría de Equidad de Adams. Esta teoría aborda la motivación desde la perspectiva de los sentimientos de una persona con respecto a cuan equivalente se le trata en comparación a los demás. Se basa en la creencia de que la gente está motivada para mantener una relación justa o equitativa con otros y evita relaciones injustas, aspectos de gran validez en las relaciones laborales de la actualidad. Las variables que compara este modelo son los aportes y los resultados. Las personas asignan importancia a diversos aportes y resultados de acuerdo con sus percepciones de la situación. Existe equidad, cuando la proporción de aportes y resultados de una persona es igual a los resultados y aportes de otros casos aplicables. Cuando se presentan situaciones de inequidad se genera tensión en la persona y en aquellos que lo rodean. Dentro de las acciones que disminuyen la tensión se pueden mencionar el aumento o disminución de los aportes del empleado hasta que perciba un nivel equitativo, el cambio de los resultados para restaurar su equidad, la distorsión de sus propios aportes y resultados, el abandono de la empresa o solicitar un traslado, el cambio a un nuevo grupo de referencia y la reducción de la fuente de la inequidad

Sin embargo al revisar con detenimiento esta teoría, se evidencia que no cuenta con suficientes estudios y respuestas frente a las muchas preguntas que genera su formulación teórica, respecto al establecimiento del balance entre contribución y retribución, no presta mucha atención a las condiciones motivacionales internas, sino que se centra en las condiciones motivacionales externas. Se puede rescatar de esa formulación, el nivel de relación entre el esfuerzo individual y los beneficios que provee la organización.

De acuerdo con Herzberg y buscando teorías sobre enriquecimiento en los puestos de trabajo encontramos a Pérez en su revisión sobre el “Enriquecimiento del puesto”. (2003). Pérez explica como dicho enriquecimiento incrementa la motivación intrínseca y la satisfacción con el empleo, permitiendo al trabajador una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar tareas interesantes que representen un reto. De igual forma, Arana (2005) afirma que para alcanzar este enriquecimiento se requieren acciones puntuales como la formación de grupos de trabajo naturales, la combinación de tareas, el establecimiento de responsabilidades hacia el cliente y la apertura de canales de retroalimentación.

De acuerdo con las teorías anteriormente citadas, existen diferentes factores que pueden motivar a un individuo y a una Fuerza de Ventas. Prebel era considerada como una compañía con gran estabilidad laboral, sin embargo se ha evidenciado como los cambios generados en los últimos años han modificado los factores motivacionales. De manera general es posible identificar como la seguridad en el empleo y las condiciones laborales son puntos críticos a trabajar para mejorar el nivel de motivación, sin embargo este trabajo pretende definir aquellos factores motivacionales que han sido citados en las diferentes teorías y que en la actualidad son de mayor relevancia para mejorar el desempeño de la Fuerza de Ventas de Prebel.

A partir de las diferentes teorías de motivación planteadas en el presente trabajo, algunos autores han propuesto estrategias motivacionales para aplicar a la Fuerza de Ventas. Estas estrategias son de gran importancia ya que permiten definir planes de acción puntuales, que al ser ejecutados incrementarían el grado de motivación de los empleados.

Dentro de los programas de motivación que se manejan hoy en día, Lidstone (2004), hizo una revisión de los principales motivadores para la Fuerza de Ventas independientemente del sector y propuso medios prácticos para cubrirlos, dentro de los cuales se pueden citar: el manejo de la remuneración y los niveles salariales, los incentivos indirectos como planes prestacionales ó premios especiales, el acompañamiento al vendedor y los objetivos claros para incrementar el sentido de seguridad en el equipo, el reconocimiento del trabajo dentro del equipo, los ascensos y desarrollo personal entre otros. Todos estos medios han mostrado incrementar el nivel de motivación y de productividad de los empleados. De ahí la importancia de identificar en el presente trabajo el impacto de estos motivadores dentro de la Fuerza de Ventas de Prebel y detectar cualquier factor motivador adicional que afecte positivamente el desempeño de la Fuerza de Ventas en la compañía.

Otros autores han abordado el tema de motivación con visión moderna y practica como Bruce y Pepitone (2002), en su libro “Tenga a su equipo motivado” donde mencionan técnicas y tácticas para estimular la motivación de los integrantes de los equipos de trabajo y se adentran en temas como la motivación intrínseca, la estimulación del pensamiento emprendedor, la auto motivación, la diversión y la motivación, la anulación de lo desmotivante, entre otros.

La motivación, es crucial en el mundo global y competitivo. El éxito de una Compañía depende del desempeño de sus empleados y es aquí donde la

motivación se convierte en una ventaja competitiva ya que permite tener altos índices de productividad.

Las necesidades no solo son materiales y por ello para que el individuo esté motivado se requiere de la existencia de beneficios monetarios y no monetarios. En muchos casos, la motivación de los empleados es originada y se evidencia a partir de:

1. El clima laboral
2. La participación y el compromiso
3. Adecuadas medidas de seguridad e higiene
4. Incentivos monetarios y no monetarios

Revisando los incentivos monetarios, podemos destacar los siguientes:

- Salario fijo adecuado
- Premios en efectivo ó en bonos para redimir
- Bonos por desempeño
- Seguros médicos
- Seguros de vida

Dentro de los no monetarios tenemos:

- Día libre y obsequios especiales en fechas como los cumpleaños del empleado.
- Fiesta de fin de año ó en ocasiones especiales.
- Cursos de yoga, danza, deportes, masajes.
- Eventos que involucren a la familia como lanzamientos de películas de cine.
- Tiquetes para el almuerzo
- Horario flexible
- Becas para estudio: para el empleado ó para sus hijos.
- Plan de carrera

Otros artículos consultados coinciden en que actualmente no basta con ofrecer niveles salariales que sean atractivos para retener al personal de ventas y que un adecuado nivel de motivación garantiza un alto rendimiento; sin embargo la retribución continua ocupando el primer lugar, incluso por encima del reconocimiento, la seguridad en el puesto y el respeto, por lo que es importante fortalecerlo dentro del programa de motivación hacia el vendedor.

A partir de los planteamientos ya citados, es posible considerar los factores motivacionales que pueden incidir actualmente en el nivel de motivación de la Fuerza de Ventas de Prebel y que serán de objeto de investigación en el presente trabajo.

Dentro de los aspectos importantes y considerados para el desarrollo del presente trabajo, se encuentran las tres dimensiones de la motivación: las condiciones motivacionales internas, las condiciones motivacionales externas y la relación entre lo interno y lo externo.

Las condiciones motivacionales internas comprenden aquellas variables que están relacionadas con los aspectos de tipo fisiológico, psicológico y psicosocial ocurridos en el interior del individuo.

Las condiciones motivacionales externas comprenden aquellas variables externas como: situaciones y personas que afectan al individuo, su medio organizacional y su puesto de trabajo.

Las condiciones de relación entre lo interno y lo externo muestran como los individuos con determinadas categorías de necesidades valoran cierto tipo de condiciones de trabajo

En línea con estas dimensiones Fernando Toro validó un cuestionario denominado CMT, que permite medir los factores motivacionales de los empleados. Este cuestionario permite realizar un diagnóstico para evidenciar los motivadores internos y externos de los individuos.

Este modelo fue investigado en el contexto colombiano y para su validación Toro recopiló inicialmente información previa con el fin de definir las subpoblaciones a comparar (por edad, sexo, experiencia laboral, especialidad) para obtener un tamaño de muestra adecuado y examinar las diferencias entre ellas.

Toro, definió cinco factores motivacionales internos y cinco factores motivacionales externos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y que serán los empleados para el desarrollo de esta investigación.

Los factores motivacionales Internos son aquellos elementos ó características personales del individuo, de carácter afectivo, que le permiten derivar sentimientos de agrado ó desagrado de su experiencia con personas ó con situaciones específicas. Dentro de estos factores Toro estableció:

Logro: Manifestado a través de comportamientos caracterizados por el deseo de hacer, inventar ó crear algo excepcional, por la intención de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas ó resultados a mediano plazo.

Poder: Se manifiesta mediante deseos ó acciones que buscan ejercer dominio, control ó influencia, no solo sobre personas ó grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir ó mantener tal control.

Afiliación: Se evidencia a través de la intención ó la ejecución de comportamientos orientados a obtener ó conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras

personas. De acuerdo con Mc Clelland, una persona que esté motivada por la afiliación tiende establecer y mantener relaciones personales estrechas con los demás.

Auto-realización: Evidenciada por los deseos ó acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo. Como se había citado anteriormente y de acuerdo con Maslow, bajo este factor, el individuo busca llegar a ser lo que considera capaz de llegar a ser y se constituye en uno de los principales factores motivadores en los Vendedores de hoy.

Reconocimiento: Consiste en la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación ó admiración por lo que la persona es, sabe ó es capaz de hacer.

Los factores motivacionales externos, son aquellos que hacen referencia a las características ó circunstancias asociadas al puesto de trabajo, a la empresa y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones ó circunstancias relacionadas con el desempeño, que tienen el carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño ó que están presentes en el trabajo. Dentro de los factores motivacionales externos se encuentran:

Supervisión: Comportamientos de consideración, reconocimiento ó retroinformación del jefe ó Representante de la autoridad formal. Este factor registra la valoración que una persona hace de este tipo de trato proveniente de su jefe.

Grupo de trabajo: Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.

Contenido del trabajo: Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución.

Salario: Valoración de la retribución económica asociada al desempeño en un cargo.

Promoción: Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su ocupante dentro de un contexto organizacional.

A partir de estos factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos definidos por Toro, se diseñó el cuestionario aplicado en esta investigación.

4.2 MARCO CONCEPTUAL.

Motivo: Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.

Incentivo: Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

Motivación: Conjunto de razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción.

Motivación extrínseca: Refleja los motivadores de carácter externo al contenido y naturaleza del trabajo. Así como los motivadores de carácter interno en la persona.

Motivación intrínseca: Indica como motivador laboral, el placer que se experimenta al realizar la actividad por su contenido y naturaleza.

Motivaciones económicas: motivación encaminada a la obtención de beneficio económico ya sea a través del salario y/o la estimulación extrasalarial.

Motivación por mantener estabilidad laboral: Es la motivación interna encaminada a permanecer en la empresa para satisfacer necesidades internas de seguridad.

Motivación por el crecimiento personal: Es la orientación de la conducta hacia el desarrollo de nuevas habilidades y al enriquecimiento personal en el transcurso de la actividad que se realiza y los retos que esta plantea.

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

Diagnóstico Organizacional: Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Los elementos del diagnóstico organizacional son:

- a. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
- b. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- c. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

4.2.1. Métodos de Diagnóstico

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.
- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario
- Diagnóstico motivacional Permite conocer las variables que dificultan el logro de metas y usar esa información para mejorar el desempeño, aumentar el compromiso y contribuir a mejorar el clima organizacional.

CMT: Cuestionario de motivación para el trabajo”, herramienta validada por Fernando Toro Álvarez, abarca una serie de variables relacionadas no solo con las condiciones motivacionales internas, sino también relacionadas con las

condiciones motivacionales externas y con los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas.

Los modelos descritos anteriormente son de gran valor para esta investigación, porque permiten visualizar los motivadores del ser humano, su evolución y validación a través del tiempo, de acuerdo con los diferentes autores; esta información hace que la investigación tenga un enfoque sistémico al considerar los factores motivacionales internos y externos de cada integrante de la Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel y de esa forma detectar el estatus de la motivación y los factores motivacionales que necesitan ser trabajados a fondo con el fin de proponer acciones que permitan tener en un alto nivel de motivación en los empleados.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Es un estudio de tipo descriptivo ya que busca definir las propiedades y describir las características y perfiles importantes de personas, grupos o comunidades, las variables y factores motivacionales estudiados.

5.2 UNIVERSO.

Prebel tiene 217 empleados directos y 1.489 indirectos.

5.3 POBLACIÓN.

La Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel Colombia, está compuesta por 12 Representantes de Ventas.

5.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

La selección de la muestra se hizo por conveniencia ó intencional, es decir, la muestra se seleccionó de acuerdo a la conveniencia que para este caso correspondía a la posibilidad de acceso a los individuos y al problema de investigación.

5.5 MUESTRA.

La muestra está conformada por 12 representantes de ventas que se ubican en las siguientes ciudades:

- Bogotá: 3

- Medellín: 1
- Barranquilla: 3
- Cali: 1
- Bucaramanga: 1
- Ibagué: 1
- Pereira: 1
- Tunja: 1

Esta Fuerza de Ventas está conformada por hombres y mujeres entre los 24 y 45 años y en su gran mayoría con más de 2 años en la compañía.

5.6 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.6.1. Fuentes primarias. La fuente de recolección primaria será la Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel Colombia.

5.6.2. Fuentes secundarias. Las fuentes de recolección secundaria serán estudios, estadísticas y bibliografía relacionada con el tema de estudio: Motivación y diagnóstico Organizacional.

5.7 INSTRUMENTOS.

Se aplicó el instrumento diseñado por Greicy Aguilera y Angela Molina, el cual es una adaptación del "Cuestionario de motivación para el trabajo", herramienta validada por Fernando Toro Álvarez, que abarca una serie de variables relacionadas no solo con las condiciones motivacionales internas, sino también las relacionadas con las condiciones motivacionales externas. Se diseñó un cuestionario con 45 preguntas clasificadas de acuerdo a los factores motivacionales.

5.8 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN.

Se aplicaron las encuestas a la Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Ibagué, Pereira, Tunja, vía email y por este mismo medio se obtuvieron diligenciadas.

6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En primera instancia se procedió a identificar el estado de la motivación o desmotivación y como inciden los factores motivacionales internos y externos en los encuestados. Luego de la aplicación de las encuestas y obtención de resultados, se clasificaron las respuestas y se determinaron las puntuaciones por preguntas.

El segundo paso consistió en crear una tabla de frecuencias en la que se registró la cuantificación de las puntuaciones obtenidas para cada aspecto evaluado en la encuesta y se hizo uso de la estadística descriptiva empleando medidas de tendencia central.

Los resultados del trabajo de campo se analizaron relacionándolos con el planteamiento del problema, con los objetivos y con las teorías planteadas por los autores estudiados.

A partir de los resultados identificados se propusieron acciones enfocadas al mejoramiento de la motivación de la Fuerza de Ventas.

7. PLAN DE ACCION

A partir del análisis de los resultados obtenidos de la investigación se proponen las siguientes acciones para dar respuesta a los factores motivacionales que mas baja calificación obtuvieron en las encuestas calificadas por los representantes de ventas del canal tradicional de Prebel.

Factores motivacionales internos	Factores motivacionales externos
Afiliación Logro Reconocimiento Afiliación	Salario Promoción Contenido del trabajo y grupo de trabajo

ANÁLISIS DE FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

7.1. AFILIACIÓN.

Dado que los empleados consideran importante crear relaciones de amistad con sus compañeros y tener un buen ambiente laboral, se detectó la oportunidad de tener en cuenta la celebración de los eventos especiales dentro de los programas motivacionales.

Recomendamos diseñar un cronograma con los eventos considerados como especiales y definir las acciones a seguir cada vez que suceda uno de ellos.

Dentro de los eventos especiales podemos citar cumpleaños, quinquenios, nacimientos, día del padre, día de la madre, día de los niños, amor y amistad, Navidad, entre otros. La coordinación de estas acciones estaría a cargo del Jefe directo en el caso de cumpleaños y de un comité con base Medellín para otras fechas especiales.

Igualmente es importante crear un espacio dentro de la cartelera de la Compañía para compartir los eventos definidos con todos los funcionarios.

7.2. LOGRO.

Aunque en términos generales, los empleados consideran que su contribución al éxito de la Compañía es importante, se detectó que no siempre los ascensos que se dan en la organización están ligados a los resultados y méritos de los empleados, motivo por el cual este último aspecto es de tener en cuenta dentro del presente estudio. Recomendamos el desarrollo de un Plan Carrera que motive a los empleados para el desarrollo de sus competencias y los profile hacia mejores cargos dentro de la Organización.

De acuerdo con los niveles definidos dentro del Plan carrera, recomendamos ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y fomentar nuevos intereses a través del acceso a capacitaciones específicas que le permitan adquirir el conocimiento y desarrollar las habilidades necesarias para ascender dentro de los niveles de la Compañía.

7.3. RECONOCIMIENTO.

La compañía casi siempre ofrece incentivos y reconocimientos especiales cuando se hace un buen trabajo. Sin embargo es posible tener en cuenta el reconocimiento del esfuerzo y el trabajo adicional del empleado generando espacios para que el buen trabajo sea reconocido por sus compañeros.

Recomendamos diseñar un programa de reconocimientos periódico a los empleados que se destaquen por los resultados obtenidos en un periodo de tiempo. Es importante que estos reconocimientos se realicen por lo menos dos veces al año y que involucren aspectos como excelencia en el manejo de cartera, excelencia en ventas, mejoramiento de procesos, planeación y organización, negociación y técnica de ventas, trabajo en equipo y servicio al cliente , entre otros.

7.4.AUTORREALIZACIÓN.

Se debe fomentar en los equipos de trabajo una adecuada planeación y organización del trabajo diario, con el fin de promover el equilibrio de la vida personal y laboral. Recomendamos involucrar a las familias en algunos eventos de Compañía y desarrollar tanto actividades como boletines dirigidos a las familias de los empleados. De igual forma es importante organizar talleres teórico prácticos de manejo del tiempo.

ANÁLISIS DE FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

7.5 SALARIO. Es el factor motivacional con mayores áreas de oportunidad para trabajar en un programa de motivación debido a que una importante proporción de los empleados consideran que no reciben una remuneración acorde con las funciones que realizan.

Recomendamos hacer una revisión de salarios del mercado para conocer la ubicación de Prebel y así llevar a cabo una nivelación salarial en un horizonte de tiempo no mayor a dos años, con el fin de evitar la fuga de talentos hacia

empresas de la competencia. Igualmente se recomienda ofrecer algunos beneficios tales como:

- Plan vehículo
- Bonos de alimentación
- Bonificación por desempeño individual en el año

Es fundamental involucrar a los funcionarios que no están contratados directamente por la Compañía en los programas de incentivos que se generen.

Se debe concientizar a los empleados en que el plan de incentivos es alcanzable y representa un porcentaje importante del ingreso que pueden recibir mensualmente.

7.6 PROMOCIÓN. Se observa una clara oportunidad para trabajar el factor promoción y de esta manera tener en cuenta al empleado para ocupar vacantes generadas que permitan su crecimiento profesional dentro de la Compañía. Se recomienda un concurso interno para cubrir las vacantes que se generen.

7.7. GRUPO DE TRABAJO Y CONTENIDO DE TRABAJO. A pesar que los empleados consideran que su trabajo es interesante, en algunas oportunidades se sienten subutilizados en los cargos que actualmente desempeñan, siendo esta una oportunidad para tener en cuenta dentro de un programa de motivación. Se debe hacer una revisión de los cargos y de ser posible enriquecer los puestos de trabajo. A partir de los cargos definidos crear un plan de carrera dentro de la Compañía ligado a un perfil de competencias. Es importante al desarrollar este plan de carrera, hacer una calibración de Fuerza de Ventas con el fin de ubicar a cada empleado en el nivel correspondiente y elaborar un plan de acción que le

permita adquirir el conocimiento y desarrollar las competencias que requiera para ir avanzando en los niveles definidos por la organización.

Como parte del enriquecimiento del cargo recomendamos el permitir a los empleados una mayor responsabilidad en la autodeterminación de los procedimientos de trabajo y proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocontrolar su conducta en el trabajo.

8. CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio era realizar un diagnóstico de los factores que motivan a la Fuerza de Ventas de Prebel S.A., en el cual se determina que la compañía que a pesar de las reestructuraciones que ha vivido y que generó incertidumbre entre los empleados, se logró mantener en un nivel alto la motivación de los mismos.

Se determinó que los factores motivacionales que inciden principalmente sobre la motivación actual de los Representantes son supervisión, autorrealización poder y reconocimiento. El principal factor motivacional interno que incide positivamente en la motivación de los Representantes es la autorrealización; el principal factor motivacional externo que incide positivamente en la motivación de los Representantes es la supervisión.

Los factores motivacionales en los cuales la Compañía debe enfocar sus esfuerzos son salario, promoción, afiliación y logro y por ello el plan motivacional que la compañía realice, debe estar enfocado en el cumplimiento de las expectativas de los empleados en cuanto a los factores descritos, teniendo en cuenta la disponibilidad de sus recursos y atendiendo las recomendaciones expuestas en el plan de acción.

9. RECOMENDACIONES FINALES

La motivación de los empleados es un tema que debe seguir en exploración, la recomendación final a las empresas es tener un conocimiento profundo de su fuerza de ventas acerca de su motivación hacia la compañía y trabajo desempeñado, permitir la libre expresión de las ideas de sus colaboradores y capitalizarlas de acuerdo a los recursos de las compañías.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Segunda edición. Bogotá: Pearson Prentice Hall, 2006.

CABIATI MONDITO, Gino y SILVA MANRIQUE, Martha. Motivación Organizacional. Chía 2000. Tesis de grado (Administrador de Instituciones de Servicio): Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administración

DURAN VARGAS, Jairo y VARGAS PERDOMO, Cesar. Las Competencias del Emprendedor Comercial. Bogotá 2004. Trabajo de grado (Especialista en Gerencia Comercial): Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

LAWLER, Edward (2005). "TRATE BIEN AL PERSONAL". Primera edición. Mc Graw Hill". 2004.

LINDSTONE, John. "La motivación del equipo de ventas". Ediciones Deusto S.A. Bilbao, 2004.

PEPITONE, James y BRUCE, Anne. Tenga a su equipo motivado. Mc Graw Hill. Primera edición. 2001

PURI, Subhash. Retention Management. Prentice Hall. Primera edición. 2001.

Páginas de Internet

ARANA MAYORCA, Walter. (2005). "Motivación y productividad" en www.ilustrados.com/publicaciones/EEEZZFpplubuUYqnRg.php. Consultado en enero 22 del 2007.

A VANEGAS, Carlos. (2005). "El rol de la motivación en la productividad" en www.ilustrados.com/publicaciones/EEepuVApAlmOvPXPbx.php. Consultado en enero 22 de 2007.

CEPERO LOPEZ, Ivo y CASTILLERO AMADOR, Yalilis. (2005). "Diagnóstico motivacional en una Empresa Cubana: Estudio preliminar" en www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/diamotivacion.htm. Consultado en enero 30 de 2007.

LA COLINA, Juan Manuel. (2003). "Como motivar a los empleados" en www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuZIAVIZunnsWxSq.php. Consultado en enero 20 de 2007. LA TORRE, Janet. (2003). "Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy" en www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVyEApAFrvcSTIW.php. Consultado en enero 20 de 2007.

LLANES, Reynel (2005). "La Motivación: Una importante Función de dirección" en www.ilustrados.com/publicaciones/EEEkkkuZEVBBoEBbUnD.php Consultado en enero 29 de 2007.

MEZA, Adriana y CARBALLEDA, Patricia. (2003). "El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas" en www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm. Consultado en enero 30 de 2007.

PEREZ, Maria Cristina. (2003). Motivación de los empleados” en /www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEAFKNSFnhFKn.php. Pérez, C. Consultado en enero 20 de 2007.

VIVAS, Ricardo. (2003). “Economía y pensamiento administrativo” en www.ilustrados.com/publicaciones/EpypFpZZAEXtKZzRkH.php. Consultado en enero 22 de 2007

ANEXOS
ANEXO No. 1.

FACTORES MOTIVACIONALES		PREGUNTA	ESCALA DE RESPUESTAS
INTERNOS	Afilación	Es importante para mi crear relaciones de amistad con mis compañeras y jefes	SI/NO PORQUE
		Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Aquí celebramos eventos especiales	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes demuestran interes en mi como persona y no tan solo como colaborador	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Recibo un buen trato independientemente de mi posicion en la Empresa	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Las relaciones con mis demas compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	SI/NO PORQUE
		El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Creo que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados en la Compañía	SI/NO PORQUE
		Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Autorealizacion	Creo que he elegido mal mi profesión	SI/NO PORQUE
		Cree que el trabajo que desempeña esta acorde con sus expectativas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Deseo otro empleo en lugar del actual	SI/NO PORQUE
	Logro	Me gusta recibir retroalimentación de mi trabajo por parte de mis jefes	SI/NO PORQUE
		Creo que los ascensos que se dan en mi organización, son dados por resultados y méritos	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		La Compañía me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de la Compañía	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Poder	Considera el status y la jerarquia como factores muy importantes en su carrera dentro de la Compañía	SI/NO PORQUE
		Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
Creo que gozo de buen status dentro de mi compañía		Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre	
La empresa me da la autonomia necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada		SI/NO PORQUE	
Considero que la Compañía reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo		Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre	

INTERNOS	Reconocimiento	En mi compañía tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
EXTERNOS	Supervisión	Los jefes comunican de manera clara sus expectativas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Salario	Siento que estoy recibiendo un pago justo de acuerdo a las funciones que realizo	SI/NO PORQUE
		A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Aquí tenemos beneficios especiales que no son comunes	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Creo que mi trabajo actual es interesante	SI/NO PORQUE
		Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Para mi es mejor trabajar en equipo que individualmente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Promoción	He sido tenido en cuenta durante los últimos años para ser promovido a otros cargos	SI/NO PORQUE
		En mi compañía ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre

ANEXO No. 2. ANALISIS E INFORMACION DE RESULTADOS

Información Demográfica

Dentro de la información demográfica de las personas encuestadas el 83,3% son mujeres y 16,7% hombres, la edad se encuentra entre los 29 y 34 años y en promedio estas cuentan con una antigüedad de 4 meses a 2 años.

El 41,7% cuentan con contrato a término fijo y el restante 58,35% a término indefinido; El 50% cuenta con vinculación directa y el 50% restante por temporal.

El estudio se realizó a nivel nacional y dentro de los encuestados el 33,3% se encuentra en Bogotá, el 25% en Barranquilla, el 8,3% en Medellín y este mismo porcentaje para Cali, y en otras ciudades como Eje Cafetero Y Bucaramanga se encuentra un 25%.

1. FACTOR MOTIVACIONAL AFILIACION



Para la mayor parte de las personas encuestadas (91,7%) es importante trabajar en un ambiente de amistad tanto con los compañeros como con los jefes porque pueden expresarse como son en su lugar de trabajo.

El buen trato es esencial para el desarrollo del equipo y sus labores diarias dentro de la compañía, el que la respuesta haya sido altamente calificada muestra que las personas valoran el buen ambiente de trabajo, el respeto y el ser comprendidos; podría concluirse que la motivación está influenciada positivamente por este hecho y que les da gran sentido de Afiliación y pertenencia a la compañía.

¿Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo?

Los empleados se encuentran conformes con el ambiente laboral en la Compañía, posiblemente por algunas razones como el buen trato que reciben, por ser comprendidos como personas; teniendo en cuenta las respuestas obtenidas, se observó que en general las personas siempre pueden ser ellas mismas en su lugar de trabajo con un 91,7% y un pequeño porcentaje considera que en la

mayoría de los casos o casi siempre pueden ser ellos mismo. En general las personas encuestadas se encuentran conformes de expresarse y ser ellos mismo con un promedio de calificación de 4,8.

El poder ser ellos mismos en su lugar de trabajo denota un ambiente sano de trabajo y que no sienten que deben cambiar su personalidad, se proporciona un espacio para el desarrollo de sus ideas e incentivar y no cohesiona el libre actuar de las personas dentro de los parámetros o normas de la compañía. Este resultado es valido para explotar en una campaña de comunicación al interior del equipo como un motivador para la automotivación de los integrantes del equipo.

¿Aquí celebramos eventos especiales?

La calificación promedio es de 3,3 lo cual significa que las personas creen que las celebraciones de los eventos especiales no se realizan siempre. En general las respuestas están muy compartidas ya que el 25% cree que esto se presenta siempre, otro mismo porcentaje cree que casi siempre pero no en todas las ocasiones y otro porcentaje de 25% considera que esto se presenta en raras ocasiones. Adicionalmente un 16,7% piensa que frecuentemente se celebran eventos especiales y un pequeño porcentaje de 8,3% da a conocer que nunca se hace.

Para los empleados el ser tenidos en cuenta en las fechas o eventos es muy importante para sentirse parte de un equipo de trabajo y desarrolla en ellos el sentido de pertenencia a un grupo. Es importante considerar este punto como parte de las acciones a implementar por la compañía dentro del mejoramiento de la motivación, pues debería dársele más importancia a las fechas especiales y establecer procedimientos en los grupos de incidencia directos, tales como el área Comercial y Mercadeo y no solo por parte de recursos humanos

¿Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador?

Las personas encuestadas dan a conocer que los jefes dentro de la organización valoran a sus empleados como personas y no tan solo como un colaborador más, el 58,3% da a conocer que siempre sus jefes demuestran interés en ellos como persona y el 41,7% considera que casi siempre se cumple con esta afirmación.

Este resultado expresa que los empleados sienten que no son solo trabajadores sino personas importantes dentro de la empresa y valorados como tal, al sentir un trato cercano y al sentir que sus jefes se preocupan por ellos. Se podría mantener o mejorar mediante salidas periódicas con ellos en su trabajo a campo y mantener una comunicación de temas tanto laborales como familiares para fortalecer la comunicación bilateral.

¿Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa?

Todas las personas sienten que el trato en la empresa es independiente de la posición en la cual se encuentra, el 100% de los encuestados dieron a conocer que esto sucede siempre, lo cual genera mayor motivación dentro de la empresa.

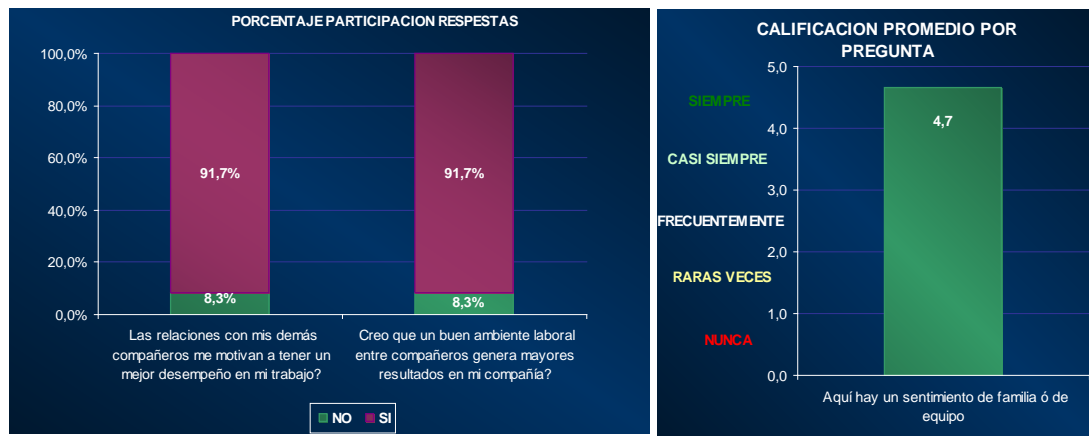
Es muy importante rescatar este punto de igualdad, pues está muy bien valorado, crea un fuerte lazo de afiliación al equipo, hace que el empleado sienta compromiso en desarrollar con éxito sus labores.

¿Es importante para mí crear relaciones de amistad con mis compañeros de trabajo y jefes?

El 91,7% de las personas considera que es importante crear buenas relaciones de amistad con compañeros y jefes de trabajo ya que es fundamental dentro del ambiente laboral, sin embargo un mínimo porcentaje de 8,3% considera que a pesar que es bueno no es importante dentro del área laboral.

El desarrollar buenas relaciones de amistad con el equipo de trabajo facilita el desarrollo de las metas del equipo, pues se puede compartir aspectos de éxito y desacierto y permitir el crecimiento del equipo. Aunque los integrantes no se ven con mucha frecuencia, las herramientas de trabajo suministradas por la compañía permiten la comunicación continua.

2. FACTOR MOTIVACIONAL GRUPO DE TRABAJO



El ambiente laboral dentro de la organización es casi perfecto según las personas encuestadas, tanto las relaciones de compañeros y el ambiente laboral son importantes dentro de la organización y adicionalmente se percibe la unión y el sentimiento de grupo y familia

El equipo percibe un ambiente laboral muy favorable, en donde las relaciones laborales y de amistad tienen un buen equilibrio, factor muy importante para la motivación individual a contribuir al mantenimiento de esa unión.

¿Aquí hay un sentimiento de familia ó de equipo?

El trabajo en equipo y sentimiento de familia es bien calificado de manera general, el 75% de las personas consideran que ese sentimiento está presente en la Compañía y no se presentan respuestas negativas. El 16,7% siente que casi siempre pero no en todos los casos se vive este sentimiento y un pequeño porcentaje del 8,3% cree que frecuentemente esto sucede.

El sentimiento de familia es importante en la motivación del quipo, pues las metas son consideradas no solo algo individuales sino también grupales, muy importantes para el logro de los resultados que como equipo se deben alcanzar, y en la parte individual porque no hay sentimientos de exclusión del equipo.

¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

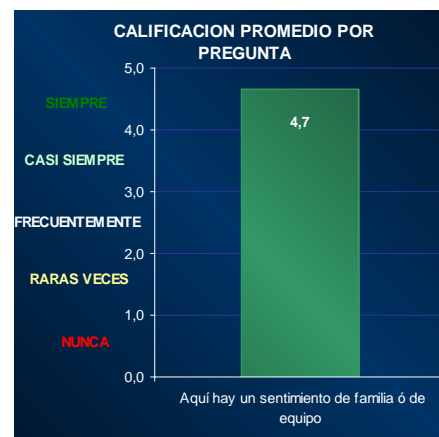
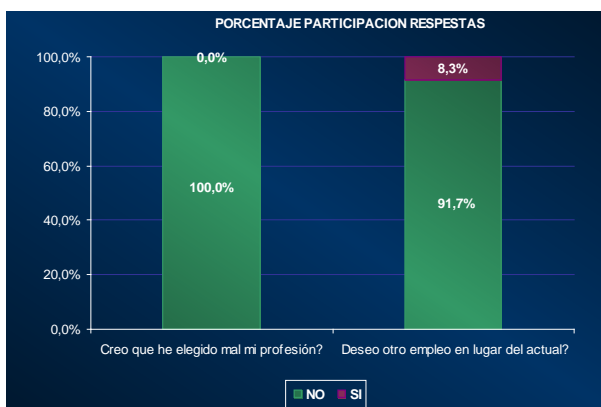
El 91,7% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación ya que consideran que el trabajo de equipo es fundamental en una empresa para poder lograr metas y generar un correcto ambiente laboral.

¿Creo que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados en mi compañía?

Claramente se identificó que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mejores resultados, la calificación fue afirmativa en un 91,7%. Al preguntar la razón de la respuesta se encontró que con el trabajo en equipo se pueden cumplir de forma efectiva metas planteadas y se trabaja con mayor agrado.

Para el equipo es muy importante tener un buen ambiente laboral y eso contribuye al resultado positivo de sus labores; se debe mantener este aspecto al proporcionar espacios de interacción formal e informal del equipo.

3. FACTOR MOTIVACIONAL AUTOREALIZACION Y CONTENIDO DEL TRABAJO



Las personas dan a conocer que se sienten muy bien ubicadas dentro de la compañía y su trabajo cumple en general con sus expectativas, adicionalmente la mayor parte de las personas se sienten cómodas con el cargo que desempeñan actualmente; Todos están de acuerdo en que la profesión que han seleccionado es la adecuada y no tienen arrepentimiento alguno.

Los encuestados sienten autorrealización en la escogencia de su profesión y realizados con las funciones que realizan en su cargo de ventas.

¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

El 75% de las personas cree que siempre el trabajo que se encuentra desempeñando está acorde con sus expectativas, tan solo el 8,3% no está totalmente de acuerdo y el restante 16,7% considera que casi siempre se cumple con sus expectativas.

En su mayoría, los encuestados están de acuerdo con el trabajo que desarrollan, es importante que esta calificación se dé, puesto que se percibe motivación en desarrollo de estas funciones, sin embargo se debe revisar como ir enriqueciendo constantemente el cargo de representantes de venta para agregar mayor dinamismo a este y poder lograr incrementar la motivación de aquellos que dieron puntuación baja.

¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Todas las personas (100%) creen que la profesión que seleccionaron es la correcta y en muchos casos dan a conocer que se encuentran muy felices con la decisión tomada a nivel profesional

¿Deseo otro empleo en lugar del actual?

El 91,7% de los trabajadores se encuentran conformes con el puesto actual de trabajo y aunque se percibe que siempre están en búsqueda de un ascenso se sienten bien en el puesto actual, tan solo el 8,3% cree que debería estar desempeñando otro cargo.

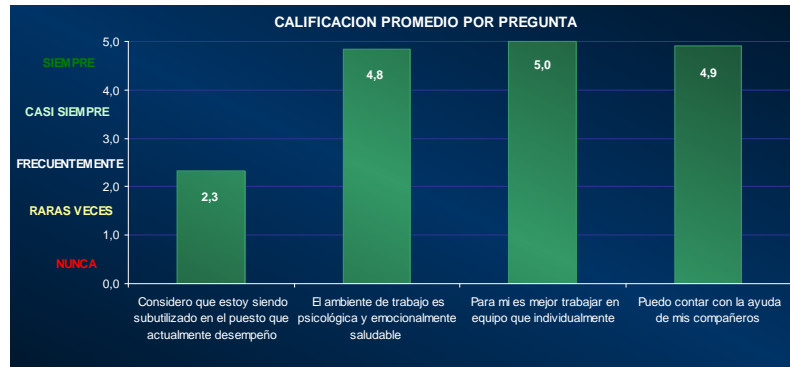
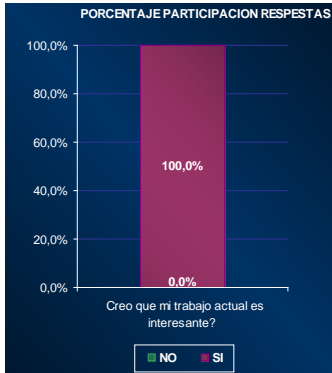
De acuerdo con el resultado anterior, se percibe motivación en los encuestados con su puesto actual de trabajo, sin embargo es valido revisar con que nuevas labores se pueden ir enriqueciendo los puestos de trabajo.

¿A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal?

La mayor parte del personal encuestado 50% siente que siempre se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal y un 16,7% cree que esto sucede casi siempre, sin embargo la segunda respuesta con mayor participación es que esto se presenta raras veces con un 25% y frecuentemente con 8,3%. En general las personas consideran que esta afirmación no en todos los casos se cumple con una calificación promedio de 3,9.

Es importante que los jefes animen a sus representantes a que dediquen tiempo a sus actividades personales, pues esto genera motivación a complementar sus labores de trabajo con su realización personal, profesional y familiar.

4. FACTOR MOTIVACIONAL CONTENIDO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO



Esta organización presenta muy buenos niveles de compañerismo y un adecuado ambiente de trabajo con el cual las personas en general se sienten cómodas. El trabajo en equipo es una herramienta fundamental que se utiliza y la gran mayoría de las personas dan a conocer que siempre cuentan con el apoyo de sus compañeros, generando un mejor ambiente laboral y generando aprecio por el trabajo que actualmente desempeñan.

¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Se presentan variedad de respuestas sin embargo el 50% de los trabajadores da a conocer que esto nunca sucede o muy rara vez 8,3, sin embargo un porcentaje relativamente alto del 25% dice que casi siempre se siente subutilizado en su puesto de trabajo, mientras que en bajos porcentajes un 8,3% consideran que siempre sucede esto y frecuentemente 8,3%. La respuesta promedio ofrecida por los encuestados es de 2,3 por consiguiente identificamos que las personas creen que esta afirmación sucede raras veces.

De acuerdo a los resultados anteriores, se visualiza que hay un 50% que considera esta siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña, este punto debe ser revisado, pues si no se toman acciones puede generar desmotivación y fuga de talentos; es necesario buscar nuevas tareas para enriquecer el puesto de trabajo y que los empleados sientan que son muy tenidos en cuenta en nuevas tareas y proyectos.

¿El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable?

Los empleados encuestados dan a conocer que el ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable dentro de la compañía, la gran mayoría

demuestra que siempre el ambiente es adecuado 83,3% y el 16,7% creen que casi siempre es adecuado.

Hay un ambiente de trabajo sano y no se percibe maltrato psicológico o emocional, muy importante para mantener niveles altos de motivación, porque el buen trato genera mejores resultados.

¿Para mí es mejor trabajar en equipo que individualmente?

El 100% de las personas encuestadas consideran que es mejor trabajar en equipo que individualmente, lo cual genera mayor compromiso dentro de la empresa y mejores resultados gracias a la labor grupal.

Se percibe un equipo, no hay sentimientos de individualismo y es importante para ellos mantener esta característica. Favorece los resultados grupales e individuales.

¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros?

El compañerismo y la ayuda de los mismos entre sí es muy bien calificado dentro de la empresa, todas las personas encuestadas sienten que siempre (91,7%) o casi siempre (8,3%) pueden contar con ayuda de sus compañeros. Dentro de la escala de calificación de esta pregunta se encuentra un promedio de 4,9 una calificación muy positiva.

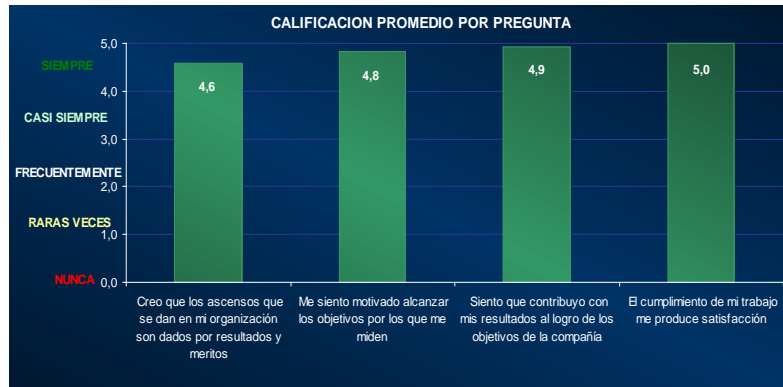
Se ratifica el sentimiento de compañerismo y ayuda entre colaboradores, no se percibe el individualismo marcado, favoreciendo positivamente la motivación hacia en trabajo en equipo y la colaboración.

¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

El puesto actual es interesante para el 100% de los encuestados, los argumentos en general dan a conocer que su conformidad se debe al buen ambiente laboral y a que cada día aprenden algo nuevo adicional al apoyo que se ofrece de la organización.

La totalidad de los encuestados encuentran interesante su puesto actual de trabajo, pero se debe trabajar en el enriquecimiento del puesto, para mantener la motivación.

5. FACTOR MOTIVACIONAL LOGRO



Las personas dentro de esta empresa sienten gran apoyo lo cual genera el esfuerzo de cada uno para llegar a cumplir sus logros, ya que se presentan motivaciones positivas por este cumplimiento y como lo dan a conocer las personas es bueno recibir retroalimentación del trabajo realizado para conocer errores y de esta forma siempre avanzar más adquiriendo motivación, contribuyendo a la compañía y logrando satisfacción personal.

¿Creo que los ascensos que se dan en mi organización son dados por resultados y méritos?

La mayor parte de las personas encuestadas (66,7%) creen que siempre los ascensos que se dan en la organización son obtenidos por resultados y méritos, otro gran porcentaje (25%) piensan que casi siempre se cumple con esto y tan solo el 8,3% piensa que frecuentemente y no en todos los casos se cumple esta afirmación. En promedio la calificación dada por las personas encuestadas es de 4,6

La gran mayoría de los encuestados consideran que los ascensos son dados por los resultados en su trabajo, esto es muy importante para que todos sean enfocados en el resultado de su labor, es importante porque también genera un ambiente de equidad.

¿Me siento motivado alcanzar los objetivos por los que me miden?

El 83,3% de las personas se sienten siempre motivados a alcanzar sus objetivos y el 16,7% casi siempre, ninguna persona dentro del estudio se siente desmotivado y en promedio se cuenta con una calificación de 4,8.

Este resultado es muy importante porque ratifica que los encuestados trabajan diariamente por alcanzar sus metas y ser reconocidos por sus logros, lo que genera una motivación hacia el logro en sus objetivos.

¿Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de la compañía?

Las personas demuestran su gran motivación en su trabajo ya que sienten que todo su esfuerzo logra contribuir a cumplir los objetivos de la compañía, el 91,7%

de las personas dan a conocer que siempre sienten que contribuyen al logro de los objetivos de la compañía y el 8,3% casi siempre.

La mayor parte de los encuestados se sienten parte vital de los resultados de la compañía, lo que genera mapas compromiso en alcanzar sus metas individuales, esto también es muy importante en el desarrollo de los objetivos grupales, de compañía.

¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

El 100% las personas encuestadas dan a conocer que al cumplir con su trabajo le produce satisfacción.

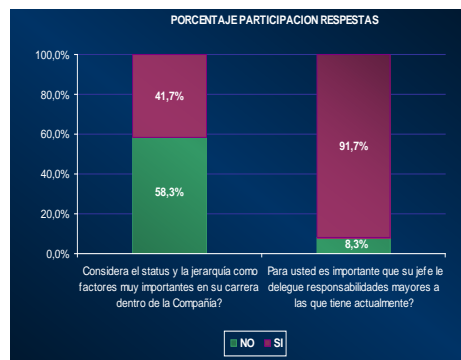
Al ser muy importante para la gran mayoría el logro de sus objetivos, hay satisfacción en los resultados positivos, produciendo así también autorrealización y orientación al logro.

¿Me gusta recibir retroalimentación de mi trabajo por parte de mis jefes?

El 100% de las personas encuestadas están de acuerdo en que se debe recibir retroalimentación de la labor realizada por parte de los jefes, ya que es importante para mejorar cada día y conocer que deficiencias se presentan.

Es importante que los jefes realicen retroalimentación periódica de los aciertos y desaciertos de cada uno y del trabajo del equipo.

5. FACTOR MOTIVACIONAL PODER



Gracias a los reconocimientos por el buen desempeño laboral se produce cierta autonomía que genera buen status dentro de la compañía, en general todas las personas están de acuerdo con esto teniendo claro que para algunas personas el status dentro de la empresa es fundamental y en cierta forma la asignación de responsabilidades mayores a las que manejan favorece para lograr mayor reconocimiento y status al mismo tiempo.

¿Creo que gozo de buen status dentro de mi Compañía?

Dentro de las respuestas se observa que el 50% de las personas encuestadas creen que gozan con buen status dentro de la compañía, 33,3% creen que casi

siempre cuentan con buen estatus y el 16,7% frecuentemente, adicionalmente el promedio de calificación para esta pregunta es de 4,3 lo cual significa que se encuentra dentro del rango más alto de calificación.

La mayoría de los encuestados reconoce que al obtener resultados en sus metas, son reconocidos dentro de la compañía y gozan de un buen nivel de status; muy importante esto para mantener motivados los representantes al logro de sus objetivos para obtener poder o reconocimiento.

¿La Empresa me da la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada?

Gran parte de las personas dan a conocer que este tipo de autonomía siempre se presenta 75%, y otro 25% creen que casi siempre. No se presentan respuestas negativas y en promedio se califica sobre 4,8 dentro de la escala.

La compañía trabaja bajo un esquema de empoderamiento en las labores, razón por la cual los integrantes del equipo sienten que tienen libertad, pero también responsabilidad en el cumplimiento de sus labores.

¿Considero que la Compañía reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo?
Con un promedio de respuesta de 4,8 los empleados dan a conocer que la compañía si reconoce su desempeño en el trabajo, el 75% cree que esto sucede siempre y el 25% casi siempre.

Es importante que la mayoría de los encuestados siente que son reconocidos por el trabajo que desempeñan, así tendrán mayor motivación para el desarrollo exitoso de sus funciones y alcanzar sus metas individuales y de equipo.

¿Considera el status y la jerarquía como factores muy importantes en su carrera dentro de la Compañía?

Las respuestas dadas por los encuestados son muy compartidas ya que el 58,3% considera que esta afirmación no está acorde con sus pensamientos y el 41,7% considera que realmente status y la jerarquía son factores muy importantes en su carrera dentro de la Compañía

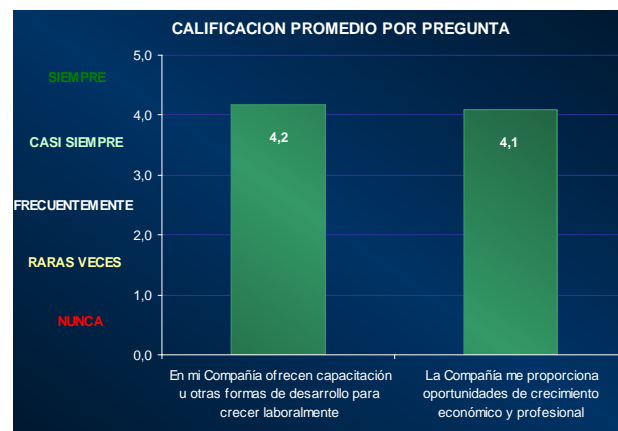
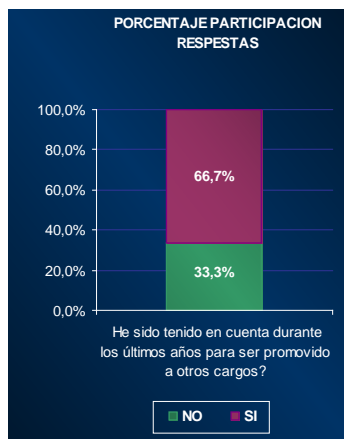
Para la mayoría (58,3%) el status no es determinante en su carrera, no buscan protagonismo ni ser reconocidos, aunque se complacen del reconocimiento, no lo buscan como un factor vital en el desarrollo de su trabajo; mientras que la otra proporción 41%, si estima en gran manera este hecho. Aquí es importante reconocer de forma individual por los jefes quienes son estas personas y trabajar individualmente este aspecto.

¿Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que tiene actualmente?

Para las personas encuestadas es muy importante que le sean delegadas responsabilidades mayores a las que manejan actualmente especialmente porque pueden adquirir confianza, demostrar sus capacidades y recibir nuevos

conocimientos, por tal razón el 91,7% está de acuerdo con que se deleguen responsabilidades mayores y tan solo el 8,3% no está de acuerdo con esto. Como se ha comentado en anteriores preguntas, es importante trabajar en el enriquecimiento del cargo y en trabajar en nuevos proyectos que impliquen la participación de los representantes para desarrollar destrezas en ellos.

6. FACTOR MOTIVACIONAL PROMOCION



Un gran porcentaje de las personas consideran que han sido tenidos en cuenta para ser promovidos un factor que las personas siempre buscan para crecer personal y laboralmente, de igual forma dentro de la encuesta se da a conocer que siempre se proporcionan oportunidades de crecimiento económico y profesional generando muy buena motivación a sus empleados, así mismo las personas dan a conocer que se presentan capacitaciones que generan desarrollo laboral.

¿He sido tenido en cuenta durante los últimos años para ser promovido a otros cargos?

El 66,7% de las personas dentro de la compañía consideran que han sido tenidos en cuenta para ser promovido a otros cargos o ascensos dentro de la compañía especialmente por su buen desempeño, y el 33,3% creen que nunca han sido tomados en cuenta

Es importante trabajar en la comunicación clara de los requisitos de las vacantes o cargos que se generan, para que los representantes sepan que pueden aplicar a ellos de acuerdo a unas cualidades específicas y no generar falsas expectativas y así generar desmotivación.

¿En mi Compañía ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?

A pesar que el 50% de las personas encuestadas dan a conocer que están totalmente de acuerdo en que la compañía siempre ofrece capacitaciones u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, se presentan diversidad de respuestas ya que el 25% da a conocer que casi siempre se presentan estas

formas de desarrollo para el crecimiento laboral, el 16,7% piensa que frecuentemente sucede esto y un bajo porcentaje de 8,3% rara vez encuentra crecimiento laboral con capacitación u otras forma de desarrollo. En promedio se cuenta con una calificación de 4,2.

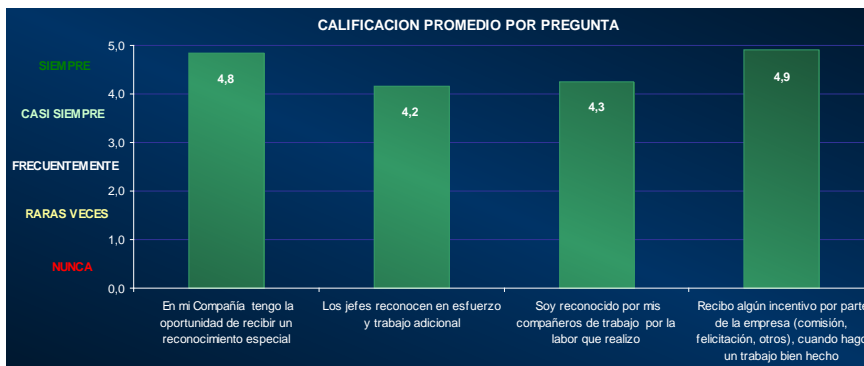
La mayoría percibe que la compañía si ofrece capacitaciones para el crecimiento laboral, esto es un importante influenciador en la motivación individual porque connota que la empresa tiene interés en desarrollo de sus colaboradores.

¿La Compañía me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

El 50% de las personas cree que la empresa siempre proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, el 25% casi siempre, el 8,3% frecuentemente y un indicador elevado del 16,7% considera que raras veces la compañía proporciona este tipo de oportunidades. En promedio sobre el nivel de escala esta pregunta fue calificada con 4,1.

Para los colaboradores es importante que la compañía apoye su crecimiento profesional y económico, se debe revisar como se realizan acciones encaminadas a incrementar la motivación por estos aspectos, pues hay un porcentaje considerable que no lo percibe positivamente (16,7%)

7. FACTOR MOTIVACIONAL RECONOCIMIENTO



Las personas dan a conocer que siempre se genera reconocimientos dentro de la compañía tanto por compañeros como por jefes lo cual genera mucho más compromiso por parte de todos, y adicionalmente se cuentan siempre con comisiones por trabajos bien desempeñados

¿En mi Compañía tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?

El 91,7% de las personas encuestadas dan a conocer que siempre en la compañía tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial, tan solo el 8,3% sienten que esto se ve frecuentemente. En promedio la respuesta teniendo en cuenta el nivel de 1 a 5 donde 1 es nunca y 5 es siempre se presentan una calificación de 4,8.

Hay una calificación muy positiva en esta pregunta, para los representantes es muy importante recibir reconocimientos especiales, ya sea en dinero, obsequios o felicitaciones; les genera gran compromiso con la compañía y reto hacia el logro de sus objetivos.

¿Los jefes reconocen en esfuerzo y trabajo adicional?

El 58,3% de las personas que trabajan en la organización sienten que sus jefes siempre reconocen en esfuerzo y trabajo adicional, el 8,3% casi siempre y otro mismo porcentaje raras veces, adicionalmente el 25% de las personas creen que esto se presenta frecuentemente. En promedio se presenta una calificación de 4,2. Es muy bien percibido el que los jefes reconocen el esfuerzo adicional, es muy importante para los encuestados y genera gran interés y motivación individual para dar más de si y de su trabajo.

¿Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo?

El 50% de las personas encuestadas creen que sus compañeros siempre reconocen la labor que realizo dentro de la organización, de igual forma otro alto porcentaje del 33% considera que esto sucede casi siempre y en un menor porcentaje las personas consideran que se presenta frecuentemente 8,3% y raras veces 8,3%. En promedio se presenta una respuesta de 4,3 encontrándose en el nivel de escala positivo.

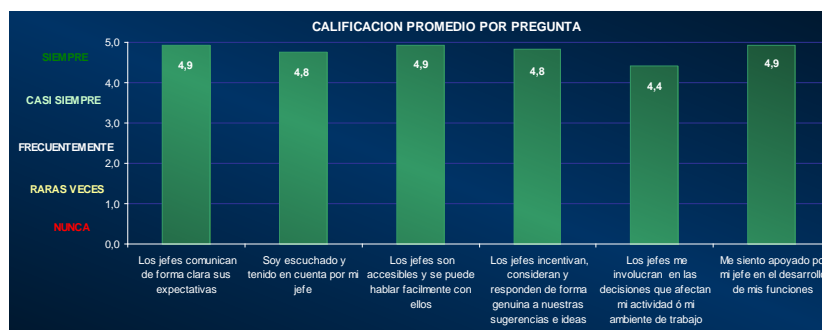
Es importante para los representantes ser reconocidos por sus logros por sus compañeros, fomenta la sana competencia y el trabajo en equipo.

¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Teniendo en cuenta las respuestas dadas por los encuestados que siempre 91,7% y casi siempre 8,3% se reciben incentivos por la buena gestión realizada, las respuestas son muy favorables, no se presentan respuestas por parte de ningún encuestado donde piensen que no se dan incentivos, la respuesta promedio se encuentra dentro de un rango muy bien calificado de 4,9.

La mayor parte de los encuestados siente que su buen desempeño es reconocido y es muy importante para ellos, genera más compromiso en el logro de sus metas.

8. FACTOR MOTIVACIONAL SUPERVISION



Ser apoyado por su jefe es fundamental dentro del estudio realizado se da a conocer que esto siempre se presenta, ya que adicional a que siempre se logra una comunicación efectiva las personas son accesibles e incentivan mutuamente para que todo tipo de sugerencias o ideas sea evaluado de forma correcta

¿Los jefes comunican de forma clara sus expectativas?

Para las personas entrevistadas sus jefes comunican de forma clara sus expectativas, se encuentra que el 91,7% están de acuerdo en que esto siempre sucede y el restante 8,3% dan a conocer que sucede casi siempre y no se presentan ninguna respuesta negativa ante esta pregunta. El promedio de respuesta dentro del rango de calificación es 4,9

Es muy importante para los representantes que sus jefes expresen claramente sus expectativas, y que haya retroalimentación de las oportunidades que se generan en lo laboral, esto genera impacto en trabajo positivamente porque se pueden corregir desaciertos y genera nuevas ideas.

¿Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe?

En general las personas dan a conocer que siempre o casi siempre son escuchados por sus jefes con un 75% y 25% respectivamente, identificando con esto que los jefes en la gran mayoría de los casos siempre escucha y tiene en cuenta a sus empleados. La calificación promedio para esta pregunta es de 4,8.

Ser escuchados es vital, para sentirse parte activa del equipo de trabajo y para no aislarse del equipo; genera motivación el ser tenidos en cuenta en las decisiones a tomar.

¿Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos?

En general las personas encuestadas consideran que sus jefes son accesibles, ya que el 91,7% sienten que sus jefes siempre son accesibles y el restante 8,3% casi siempre. Las respuestas son muy positivas y se presenta un promedio de respuestas de perfecta satisfacción con 4,9 de calificación.

Hay un alto grado de satisfacción en los representantes en este aspecto, y es muy importante para ellos tener este grado de accesibilidad porque así se puede generar un muy buen desarrollo de sus labores. Se genera gran compromiso con los jefes el alcanzar las metas.

¿Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas?

Tan solo el 16,7% considera que la mayoría de la veces los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias, y el restante 83,3% de las personas cree que esto siempre sucede con sus sugerencias e ideas. La calificación para esta pregunta es de 4,8 dándonos a conocer que un gran porcentaje de las personas en la organización sienten que son escuchados y tenidos en cuenta por sus jefes.

Este resultado ratifica que los jefes están muy cercanos a sus colaboradores en la solución de problemas y escucha activa de sus necesidades, esto genera gran motivación para desarrollar con éxito una comunicación efectiva y logro en sus metas, pues sienten que hay apoyo en sus dificultades y proyectos.

¿Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad ó mi ambiente de trabajo?

A pesar que el mayor porcentaje de las personas (66,7%) cree que los jefes siempre los involucran, un porcentaje del 25% da a conocer que esto se ve frecuentemente mas no siempre y el restante 8,3% siente que sucede casi siempre. En promedio se califica esta pregunta sobre 4,4.

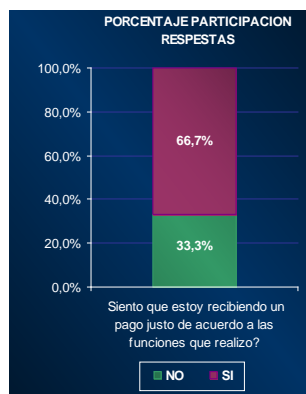
Hay involucramiento de los representantes por parte de los jefes en alto grado, de acuerdo a los resultados de la pregunta, sin embargo es importante que por parte de los jefes esta tarea se haga más frecuentemente porque para ellos es factor motivante para el desarrollo de sus funciones ser considerados en la toma de decisiones.

¿Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones?

Se siente gran apoyo por parte de los jefes dentro de la empresa a la hora de desarrollar funciones, se presenta muy buena calificación por parte de las personas encuestadas ya que la gran mayoría 91,7% considera que siempre sienten este apoyo y el restante 8,3% calificación esta afirmación también positivamente dando a conocer que casi siempre reciben apoyo.

Es vital para los representantes y ejerce motivación al buen desarrollo de sus metas, el ser apoyados por sus jefes, el que estén al tanto de sus dificultades y aporten a las soluciones.

8. FACTOR MOTIVACIONAL SALARIOS



¿Aquí tenemos beneficios especiales que no son comunes?

Dentro del ambiente laboral se considera que siempre cuentan con beneficios especiales que no son comunes, la mayor parte de los encuestados 50% cree que

esta afirmación es total mente correcta, y el 33,3% da a conocer que en algunos casos es verdad y el 16,7% considera que en la mayoría de los casos estos beneficios son comunes.

La compañía de acuerdo a sus presupuestos debe estudiar la oportunidad de ofrecer a sus colaboradores beneficios que sean percibidos como especiales en sus representantes, pues el factor salario o económico genera gran motivación en ellos.

¿Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal?

Aunque un mínimo porcentaje considera que raras veces cuenta con este beneficio 8,3%, el resto de las personas dan a conocer que siempre 50% o casi siempre 41,7% pueden tomar tiempo libre coordinado para poder atender una necesidad personal. La calificación promedio es de 4,3 por consiguiente podemos identificar que este apoyo por parte de la empresa siempre se da a los empleados.

La mayoría de los encuestados reconoce que la compañía le otorga espacios para la realización de diligencias personales, esto es muy importante para ellos porque es un gran recurso que no en todas las compañías se da.

¿Siento que estoy recibiendo un pago justo de acuerdo a las funciones que realizo?

Se presentan opiniones compartidas ya que el 50% considera que su labor y sus funciones desempeñadas están bien pagas y el otro 50% consideran que no pero no dan a conocer razones del por qué consideran esto.

El Salario o remuneración es muy importante para generar motivación en los representantes, es necesario que la compañía revise la composición salarial de sus representantes vs. el mercado; hay un alto porcentaje que no está conforme con su salario (50%)

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Comercial - Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LA FUERZA DE VENTAS DEL CANAL TRADICIONAL DE PREBEL S.A
3	AUTOR(es)	Aguilera Muñoz Greicy Norela - Molina Angela Yaneth
4	AÑO Y MES	2010 - Mayo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	González Saravia María Cristina
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Los cambios sufridos en el área comercial de Prebel S.A, han hecho necesario identificar los factores motivacionales que inciden sobre la fuerza de ventas del canal tradicional. Se aplicó una encuesta que midió los factores motivacionales internos y externos de estos empleados y los resultados mostraron que pese a los cambios en la estructura, los colaboradores sienten que es una empresa estable y agradable para trabajar. Los factores motivacionales que influyen principalmente en los Representantes son supervisión, autorrealización, poder y reconocimiento. El principal factor motivacional interno es autorrealización. El principal factor motivacional externo es supervisión. La Compañía debe enfocar sus esfuerzos en los factores salario, promoción, afiliación y logro. Se proponen acciones para diseñar un programa de motivación efectivo.</p> <p>Because the continuing changes and restructuring that company Prebel S.A. has had on its commercial area, it was necessary to identify the motivational factors that most affected on the sales force. A survey was used to measure the external and internal motivational factors of those employees. Surveys applied showed that despite the changes on the commercial structure, the collaborators feel that Prebel S.A. is an enjoyable and nice company to work. The motivational factors that influence on Sales Force are: Supervising, Self-realization, recognize and power.</p> <p>The principal internal motivational factor that affects on Sales force is self-realization. In the case of the external factors, the most important is supervising.</p> <p>Finally the Company must focus its efforts on factors as, salaries, promotion, affiliation and achievements. It is proposed actions to the company for the designing of motivational programs on the sales force.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Motivación, Fuerza de ventas, factores motivacionales, supervisión, autorrealización, salario, afiliación, poder, logro
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Manufactura
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
10	OBJETIVO GENERAL	Realizar un diagnóstico de los factores que motivan a la Fuerza de Ventas de Prebel S.A. para identificar sus niveles actuales de motivación y proponer acciones para que posteriormente la Compañía diseñe un programa integral de motivación.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Determinar los factores internos y externos que inciden en la motivación de la Fuerza de Ventas ▣ Determinar qué tan motivada se encuentra en la actualidad la Fuerza de Ventas ▣ Proponer acciones que permitan a la Compañía diseñar un programa efectivo de motivación a la Fuerza de Ventas.

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. Segunda edición. Bogotá: Pearson Prentice Hall, 2006.</p> <p>CABIATI MONDITO, Gino y SILVA MANRIQUE, Martha. Motivación Organizacional. Chía 2000. Tesis de grado (Administrador de Instituciones de Servicio): Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administración</p> <p>DURAN VARGAS, Jairo y VARGAS PERDOMO, Cesar. Las Competencias del Emprendedor Comercial. Bogotá 2004. Trabajo de grado (Especialista en Gerencia Comercial): Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administración.</p> <p>LAWLER, Edward (2005). "TRATE BIEN AL PERSONAL". Primera edición. Mc Graw Hill". 2004.</p> <p>LINDSTONE, John. "La motivación del equipo de ventas". Ediciones Deusto S.A. Bilbao, 2004.</p> <p>PEPITONE, James y BRUCE, Anne. Tenga a su equipo motivado. Mc Graw Hill. Primera edición. 2001</p> <p>PURI, Subhash. Retention Management. Prentice Hall. Primera edición. 2001.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>RESUMEN 8</p> <p>INTRODUCCION 9</p> <p>1. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 10</p> <p>1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA 10</p> <p>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA . 11</p> <p>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 12</p> <p>2.1 OBJETIVO GENERAL. 12</p> <p>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12</p> <p>3. JUSTIFICACION Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION 13</p> <p>3.1. JUSTIFICACIÓN. 13</p> <p>3.2. DELIMITACIÓN 15</p> <p>4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN 16</p> <p>4.1 MARCO TEÓRICO. 16</p> <p>4.2 MARCO CONCEPTUAL. 28</p> <p>5. METODOLOGÍA 32</p> <p>5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN. 32</p> <p>5.2 UNIVERSO. 32</p> <p>5.3 POBLACIÓN. 32</p> <p>5.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA. 32</p> <p>5.5 MUESTRA. 32</p> <p>5.6 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS 33</p> <p>5.7 INSTRUMENTOS. 33</p> <p>5.8 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN. 34</p> <p>6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 35</p> <p>7. PLAN DE ACCION 36</p> <p>7.1. AFILIACIÓN. 36</p> <p>7.2. LOGRO. 37</p> <p>7.3. RECONOCIMIENTO. 37</p> <p>7.4. AUTORREALIZACIÓN. 38</p> <p>8. CONCLUSIONES 41</p> <p>9. RECOMENDACIONES FINALES 42</p> <p>BIBLIOGRAFÍA 43</p> <p>ANEXOS 46</p>

14	METODOLOGÍA	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN. Es un estudio de tipo descriptivo ya que busca definir las propiedades y describir las características y perfiles importantes de personas, grupos o comunidades, las variables y factores motivacionales estudiados.</p> <p>UNIVERSO: Prebel tiene 217 empleados directos y 1.489 indirectos.</p> <p>POBLACIÓN: La Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel Colombia, está compuesta por 12 Representantes de Ventas.</p> <p>SELECCIÓN DE LA MUESTRA: La selección de la muestra se hizo por conveniencia ó intencional, es decir, la muestra se seleccionó de acuerdo a la conveniencia que para este caso correspondía a la posibilidad de acceso a los individuos y al problema de investigación.</p> <p>MUESTRA.</p> <p>La muestra está conformada por 12 representantes de ventas que se ubican en las siguientes ciudades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bogotá: 3 Medellín: 1 Barranquilla: 3 Cali: 1 Bucaramanga: 1 Ibagué: 1 Pereira: 1 Tunja: 1 <p>Esta Fuerza de Ventas está conformada por hombres y mujeres entre los 24 y 45 años y en su gran mayoría con más de 2 años en la compañía.</p> <p>FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.</p> <p>Fuentes primarias. La fuente de recolección primaria será la Fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel Colombia.</p> <p>Fuentes secundarias. Las fuentes de recolección secundaria serán estudios, estadísticas y bibliografía relacionada con el tema de estudio: Motivación y diagnóstico Organizacional.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>El objetivo general de este estudio era realizar un diagnóstico de los factores que motivan a la Fuerza de Ventas de Prebel S.A., en el cual se determina que la compañía que a pesar de las reestructuraciones que ha vivido y que generó incertidumbre entre los empleados, se logró mantener en un nivel alto la motivación de los mismos.</p> <p>Se determinó que los factores motivacionales que inciden principalmente sobre la motivación actual de los Representantes son supervisión, autorrealización poder y reconocimiento. El principal factor motivacional interno que incide positivamente en la motivación de los Representantes es la autorrealización; el principal factor motivacional externo que incide positivamente en la motivación de los Representantes es la supervisión.</p> <p>Los factores motivacionales en los cuales la Compañía debe enfocar sus esfuerzos son salario, promoción, afiliación y logro y por ello el plan motivacional que la compañía realice, debe estar enfocado en el cumplimiento de las expectativas de los empleados en cuanto a los factores descritos, teniendo en cuenta la disponibilidad de sus recursos y atendiendo las recomendaciones expuestas en el plan de acción.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>La motivación de los empleados es un tema que debe seguir en exploración, la recomendación final a las empresas es tener un conocimiento profundo de su fuerza de ventas acerca de su motivación hacia la compañía y trabajo desempeñado, permitir la libre expresión de las ideas de sus colaboradores y capitalizarlas de acuerdo a los recursos de las compañías.</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.