

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS

U.A.P.A.



Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Incidencia de la Motivación en el Desempeño Laboral del Personal
de Ventas de la Empresa Sigma Alimentos Dominicana,
S.A. Zona Norte, República Dominicana
Durante el Periodo 2015-2016

Informe Final de Investigación Presentado como
Requisito para Optar por el Título de
Magíster en Gerencia de Recursos Humanos

Presentado por:
Bielka Martínez Tavarez
Arisleidi Morrobel
Dilenia Veras

Asesoras:
Dra. Miriam Mena

Santiago de los Caballeros
República Dominicana
Agosto, 2016

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS



ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA SIGMA ALIMENTOS DOMINICANA, S.A. ZONA NORTE, REPÚBLICA DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO 2015-2016.

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR:

BIELKA MARTÍNEZ TAVAREZ

ARISLEIDI MORROBEL

DILENIA VERAS

ASESORA:

Dra. MIRIAM MENA

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPÚBLICA DOMINICANA**

AGOSTO 2016

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA SIGMA
ALIMENTOS DOMINICANA, S.A. ZONA NORTE, REPÚBLICA
DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO 2015-2016.**

Las opiniones contenidas en el presente informe final de investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autores. La UAPA como institución no se solidariza necesariamente con los planteamientos que aquí aparecen.

POR:

BIELKA MARTÍNEZ TAVAREZ

14-5522

ARISLEIDI MORROBEL

14-4322

DILENIA VERAS

14-4556

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

AGOSTO 2016

**INCIDENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA SIGMA ALIMENTOS
DOMINICANA, S.A. ZONA NORTE, REPÚBLICA DOMINICANA,
DURANTE EL PERÍODO 2015-2016.**

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
COMPENDIO	xii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del Problema	1
1.2 Planteamiento del Problema	11
1.3 Formulación del Problema	12
1.3.1 Sistematización del Problema	12
1.4 Objetivo General	13
1.4.1 Específicos	13
1.5 Justificación	14
1.6 Delimitación	15
1.7 Limitaciones	16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Contextual	18
2.1.1 Descripción de la Ciudad de Santiago de los Treinta Caballeros	18
2.1.1.1 Aspectos Históricos	19
2.1.1.1.1 Cronología de los Acontecimientos Históricos más Importantes de la Ciudad de Santiago de los Treinta Caballeros	19
2.1.1.2 Aspectos Económicos	22
2.1.1.3 Aspectos de Salud	22
2.1.1.4 Aspectos Culturales	23
2.1.1.5 Aspectos Educativos	24
2.1.2 Historia y Antecedentes de Sigma Alimentos	25
2.1.2.1 Sigma Alimentos Dominicana	25
2.1.2.2 Visión	27

2.1.2.3 Misión	27
2.1.2.4 Valores	27
2.2 Marco Teórico	27
2.2.1 Motivación: Diversas Concepciones	27
2.2.2 La Motivación Humana	28
2.2.2.1 Ciclo Motivacional	29
2.2.3 Aportes Psicológicos de la Motivación	30
2.2.3.1 Las Diferencias Individuales	31
2.2.3.1.1 Importancia de las Diferencias Individuales	32
2.2.3.2 Cognición Humana	33
2.2.4 Teorías de la Motivación	36
2.2.4.1 Teoría de Jerarquización de Necesidades de Abraham H. Maslow	36
2.2.4.2 Teoría Motivador-Higiene de Frederick Herzberg	37
2.2.4.3 Teoría de las Expectativas de Víctor H. Vroom	39
2.2.4.4 Teoría de la Expectativa de Lawler y Porter	40
2.2.4.5 Teoría de X y Y de Douglas McGregor	42
2.2.5 Correlación entre Motivación y Trabajo	43
2.2.6 Tipos de Motivación	45
2.2.6.1 Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca	45
2.2.6.2 La motivación Positiva y Motivación Negativa	46
2.2.6.3 Micromotivación y Macromotivación	47
2.2.7 Estrategias Motivacionales	47
2.2.8 Factores que pueden determinar la Motivación	49
2.2.8.1 Participación	49
2.2.8.2 Calidad de la Vida Laboral	50
2.2.8.3 Enriquecimiento del Puesto	51
2.2.8.3.1 Limitaciones del enriquecimiento del puesto	52
2.2.8.4 Compensación	52
2.2.8.4.1 La Compensación Financiera	53
2.2.8.4.2 Componentes generales del Sistema de Compensación	54
2.2.8.4.3 Objetivos de la Administración de la Compensación	56

2.2.9 Incentivos para aumentar la Motivación	58
2.2.10 La Satisfacción Laboral	59
2.2.10.1 Implicaciones de la Satisfacción Laboral	61
2.2.11 Desempeño Laboral	64
2.2.11.1 Elementos que influyen en el Desempeño Laboral	67
2.2.12 Evaluación del Desempeño	70
2.2.12.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	73
2.2.13 Productividad, Eficacia, Efectividad y Eficiencia	74

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño, Tipo y Método de Investigación	77
3.1.1 Diseño de Investigación.	77
3.1.2 Tipo de Investigación	78
3.1.3 Método de Investigación	80
3.2 Técnicas e Instrumentos utilizados	81
3.3 Población y Muestras	84
3.4 Procedimiento para la Recolección de datos	86
3.5 Procedimiento para el Análisis de los datos	87
3.6 Validez y Confiabilidad	88

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación e Interpretación de los resultados del Cuestionario aplicados a los Vendedores	91
4.2. Datos obtenidos del Grupo Focal con Supervisores de Ventas Zona Norte	135
4.3. Entrevista al Coordinador de Ventas Zona Norte	137

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

xxxvii

BIBLIOGRAFÍA

xi

APÉNDICE

GLOSARIO

TABLA DE OPERACIONALIZACION

INSTRUMENTOS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS VENDEDORES

TABLA NO. 1	Edad de los vendedores.	91
TABLA NO. 2	Nivel académico de los vendedores.	92
TABLA NO. 3	Años de servicio en la empresa de los vendedores.	93
TABLA NO. 4	Objetivos y ambiciones profesionales de los vendedores.	94
TABLA NO. 5	Estabilidad laboral de los vendedores.	95
TABLA NO. 6	Balance entre carga laboral y vida personal de los vendedores.	96
TABLA NO. 7	Apoyo y comprensión de la empresa a los vendedores.	97
TABLA NO. 8	Seguridad en el ejercicio de las funciones de los vendedores.	98
TABLA NO. 9	Elementos motivacionales más importantes para los vendedores.	99
TABLA NO. 10	Orgullo de pertenecer a Sigma Alimentos Dominicana.	100
TABLA NO. 11	Acogida de la iniciativa de los vendedores.	101
TABLA NO. 12	Actividades para integrar la familia de los vendedores.	102
TABLA NO. 13	Aspectos a mejorar considerados por los vendedores.	103
TABLA NO. 14	Conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa a los vendedores.	104
TABLA NO. 15	Beneficios más importantes que ofrece la empresa a los vendedores.	105

TABLA NO. 16	Beneficios no mencionados que le gustaría recibir a los vendedores.	107
TABLA NO. 17	Competitividad en el sueldo de los vendedores.	109
TABLA NO. 18	Plan de incentivo de los vendedores.	110
TABLA NO. 19	Tareas del puesto de los vendedores.	111
TABLA NO. 20	Permiso durante la jornada laboral de los vendedores.	112
TABLA NO. 21	Proceso de inducción a los vendedores.	113
TABLA NO. 22	Conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo de los vendedores.	114
TABLA NO. 23	Herramientas y equipos que necesitan los vendedores para realizar adecuadamente su trabajo.	115
TABLA NO. 24	Frecuencia de la evaluación del desempeño a los vendedores.	117
TABLA NO. 25	Retroalimentación después de la evaluación de desempeño a los vendedores.	118
TABLA NO. 26	Habilidades y destrezas para desempeñar las funciones asignadas a los vendedores.	119
TABLA NO. 27	Influencia del reconocimiento en el desempeño laboral de los vendedores.	120
TABLA NO. 28	Condición de vida de acuerdo al salario de los vendedores.	121
TABLA NO. 29	Salario vs funciones de los vendedores.	122
TABLA NO. 30	Comunicación en el departamento de ventas.	123

TABLA NO. 31	Satisfacción de los vendedores con sus funciones en la empresa.	124
TABLA NO. 32	Razones le harían cambiar de empresa a los vendedores.	125
TABLA NO. 33	Clientes visitados por día por los vendedores.	126
TABLA NO. 34	Tiempo de una visita efectiva de los vendedores.	127
TABLA NO. 35	Porcentaje de meta de ventas cubierta por día de los vendedores.	128
TABLA NO. 36	Promedio de días para realizar el cobro de su ruta de ventas.	129
TABLA NO. 37	Cocimientos de los vendedores para el correcto desempeño de sus labores.	130
TABLA NO. 38	Adaptación al cambio de los vendedores.	131
TABLA NO. 39	Toma de decisiones de los vendedores.	132
TABLA NO. 40	Apoyo de los compañeros de trabajo de los vendedores.	134

LISTA DE GRÁFICOS

RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS VENDEDORES

GRÁFICO NO.1	Edad de los vendedores.	91
GRÁFICO NO.2	Nivel académico de los vendedores.	92
GRÁFICO NO.3	Años de servicio en la empresa de los vendedores.	93
GRÁFICO NO.4	Objetivos y ambiciones profesionales de los vendedores.	94
GRÁFICO NO.5	Estabilidad laboral de los vendedores.	95
GRÁFICO NO.6	Balance entre carga laboral y vida personal de los vendedores.	96
GRÁFICO NO.7	Apoyo y comprensión de la empresa a los vendedores.	97
GRÁFICO NO.8	Seguridad en el ejercicio de las funciones de los vendedores.	98
GRÁFICO NO.9	Elementos motivacionales más importantes para los vendedores.	99
GRÁFICO NO.10	Orgullo de pertenecer a Sigma Alimentos Dominicana.	100
GRÁFICO NO.11	Acogida de la iniciativa de los vendedores.	101
GRÁFICO NO.12	Actividades para integrar la familia de los vendedores.	102
GRÁFICO NO.13	Aspectos a mejorar considerados por los vendedores.	103
GRÁFICO NO.14	Conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa a los vendedores.	104
GRÁFICO NO.15	Beneficios más importantes que ofrece la empresa a los vendedores.	106
GRÁFICO NO.16	Beneficios no mencionados que le gustaría recibir a los vendedores.	108

GRÁFICO NO.17	Competitividad en el sueldo de los vendedores.	109
GRÁFICO NO.18	Plan de incentivo de los vendedores.	110
GRÁFICO NO.19	Tareas del puesto de los vendedores.	111
GRÁFICO NO.20	Permiso durante la jornada laboral de los vendedores.	112
GRÁFICO NO.21	Proceso de inducción a los vendedores.	113
GRÁFICO NO.22	Conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo de los vendedores.	114
GRÁFICO NO.23	Herramientas y equipos que necesitan los vendedores para realizar adecuadamente su trabajo.	116
GRÁFICO NO.24	Frecuencia de la evaluación del desempeño a los vendedores.	117
GRÁFICO NO.25	Retroalimentación después de la evaluación de desempeño a los vendedores.	118
GRÁFICO NO.26	Habilidades y destrezas para desempeñar las funciones asignadas a los vendedores.	119
GRÁFICO NO.27	Influencia del reconocimiento en el desempeño laboral de los vendedores.	120
GRÁFICO NO.28	Condición de vida de acuerdo al salario de los vendedores.	121
GRÁFICO NO.29	Salario vs funciones de los vendedores.	122
GRÁFICO NO.30	Comunicación en el departamento de ventas.	123
GRÁFICO NO.31	Satisfacción de los vendedores con sus funciones en la empresa.	124
GRÁFICO NO.32	Razones le harían cambiar de empresa a los vendedores.	125

GRÁFICO NO.33	Clientes visitados por día por los vendedores.	126
GRÁFICO NO.34	Tiempo de una visita efectiva de los vendedores.	127
GRÁFICO NO.35	Porcentaje de meta de ventas cubierta por día de los vendedores.	128
GRÁFICO NO.36	Promedio de días para realizar el cobro de su ruta de ventas.	129
GRÁFICO NO.37	Cocimientos de los vendedores para el correcto desempeño de sus labores.	130
GRÁFICO NO.38	Adaptación al cambio de los vendedores.	131
GRÁFICO NO.39	Toma de decisiones de los vendedores.	133
GRÁFICO NO.40	Apoyo de los compañeros de trabajo de los vendedores.	134

DEDICATORIA

De forma especial a mis amados y queridos hijos **Francisco Javier y Miguel Ángel**, con todo mi amor; este logro es también de ustedes, para que les sirva de base en sus vidas, y tengan presente siempre que todo lo que se propongan se puede lograr, si tienen voluntad.

A mi hermana **Anny Morrobel** y a sus pequeñas **María Luz y María Elisa**, ustedes que siempre siguen mis pasos... para que vean en este logro, que, aunque a veces nos cuestan grandes sacrificios el lograr las cosas, cuando perseveramos en ellas y confiamos en Dios, todo se puede.

A mis queridos y adorados padres **Aris y Domingo**, con todo mi amor, esta meta alcanzada de mi vida, es también un logro de ustedes, por formarme en la humildad, en el respeto y en la dedicación.

A cada miembro de mi familia **Morrobel** para que este esfuerzo sirva de inspiración, en que un día los sueños se pueden hacer realidad si luchamos por ellos.

“La batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte, o el más ligero, porque, tarde o temprano, el hombre que gana es el que cree poder hacerlo”. Dr. Barnard.

Arisleidi Morrobel M.

A mi **Dios** quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

A mi Novio **Julio Cesar**, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales. Por ser mi ente motivador e impulsador. Gracias por haberme llevado de la mano durante todo este camino.

A mi Hija **Sherlyn**, que es el motor que me obliga a funcionar y ser cada día mejor. Quien durante muchas noches se durmió a mi lado mientras yo estudiaba. Te Amo.

A mi **madre**, por ser la amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento.

A mi **familia** que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome las fuerzas necesarias para continuar, así mismo ayudándome en lo que fuera posible, dándome consejos y orientación.

A mi abuelo **Mon**, que ya no estás aquí, gracias por enseñarme con amor los verdaderos valores de la vida, gracias por esa niñez que nunca voy a olvidar.

A mi hermana **Berenice**, desde el primero día te hiciste cómplice de esto. Gracias.

Bielka Martínez Tavarez

A **Dios**, por darme la paciencia, fe, perseverancia y determinación necesaria para completar esta etapa en mi vida profesional que tanto había anhelado.

A mi **esposo** Juan Miguel Espinal por acompañarme y apoyarme siempre en mis metas profesionales y por su comprensión durante todo este tiempo ya que muchas veces me ausenté de su lado para trabajar en este proyecto de investigación.

A mis **padres** Griselda Marcelino y Antonio Veras por confiar en mí, por su amor, su entrega, su entera dedicación y por inculcar en mí los principios y valores que me han acompañado en cada momento de mi vida y han hecho de mí quien soy hoy. Por demostrarme que la humildad y honestidad son valores que hacen grande a un ser humano.

A mis **compañeras de tesis** y hermanas (como les llamo) Arisleidi Morrobel y Bielka Martínez por su entrega, por tantos momentos gratos, por tantas enseñanzas, por impulsarme a seguir hacia adelante, por ser parte de mi motivación.

Dilenia Veras Marcelino

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Padre**, mi sostén y fortaleza, por ser mi guía durante esta travesía, por permitirme alcanzar esta meta profesional que me llena de alegría y porque en este proceso de mi vida, aprendí que “Solo sabemos lo fuerte que somos, cuando ser fuerte es nuestra única opción”.

A mis padres **Domingo Morrobel y Aris Morrobel**, por motivarme continuamente con sus palabras, por alentarme a seguir adelante siempre. Gracias Mami por tus llamadas cada jueves para saber si llegue bien de clases. Gracias Papi por creer en mí y por decirme siempre... Yo te apoyo.

A mis amados hijos **Francisco Javier y Miguel Ángel** por apoyarme en esta etapa de mi vida, por permitirme sacrificar parte de su tiempo en este proyecto profesional que con la ayuda de Dios será para bienestar de nuestra familia. Gracias por esperarme pacientemente en casa, mientras me formaba para ser mejor ser humano y mejor profesional.

A Mi hermana del alma y complemento de vida **Anny Morrobel**, por estar pendiente de mí en cada paso que doy, por motivarme y ver en mí cosas que a veces ni yo misma veo... gracias por tus llamadas para saber si llegue bien cada semana, por tu amor, por tu cariño incondicional, por entenderme y apoyarme en todo lo que emprendo.

A Mis amigas y compañeras de tesis y maestría **Bielka Martínez y Dilenia Veras**, por ser un regalo de Dios en este proceso de mi vida. Gracias porque sin ustedes nada hubiera sido posible, porque siempre estuvieron ahí para alentarme a seguir adelante. En especial gracias **Martínez**, porque en momentos que me sentí sin fuerzas tu asumiste el compromiso por las dos. **Dilenia**, gracias por tu optimismo y por dar importancia a mis cosas y estar pendiente de mí. Como dicen por ahí: “Quien ha encontrado un amigo ha encontrado un tesoro” y Dios me permitió encontrarlas a ustedes en esta etapa de la vida. Gracias Mil.

A la empresa **Sigma Alimentos Dominicana**, por la oportunidad de laborar en ella. Gracias Sr. **Carlos Peña**, por su apoyo en esta etapa de mi vida, porque nunca recibí un no de su parte. Al departamento de ventas, en especial al Sr. **Luis Morales** quien nos orientó y suministró los datos para esta investigación. Gracias mil a **Joel Reynoso** (El Encuestador) por su disposición en apoyarnos a recolectar los datos que sirvieron de base para sustentar este estudio. Gracias a mis compañeros de trabajo: **Daniel Domínguez** (Encuadernador 1ro. I) y **Luz Francia Gómez** por estar pendiente de este estudio, por su apoyo siempre que les necesite. Dios les compense a todos en grandes Bendiciones.

A la asesora de Tesis **Miriam Mena**, por incidir significativamente en mí y por enseñarme que las cosas se pueden hacer mucho mejor. Gracias profe porque con su estilo aprendí que el reto que me presenta la vida es superarme a sí misma.

Arisleidi Morrobel M.

A **Dios** por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, por brindarme los medios necesarios para continuar mi formación, siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiese podido.

A **mi madre**, por brindarme todo su amor, comprensión, apoyo y su fortaleza para no desmallar antes las adversidades. Por motivarme de una manera muy peculiar a seguir con esto.

A mi **Princesa Sherlyn**, por ser mi orgullo y mi motivación, por librar mi mente de las adversidades que se presentan, por tu me esfuerzo cada día para ofrecerte siempre lo mejor.

A mi **novio Julio César**, por insistir y persistir a mi lado. Te agradezco que cada día me motives a dar lo mejor de mí, por ser el bastón donde puedo apoyarme sin miedo a caer.

A mis **compañeras de tesis Dilenia y Arisleidi**, por su perseverancia y dedicación para realizar este trabajo de tesis. Gracias por aguantarme y esperarme hasta que llegara. **Aris**, gracias por tus correcciones y por tu paciencia, sin ti no hubiese sido posible; Gracias por confiar en mí cuando ni yo misma lo hacía.

A **Johnny Cruz** por enseñarme a organizar, por tus consejos y por hacer mi trabajo mientras yo estudiaba, **Daniel y Francia** cada uno de ustedes puso su granito de arena para que esto fuera posible, por sus recomendaciones y por su ayuda.

A **mis vecinas**, por hacerse cargo de mis mujeres mientras yo no estaba. Que sería de mí sin ustedes.

A mis súper amigas, **Eli, Milly, Rosy, Berenice**, por disculparme cuando le decía que no podía porque tenía compromiso universitario. En especial a **Milagros**

que en muchas ocasiones adaptaste tu tiempo al mío. Solo para compartir un momento.

Al **departamento de ventas** por permitirnos realizar nuestra investigación, al **Sr. Morales** por responder todas nuestras preguntas, a **Joel Reynoso** por ayudarnos con las encuestas, por sus recomendaciones para hacerlo mejor, a cada uno de los **vendedores** por dedicarle su tiempo a nuestro proyecto de investigación. Gracias.

A mi asesora de tesis **Miriam Mena**, por brindarnos sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su motivación y sobretodo su paciencia en la realización de esta tesis. Sin usted no hubiese sido posible.

Bielka Martínez Tarez

A **Dios** primeramente porque permite que las cosas pasen y gracias a su voluntad he cumplido una de mis metas más importantes.

A **Sigma Alimentos Dominicana** por la confianza depositada en nuestra labor, y abrirnos sus puertas para realizar este proyecto de investigación.

A **UAPA** por permitirnos a los profesionales que trabajamos la oportunidad de cumplir con nuestras metas profesionales a través de su programa atado a las necesidades de aquellos que no podemos incorporarnos a un horario normal de estudio.

A mi **asesora** Miriam Mena, por inculcar en mí ese optimismo y esa seguridad que me enseñó que la elaboración de este proyecto no es difícil, que las cosas se pueden lograr con dedicación y entrega.

A todos **los asesores** que me formaron durante estos dos años de aprendizaje porque realmente valió la pena, hoy en día soy una persona renovada gracias a sus aportes.

A todas mis **compañeras de maestría** por su compañerismo y solidaridad con todo el equipo, por tantos momentos agradables, por permitirme crecer más como persona, por compartir sus experiencias y conocimientos en el área de RRHH. Por enseñarme que cuando se quiere se puede.

A **mis compañeros de trabajo** muy especialmente a Johanny Núñez y Melissa Perrotta por el apoyo incondicional que me brindaron al permitirme tomarme el tiempo necesario para lograr esta meta tan importante para mí.

Dilenia Veras Marcelino

COMPENDIO

La motivación es un factor importante para el crecimiento de una organización ya que de esta depende la actitud y la conducta de los empleados. Cuando existe motivación, esta se convierte en una herramienta beneficiosa y favorable para la empresa, logrando incrementar o mantener el rendimiento de sus empleados. Es una fuerza impulsora de vital importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra cobrar mayor auge. Es por eso que en la actualidad son muchas las organizaciones preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores porque entienden que ello conllevará a un mayor rendimiento.

En esta investigación se presentan algunos estudios realizados donde se muestran datos importantes sobre la motivación y el desempeño laboral en sus diferentes contextos, tanto a nivel nacional como internacional.

Se tomó como referencia a Joaquín (2011) en su tesis “Incidencia de las Estrategias motivacionales empleadas en la empresa en la productividad del trabajador en Ingeniería y Servicios Electromecánicos, S. A. Enero-Diciembre 2011, Santiago, República Dominicana”; la cual tenía como objetivo general Determinar la incidencia de la motivación en la productividad del trabajador en Ingeniería y Servicios Electromecánicos, SA. este escritor concluye lo siguiente: “Los aspectos motivadores o motivacionales en las personas permiten que una serie de variables tanto internas como externas como son la autorrealización, remuneración económica, reconocimiento, seguridad en el empleo, permanencia, entre otros, se conviertan en factores fundamentales para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva”. (p.97)

Es importante resaltar que la motivación es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones; sí se aplica al área de ventas se puede lograr que los vendedores se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, por ende, una mejor venta. Un vendedor satisfecho que estima su trabajo, lo transmite; disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, fue una necesidad esta investigación pues a grandes rasgos parecía ser que uno de los grandes problemas que enfrentaba el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A., Zona Norte, era la falta de motivación y el posible incumplimiento de su cuota de ventas. Se percibía una falta de comunicación entre ellos lo que podría estar afectando el cumplimiento de sus funciones. Así como falta de identificación con la empresa entendiendo que no se les tomaba en cuenta.

Esta investigación se realizó con el objetivo general de Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016. De igual forma se buscaba dar respuesta a los siguientes objetivos específicos.

1. Determinar el nivel de motivación que se percibe en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.
2. Determinar el nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios que utiliza la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. para motivar al personal de ventas, Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.
3. Determinar los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.
4. Determinar el nivel de satisfacción laboral que posee el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

5. Determinar el nivel de desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Esta investigación se considera importante porque responde a la necesidad de analizar la motivación laboral en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, Zona Norte, determinando así la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral; puesto que la misma es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Es indispensable para esta empresa realizarla porque mediante esta se sentarán las bases para que se eleve su productividad a través de un personal orientado al logro, identificado con la empresa y dispuesto a contribuir con el alcance de las metas trazadas.

Esta investigación se justifica en lo social porque se recomendarán un conjunto de herramientas innovadoras para la satisfacción y retención del personal; del mismo modo, se justifica en lo teórico pues con esta investigación se pretende generar una reflexión sobre la gran importancia que tiene el hecho de que los vendedores estén motivados para alcanzar un óptimo desempeño en sus funciones; tiene una justificación práctica porque se pondrán en marcha herramientas motivacionales que desarrollarán habilidades y destrezas en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, Zona Norte.

Se presenta el marco contextual y teórico de esta investigación, con datos específicos sobre la empresa Sigma Alimentos Dominicana, Zona Norte ubicada en la Avenida Francisco Augusto Lora # 1, La Otra Banda de la Ciudad de Santiago de los Caballeros, la cual inicia sus operaciones en República Dominicana en el 2003 con la adquisición de Productos Checo y posteriormente con Productos Sosua, ambas de prestigio reconocido y gran aceptación por los clientes y consumidores dominicanos.

En otro orden es de suma importancia definir el concepto de motivación, en tal sentido, Chiavenato (2011) sostiene que es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que los motiva. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo extremo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.

Es de vital importancia mencionar las teorías más relevantes realizadas en el tema de la motivación, entre las más destacadas están:

Teoría de jerarquización de necesidades de Abraham H. Maslow (1943), éste creó una jerarquía de lo que él considera como necesidades humanas que se constituyen a su vez en motivadoras. Las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad de afiliación o aceptación, necesidad de estima, necesidades de autorrealización. Con esta teoría se puede acentuar que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno de ellos satisfacer aquellas que crean oportunas para llegar a su propósito. De igual forma sostiene que cuanto menos satisfecha esté una necesidad, más poder tiene para motivarse y buscar la satisfacción de las necesidades urgentes o apremiantes.

Teoría motivador-higiene de Frederick Herzberg (1959), la cual establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. Al primer grupo de factores los denominó factores de mantenimiento o de higiene; con el cual se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja: condiciones físicas, ambientales, salarios, beneficios, políticas, supervisión, reglamentos. En el segundo grupo están los factores motivacionales que Herzberg considera como satisfactores y que para él constituyen los satisfactores reales, ya que tienen la capacidad de producir sentimientos de satisfacción, todos ellos están relacionados con el contenido

del trabajo, tareas y deberes: logros, reconocimientos, trabajo desafiante, progreso, crecimiento. Si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en un empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom (1964), la cual expone que las personas tienden a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo. De igual forma, las personas se ven motivadas a realizar diferentes acciones para lograr alguna meta; en la medida que esperan que ésta se cumpla. Ésta no es más que una expresión de lo que Martín Lutero, siglos atrás afirmó: "todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza". La motivación de una persona para realizar diferentes acciones está sujeta al valor que ésta les da a los resultados. La teoría de Vroom puede plantearse de la siguiente manera: fuerza = valencia x expectativa.

La naturaleza del individuo es compleja, en tal sentido es necesario estudiar a fondo lo que los motiva para lograr que externen su mayor potencial. Para comprender el comportamiento de las personas es importante estudiar la motivación extrínseca y motivación intrínseca estas dos clases de motivación pueden derivar de las necesidades internas del individuo o a partir de las presiones o los incentivos internos. La motivación positiva y motivación negativa este tipo de motivación es producido por el alcance de los resultados que generen algunas recompensas en la conducta o pueden estar dirigidas a evitar algunas consecuencias desagradables. La micromotivación y macromotivación estos tipos de motivación van a depender de los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve.

Otros elementos que forman parte importante de esta investigación son las estrategias motivacionales, en tal sentido Chiavenato (2009) analiza cuatros motivadores fundamentales que se observan en las organizaciones, que son las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la jornada laboral.

En este mismo orden se pueden mencionar algunos factores que inciden en la motivación del ser humano como son:

Participación: Koontz, Weihrich y Cannice (2008) resaltan que la participación es “involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.” (p.404)

Calidad de vida laboral: está dividida en dos puntos; desde el punto de vista del trabajador se destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. Por otro lado, desde el punto de vista de la organización: la participación, toma de decisiones e importancia de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización.

Enriquecimiento del puesto: se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores.

La compensación, para los empleados: no es más que el pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo. Sin embargo, para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación.

De igual manera para realizar esta investigación se analizaron algunos conceptos sobre la satisfacción laboral la cual se refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Es el grado de conformidad de la persona

respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

En otro orden se hace referencia al desempeño laboral, siendo este el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su talento. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. (Milkovich y Boudreau, 1994)

La metodología utilizada en esta investigación; el diseño que se utilizó es el no-experimental; dentro de este diseño se usó el transeccional correlacional-causal. De igual forma se tomaron en cuenta varios tipos de investigaciones entre las cuales está la investigación de campo; dentro de este tipo de investigación se puede decir que es de tipo descriptivo ya que se va a considerar al fenómeno estudiado y sus componentes medirán conceptos y variables; la investigación es de tipo documental y correlacional por que se expresa la relación entre la motivación y el desempeño, de igual manera se cuantificaron los resultados obtenidos.

Luego de definido el diseño y el tipo de investigación se determinó el procedimiento a seguir para cumplir con los objetivos y dar respuestas al problema de esta investigación. Se eligió el método lógico-deductivo ya que tiene la característica de ser objetivo, sistemático, fáctico y progresivo; es una ciencia que permite alcanzar conocimientos válidos que pueden ser verificados a través de instrumentos confiables.

Para sustentar el tema investigado se utilizó la técnica de la entrevista, así como también la técnica de la encuesta. Entre las técnicas de recolección se visitaron bibliotecas de diversas universidades de la ciudad de Santiago de los caballeros, se consultaron varios libros de textos referentes a metodología de investigación y relacionados con el tema objeto de estudio, se consultaron tesis nacionales e internacionales y varias publicaciones de internet. En ese mismo orden uno de los instrumentos utilizados para la recolección de datos fue el cuestionario. Este se elaboró acorde a los objetivos e indicadores de esta investigación sobre la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, Zona Norte, S.A., período 2015-2016.

El tipo de muestra utilizada en esta investigación fue probabilística simple, donde Hernández et al. (2010), explican que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra. La población objeto de estudio se estructuró como se detalla a continuación: 1 coordinador de ventas 3 supervisores de ventas 38 vendedores. Por el tamaño de la población se consideró la totalidad de los supervisores, coordinador de ventas y el total de los vendedores.

Esta investigación conllevó una serie de pasos, dentro de los cuales estuvieron visitar la empresa Sigma Alimentos Dominicana, ubicada en la Avenida Francisco Augusto Lora, con el objetivo de solicitar el permiso correspondiente para realizar la investigación, seleccionar la población, obtener investigación institucional y documental, aplicación de prueba piloto, implementación del cuestionario. Entrevista

con el coordinar y entrevista de grupo focal con los supervisores, a partir de allí se procedió al análisis e interpretación de los resultados y posteriormente a la presentación del informe final.

Se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a los vendedores, además de la entrevista aplicada al coordinador de ventas y al grupo focal con los supervisores. En el mismo se tabularon cada una de las preguntas de estos instrumentos, siendo en total 40 tablas cada una con sus análisis y gráficos respectivamente. En la entrevista del coordinador se realizó un análisis de cada una de las respuestas emitidas por el mismo. De igual forma se hizo un análisis de las respuestas de los supervisores en el grupo focal.

Se muestra un análisis y discusión de los resultados por variables, en donde se hace una comparación sobre los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y las teorías planteadas en el marco teórico, para luego verificar si existe congruencia o no con lo anteriormente expuesto.

Dentro de las conclusiones más relevantes de esta investigación están:

Se determinó que el 82% de los vendedores afirman tener estabilidad laboral en sus puestos de trabajo; esta afirmación también fue sustentada por el coordinador de ventas en la entrevista realizada, quien afirma que el personal se siente satisfecho en el trabajo y que esto se ve evidenciado por la antigüedad en el puesto de la mayoría, de igual modo se pudo corroborar con el grupo focal compuesto por los supervisores de ventas quienes también afirman sentirse satisfechos laboralmente.

De igual manera en la encuesta aplicada a los vendedores se determinó que un 42% de los encuestados expresan que a veces tienen un balance entre la carga laboral y vida personal, siendo este el mayor porcentaje por lo que se puede percibir que gran parte de los empleados de ventas siente no tener balance vida-trabajo o estar muy cargados laboralmente. Así se percibe en la discusión del grupo focal

realizado con los supervisores de ventas quienes enfatizan que no hay balance ya que el personal tiene hora de entrada, pero no de salida. Así mismo el coordinador en su entrevista expresó que como es una empresa de alimentos se trabajan todos los feriados e incluso algunos domingos. Aun así, el 71% de los encuestados afirman sentirse orgullosos de ser parte de la empresa sigma alimentos, el 68% de los encuestados afirman que consideran beneficiosas las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados.

Así mismo se pudo determinar que de los beneficios ofrecidos por la empresa al beneficio que los encuestados dan mayor importancia es al seguro complementario de salud, el 42% sostiene que su sueldo es competitivo en comparación con los de otras empresas; al referirse a la jornada laboral el 47% expresa que no aparece quien le cubra el puesto cuando necesitan un permiso.

Quedó evidenciado que la empresa y el departamento de ventas está cumpliendo con el programa de inducción que se debe brindar a los vendedores de nuevo ingreso, así lo corroboró el 84% de los vendedores encuestados, de igual forma se determinó que un 58% de los vendedores sostiene que la empresa le ofrece las herramientas y equipos en condiciones adecuadas. El 61% de los vendedores reconoce haber sido evaluado con una frecuencia entre 6 meses y 2 años; en relación a esto también se determinó que un 53% admite ser retroalimentado por parte de su supervisor después de la evaluación del desempeño.

En cuanto a la satisfacción laboral se midieron varios indicadores entre estos el salario. En 42% de los vendedores afirmó que percibe que su trabajo es bien pagado en comparación con sus funciones, mientras que otro 42% afirma que puede mejorar. Sin embargo, los supervisores destacan que el esquema de compensación para los vendedores no está bien definido y que ellos como supervisores no lo entienden, sin embargo, un 95% de los vendedores afirma que se siente a gusto con lo que hacen en la empresa.

Por otro lado, el 34% de los vendedores afirma que visita más de 50 clientes en un solo día, se evidencia que la mayor parte de los vendedores alcanza y sobrepasa sus metas diarias por el dominio que tienen de su labor y los conocimientos adquiridos en la antigüedad en el puesto, ya que un 50% afirma que cumple con su meta de ventas diaria entre un 80 y 100%.

Finalmente, se puede concluir que son muchos los factores que inciden en el desempeño laboral, siendo la motivación uno de los más importantes; pues este sirve como impulso o fuerza para satisfacer un deseo o meta. Una correcta motivación, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando en los vendedores actitudes positivas, de igual forma, cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente. Paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. Asimismo, seducidos por otras propuestas, se capta como se ha iniciado una migración entre las empresas cada vez más necesitadas de personal especializado. En este sentido, Drucker (2002), comenta: “El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad”. (p. 21).

Esto quiere decir, que en las organizaciones ha habido un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyen a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad.

1.1 Antecedentes del Problema

La motivación es lo que insta y mueve al ser humano a lograr sus metas profesionales y personales. Los tiempos han cambiado y hoy día las empresas deben poner atención especial a su activo más valioso “El Capital Humano” ya que es mediante él que podrá alcanzar los objetivos organizacionales trazados. El principal objetivo de una empresa debe ser lograr la formación integral de su capital humano y que este se convierta en el principal agente de su desarrollo, impulsando su capacidad crítica para percibir y participar en las rápidas transformaciones de la sociedad en la que se desenvuelve.

Chiavenato (2011) afirma que la motivación laboral nace en Europa, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. De esta manera la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, por lo que, se puede considerar que esta es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Como antecedentes de esta investigación se presenta el trabajo realizado por Delgado y Di Antonio (2010); “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”, investigación de campo, la cual tenía como objetivo general “Analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes Raíces Multiviviendas, C.A.”. Esta investigación tuvo como objetivos específicos: Determinar las expectativas que poseen los empleados de empresa de bienes raíces “Multiviviendas, C.A. con respecto al desempeño y la motivación laboral; proponer un conjunto de recomendaciones político-gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los empleados de la empresa bienes – raíces “Multiviviendas, C.A., entre otros.

Delgado et al. (2010) llegaron a las siguientes conclusiones:

“Las empresas en la medida de sus posibilidades deben enfocarse en la satisfacción y crecimiento personal y profesional de todos sus empleados sin importar el cargo que ocupen y procurar que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de estos y generar un mayor desempeño organizacional” (p.68)

“Las empresas deben desarrollar una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional” (p.68)

En ese mismo sentido Lince, Santos, Galván, Rivero (2006) en su investigación “La Motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca” una investigación que se realiza a través de un diseño no experimental la cual tuvo como objetivo general: proponer un programa adecuado de motivación laboral, con base en el análisis de la influencia actual de este factor motivacional en el desempeño docente con los estudiantes de 1er. semestre del período agosto 2005 a enero 2006, del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.

Lince et al. (2005) concluyeron que la población satisface en la mayoría de los casos las necesidades primarias, constituidas por necesidades fisiológicas y de seguridad. En cuanto a las necesidades inferiores, como seguridad y la influencia del salario, para la satisfacción de las necesidades fisiológica, deben ser cubiertas para que los individuos puedan fomentar destrezas, habilidades y potencialidades que le permitan alcanzar sus aspiraciones, debido a que, si las personas no cumplen con ésta satisfacción, imposibilita a que las personas puedan desarrollar los elementos que componen un nivel superior, así como lo expone Maslow (1954).

De Guatemala se consultó a Sum (2015) “Motivación y Desempeño laboral” una tesis de tipo descriptivo, quien planteó como objetivo general: establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango y como específicos: determinar el nivel de motivación de los empleados, establecer el grado del desempeño laboral que poseen los colaboradores administrativos de la empresa de la zona uno de Quetzaltenango, elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores.

Sum (2015) concluye: “La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona uno de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral”. (p.65)

De Venezuela fue consultado Sánchez (2011) “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo Prince Lara”, dicha investigación de tipo correlacional, descriptiva y de campo, presentó como objetivo general: analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Puerto Cabello, estado Carabobo y como objetivos específicos: Identificar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”, diagnosticar las necesidades motivacionales del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”, Jerarquizar las necesidades motivacionales identificadas por el personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”.

Sánchez (2011) concluye “El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. Varios factores pueden entonces contribuir al desempeño laboral. El elemento crucial, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo” (p.85)

Polo (2008) en su estudio de tipo descriptivo titulado “Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios”. presentó como objetivo general: desarrollar una propuesta estratégica que garantice un manejo adecuado de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos de la ciudad de Manizales que impacte positivamente en la percepción final del cliente y

como objetivos específicos: determinar los factores motivacionales que afectan el desarrollo laboral de los empleados de las E.S.P. de la ciudad de Manizales, identificar los programas de motivación a los empleados que desarrollan en las E.S.P. de la ciudad de Manizales y la importancia que le dan dentro de la organización, Conocer el impacto que tienen los programas de motivación que se realizan en las E.S.P. de la ciudad de Manizales, diseñar una propuesta estratégica de motivación del personal para las E.S.P. de la ciudad de Manizales que garanticen un impacto positivo.

Polo (2008) concluye “los factores motivaciones que afectan los trabajadores dentro de las E.S.P. de la ciudad de Manizales son subjetivos y particulares para cada empleado e impactan de diferente manera a cada uno de ellos. Estos factores están ligados a las necesidades inherentes de cada persona y afectan significativamente su desempeño dentro de la compañía” (p.179)

Otro estudio que sirvió como base de los antecedentes es el de Schubert (2009) “La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de San Salvador”. en su tesis de tipo descriptiva presentó como objetivo general: determinar si los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados de una institución autónoma en la ciudad de San Salvador en el segundo semestre del año 2009 y como objetivos específicos: establecer si el factor aceptación e integración social se relaciona significativamente con el de desempeño laboral, investigar si el factor reconocimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral , analizar si el factor autoestima/autoconcepto está relacionado significativamente con el de desempeño laboral.

Schubert (2009) concluye: “Los resultados del estudio muestran que la necesidad de integración y de mantener relaciones socio-afectivas entre los empleados (factor aceptación e integración social), es independiente de lo que pueda reflejar la evaluación del desempeño. La búsqueda de aprobación social y

consideración por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal en los empleados (factor reconocimiento social), no se relaciona de manera significativa con los resultados de la evaluación del desempeño laboral”.

Se consultó a Enríquez (2014) “Motivación y Desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”. esta investigación de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal, plantea como objetivo general: adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del instituto de la visión en México y como objetivos específicos: determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del instituto de la visión en México, determinar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del instituto de la visión en México, ofrecer a los directivos información relevante en relación al nivel de desempeño y motivación laboral de los empleados.

Enríquez (2014) concluye “los temas que están relacionados con motivación y desempeño son de gran importancia para el éxito y buen funcionamiento de las empresas, ya que mediante la motivación se promueve el desarrollo personal con el objetivo de mejorar el desempeño y productividad en los empleados; por este motivo la presente investigación tuvo como principal objetivo el analizar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión México”.(p.113)

Se tomó como referencia el artículo realizado por Pérez (2013), mercadóloga mexicana, titulado “Compensar, Motivar y guiar las fuerzas de ventas” quien plantea como objetivo: “conocer las tácticas de incentivos, compensaciones, motivacionales y guía en el contexto de ventas”. Sobre este tema la escritora asegura que muchos vendedores no necesitan estimulación para trabajar duro, son sus propias necesidades las que los motivan a hacerlo, sin embargo, todos deben ser motivados para realizar acciones relacionadas con los objetivos de la empresa. Afirma que

saber liderar y motivar una fuerza de ventas es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el director comercial. (Pérez, 2013)

Para elaborar esta investigación también se tomó como referencia a Joaquín (2011) en su tesis “Incidencia de las Estrategias motivacionales empleadas en la empresa en la productividad del trabajador en Ingeniería y Servicios Electromecánicos, S. A. Enero-Diciembre 2011, Santiago, República Dominicana”; un estudio de tipo descriptivo, cuyo objetivo general fue: determinar la incidencia de la motivación en la productividad del trabajador en Ingeniería y Servicios Electromecánicos, S A y como objetivos específicos presentó: identificar las estrategias que se pueden utilizar para motivar a los empleados de ISEMSA, relacionar la importancia que tiene el departamento de recursos humanos en el proceso motivacional de la empresa, analizar los objetivos de la empresa versus los objetivos del personal de ISEMSA.

Joaquín (2011), concluye lo siguiente:

“Los aspectos motivadores o motivacionales en las personas permiten que una serie de variables tanto internas como externas como son la autorrealización, remuneración económica, reconocimiento, seguridad en el empleo, permanencia, entre otros, se conviertan en factores fundamentales para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva”. (p.97)

Colón (2010), en su tesis “Factores que integran la motivación del personal en la empresa EROC, período 2010, Santiago, República Dominicana”. En su investigación descriptiva tenía como objetivo general: analizar los factores que integran la motivación para la productividad en la empresa EROC y como objetivos específicos: Describir las políticas motivacionales que se aplican en la empresa EROC para el logro de la productividad y la calidad, definir cuales factores inciden en la motivación laboral de la empresa EROC, identificar los procedimientos utilizados

para evaluar la política motivacional que mide positivamente el logro de la productividad en la empresa EROC.

Sobre esto Colón (2010) concluye: “Es importante desarrollar académicamente los empleados ya que mientras más capacitados estén podrán tener un mayor rendimiento laboral” (p.80). Este estudio demostró que es fundamental que dentro de las políticas motivacionales se considere el reconocimiento y los incentivos a los empleados, de igual forma tomar en cuenta las ideas del personal, ya que esto sirve de estímulo y permite la identificación con la empresa, logrando que ellos se involucren con las normas, objetivos y políticas establecidas.

Así mismo en la tesis realizada por Rodríguez y Pichardo (1999) titulada “Influencia de la Motivación en el funcionamiento de las organizaciones” una investigación descriptiva la cual adoptó como objetivo general: determinar la importancia que tiene la motivación para el creciente desarrollo de las organizaciones presentando el rol que cumple la gerencia y la influencia que ejerce sobre los empleados manifestándose en la productividad. Como objetivos específicos plantearon: delinear la influencia de la motivación humana dentro de las organizaciones, conocer los diferentes métodos de motivación existentes, explicar la forma en que todas las actividades de la organización se ven influenciadas por la motivación, y, por último, conceptualizar sobre los factores motivacionales y su repercusión en las actividades de la organización.

Como resultado de esta investigación Rodríguez et al. (1999) indican que la motivación del recurso humano es una de las herramientas más importantes a disposición de los gerentes para que los empleados aporten al máximo su esfuerzo, talento, imaginación y capacidad al logro de los objetivos de la empresa. Las empresas deben crear planes de incentivos, compensaciones y motivación, hacer consciencia de que no es un gasto, sino una inversión que permite lograr un mayor

rendimiento del capital humano y así sentirse motivados y satisfechos con la labor que realizan para poder cumplir con los objetivos de la organización.

Esta también la tesis realizada por Novo, Burgos y Sánchez (2010); titulada “Estrategias de la Motivación y su incidencia en la eficacia de la empresa Minikin Togs III, Zona Franca Industrial de Santiago, enero-noviembre, 2009” cuyo objetivo general fue: Determinar las técnicas motivacionales aplicadas por la empresa Minikin Togs III, Zona Franca Industrial de Santiago. Entre sus objetivos específicos se destacan: Identificar el nivel de eficacia obtenido en el personal a través de estrategias motivacionales, identificar los resultados derivados de las técnicas motivacionales.

Los autores Novo et al. (2010) llegaron a las siguientes conclusiones: La empresa debe disponer de un horario flexible para que algunos empleados puedan estudiar y tener tiempo de hacer alguna otra actividad.

Otro estudio consultado para realizar esta investigación fue el de Guzmán (2014) “Motivación Laboral y Productividad Laboral” artículo realizado para la página web aduanas digitales el cual planteo como objetivo: resaltar la relación que existe entre la motivación laboral y la productividad.

Guzmán (2014) dice: “El talento humano necesita ser motivado y tener posibilidades de desarrollo, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien realizado refuerza los niveles de desempeño. Los premios y reconocimientos nominados por los propios compañeros ayudan a exaltar la excelencia en una labor.” De igual manera asegura que la motivación es esencial para la realización de cualquier labor y la consecución de los objetivos planteados y que por esto las instituciones y empresas deben implementar programas y estrategias que estimulen a cada empleado a cumplir con eficacia sus tareas y brindar un mejor servicio a los clientes y ciudadanos.

Figuerola (2007) en su proyecto de tesis “Impacto de la Motivación en el Desempeño Laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional”; una investigación de tipo correlacional, la cual tenía como objetivo general: describir el nivel de la motivación de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional y como objetivos específicos: describir la importancia de la motivación y el liderazgo para el rendimiento laboral, describir el impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional.

Esta investigación determinó que la empresa que mantiene un programa de motivación continua y un liderazgo democrático logra mantener un alto nivel de desempeño y un trabajo en equipo que favorece a la organización. (Figuerola, 2007)

Luego de revisados los estudios anteriormente descritos en estos antecedentes se puede afirmar que la motivación es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones; sí se aplica al área de ventas se puede lograr que los vendedores motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, por ende, una mejor venta. Un vendedor satisfecho que estima su trabajo, lo transmite; disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación es básicamente mantener culturas y valores organizacionales que conduzcan a un alto desempeño, por lo tanto, se debe pensar ¿qué se puede hacer para estimular a los empleados a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que se beneficie la organización y ellos mismos.

De igual forma en los estudios citados anteriormente se determinó que la motivación laboral es esencial en las organizaciones, pues esta ayuda a los empleados a mantener un alto estímulo y a desarrollar actitudes positivas, las cuales contribuyen a mejorar su desempeño en el trabajo; con esto las organizaciones tendrán mayor probabilidad de obtener mejores resultados de igual forma los empleados experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. Es beneficioso

que estas implementen actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que se destacan por su gran esmero, ya que la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para las organizaciones.

1.2 Planteamiento del Problema

Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para existir. Para las organizaciones es muy importante contar con personal que haga aportes, que contribuya al éxito organizacional, por esto se debe considerar el efecto de la motivación. Motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y lo insta a llevar a cabo algún tipo de comportamiento, de ahí que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención (Chiavenato, 2011).

Parece ser que uno de los grandes problemas que enfrenta en la actualidad el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A., Zona Norte, es la falta de motivación y el incumplimiento de su cuota de ventas. Se percibe una falta de comunicación entre ellos lo que podría estar afectando el cumplimiento de sus funciones. Pudiese ser que los empleados no se sientan identificados con su empresa o entiendan que no se les toma en cuenta.

De continuar esta situación, los empleados podrían adoptar una actitud negativa al no sentirse motivados lo que generaría una disminución en el volumen de ventas y por ende afectaría el resultado de la organización. Todos estos aspectos llevan a las investigadoras a realizar este estudio sobre la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016, con el objetivo de aportar a la empresa herramientas que contribuyan a mejorar el desempeño y mantener la motivación laboral.

1.3 Formulación del Problema

Por lo expuesto anteriormente se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo incide la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016?

1.3.1 Sistematización del Problema

En base a la pregunta generadora anterior, se plantean las siguientes sub-preguntas:

- 1) ¿Cuál es el nivel de motivación que se percibe en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016?
- 2) ¿Cuál es el nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios que utiliza la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. para motivar al personal de ventas, Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016??
- 3) ¿Cuáles son los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016?
- 4) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que posee el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016?

- 5) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016?

1.4 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es:

Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

1.4.1 Específicos

- 1) Determinar el nivel de motivación que se percibe en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.
- 2) Determinar el nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios que utiliza la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. para motivar al personal de ventas, Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.
- 3) Determinar los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.
- 4) Determinar el nivel de satisfacción laboral que posee el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

- 5) Determinar el nivel de Desempeño Laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

1.5 Justificación

Es de gran importancia contar con un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, obteniendo como resultado mayor competitividad organizacional. En tal sentido Abad (2004) destaca que las empresas deben cumplir con las necesidades primarias de su personal, siendo los ejecutivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. (Como se citó en Quevedo-Blasco, Quevedo-Blasco y Bermúdez 2009) Está demostrado que los empleados motivados, con una actitud positiva en su trabajo y comprometidos con lo que hacen, están menos predispuestos a abandonar la empresa, porque se sienten identificados con esta. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa.

Este proyecto de investigación se considera importante porque responde a la necesidad de analizar la motivación laboral en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A, Zona Norte, determinando así la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral; puesto que la misma es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Es indispensable para Sigma Alimentos Dominicana realizar esta investigación porque mediante esta se sentarán las bases para que se eleve su productividad a través de un personal orientado al logro, identificado con la empresa y dispuesto a contribuir con el alcance de las metas trazadas.

Dicha investigación se justifica en lo social porque se recomendarán un conjunto de herramientas innovadoras para la satisfacción y retención del personal que labora en ventas Zona Norte de la empresa Sigma Alimentos Dominicana. Con esta, se busca beneficiar a todo el personal que labora en dicha empresa, creando estrategias motivacionales que permitirán un buen clima organizacional.

Del mismo modo, se justifica en lo teórico pues con esta investigación se pretende generar una reflexión sobre la gran importancia que tiene el hecho de que los vendedores estén motivados para alcanzar un óptimo desempeño en sus funciones. Este estudio tiene una justificación práctica por que se pondrán en marcha herramientas motivacionales que desarrollarán habilidades y destrezas en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A., Zona Norte.

De igual manera, de la presente investigación se obtendrán resultados importantes con respecto a la motivación laboral como factor determinante del desempeño organizacional, además de la elaboración y aplicación de un instrumento mediante el cual se recolectarán estos resultados, los cuales pueden ser utilizados en otro momento en que la organización se encuentre en una situación similar a la actual. De esta manera se podrían aplicar algunas estrategias que permitan mejorar estos aspectos en los empleados y obtener un mayor resultado en el logro de los objetivos propuestos.

1.6 Delimitación

Esta investigación trata sobre la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana durante el período 2015-2016. Se delimitará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Área de Estudio: El área objeto de estudio es la gerencia de gestión humana, la cual se encarga de velar por la motivación y el desempeño laboral de los empleados.

Persona: Las personas objeto de estudio de esta investigación es el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte.

Espacio: El lugar donde se realizará la investigación será Sigma Alimentos Dominicana ubicada en la Avenida Francisco Augusto Lora # 1, La Otra Banda de la Ciudad de Santiago de los Caballeros.

Tiempo: Esta investigación abarca el período 2015-2016.

1.7 Limitaciones

Las principales limitaciones presentadas en el desarrollo de esta investigación fueron la falta de tiempo y las situaciones personales que se presentan de improviso y que afectan la planeación de esta.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En el capítulo II se abarca lo referente al marco contextual, en este se expone la historia de Sigma Alimentos Dominicana y sus aspectos relevantes en cuanto al inicio de sus operaciones, estructura y su trayectoria con el paso de los años; además de los hechos que marcaron cronológicamente sus inicios.

Más adelante se presenta el marco teórico que enfoca diversos conceptos de motivación y las diferentes teorías existentes que sustentan la importancia de la misma y su incidencia en el desempeño laboral. De igual manera se destaca la importancia del factor económico como herramienta motivacional.

2.1 Marco Contextual

En esta parte del marco teórico se hace alusión a aspectos importantes y característicos de la ciudad de Santiago de los treinta caballeros, tales como su historia, economía, salud, cultura y educación, así también una cronología de los acontecimientos históricos más importantes de esta ciudad. Posteriormente se describen los aspectos históricos de la empresa objeto de estudio, donde se habla de sus inicios, su misión, visión y valores.

2.1.1 Descripción de la ciudad de Santiago de los Treinta Caballeros

Es la ciudad capital y municipio de la provincia de Santiago. Está ubicado en el Centro de la Región del Cibao, a unos 155 km al noroeste de Santo Domingo de Guzmán y a una altitud media de 175 msnm. El municipio tiene una extensión territorial de 524.03 km² (la ciudad tiene 75 km²) y limita al norte con la Provincia Puerto Plata, al sur con los municipios de Jánico y San José de las Matas, al este con los municipios Tamboril, Licey y Puñal, y al oeste con los municipios Villa González y Esperanza.

La ciudad cuenta con 1, 936,721 habitantes y una densidad de 2,537km². Esto convierte a Santiago en la segunda ciudad de mayor importancia poblacional de la República Dominicana después de Santo Domingo de Guzmán.

2.1.1.1 Aspectos Históricos

En 1495 Cristóbal Colón fundó el fuerte de Santiago durante su primer viaje, en la ribera norte del río Yaqué del Norte. En 1506 la villa que se forma alrededor de éste es trasladada a orillas del río Jacagua. Fue la primera ciudad de América en llamarse con el nombre de Santiago. Más tarde este nombre como ciudad fue adaptado por Santiago de Chile (Chile) y Santiago de Cuba (Cuba). En 1562, Santiago es destruido por un terremoto, los sobrevivientes se instalan en terrenos pertenecientes a Petronila Jáquez Viuda Minaya, colindantes con el río Yaqué del Norte, ubicación actual de la ciudad.

Santiago ha sido testigo de importantes eventos históricos. Se puede mencionar la batalla del 30 de marzo de 1844 o batalla de Santiago, con la cual los dominicanos consolidan su independencia que ocurrió en el actual Parque Imbert de esta ciudad. Fue capital de la República Dominicana durante la Guerra de la Restauración (República Dominicana) (1863-1865). Santiago ha contado con importantes personalidades en el campo político, económico y social del país.

2.1.1.1.1 Cronología de los acontecimientos históricos más importantes de la ciudad de Santiago de los Treinta Caballeros.

Santiago es una ciudad llena de acontecimientos que han marcado gran parte de la historia a través de los años, muchos de esos hechos han revolucionado su cultura, economía e incluso su ubicación geográfica. Algunos de los más trascendentales en orden cronológico son:

1495: Una fortaleza con el nombre de Santiago, fue elegida por el Almirante Cristóbal Colón a orillas del Río Yaqué del Norte, cercano a donde se encuentra la ciudad de Santiago en la actualidad.

1504: La ciudad de Santiago es trasladada por el Comendador Nicolás de Ovando, hacia el norte, en la localidad conocida como Jacagua, en su sede de Jacagua es repoblada por los caballeros que aún quedaban de la agonizante Isabela (ciudad primada de América), la tradición asevera que desde esa fecha comienza a llamarse Santiago de los Caballeros.

1508: El Rey español Fernando el Católico, otorga el escudo de armas a la Villa de Santiago: un escudo colorado con cinco veneras blancas. Con una orla blanca hay en ella siete veneras coloradas. Las veneras estaban asociadas con las playas de Galicia donde se encontraba Santiago de Compostela, era pues el símbolo del peregrino que había visitado tierras santas.

1562: Un fuerte terremoto destruye totalmente a Santiago, junto a otras colonias españolas entre las que se encontraba Concepción de la Vega. La ciudad es restablecida de nuevo a orillas del Río Yaqué, donde actualmente está localizada.

1660: Santiago es saqueada y quemada por el pirata Fernand de la Fleur.

1690: La ciudad se defiende victoriosamente, contra los franceses ubicados en la porción Occidental de la isla en la batalla de “La Limonada”

1775 y 1783: Un terremoto afecta a Santiago.

1805: Tropas Haitianas saquean y destruyen la ciudad de Santiago, la mayoría de sus vecinos son degollados tras rudísima y desigual batalla.

1822: Santiago es ocupada por las tropas haitianas, se frena todo avance progresista por 22 años.

1842: Fuerte terremoto afecta la ciudad de Santiago, muere gran parte de su población.

1844: Santiago es el sitio de la famosa batalla efectuada el 30 de marzo, en la cual las tropas dominicanas en desventaja numérica y de armamentos derrotan al ejército del Norte Haitiano comandado por el Gral. Pierrot, consolidándose así la Independencia Dominicana proclamada el 27 de febrero del mismo año.

1857: Movimiento político dirigido por Valverde, Rojas, Espaillat, Bono etc., en el que se declara a Santiago capital de la República, en una acción revolucionaria de altos principios.

1863: 6 de septiembre, Santiago es destruida totalmente luchando contra las tropas españolas sitiadas en la Fortaleza San Luís.

1863: 14 de septiembre, tras ser incendiada y destruida casi en su totalidad para expulsar a los españoles de la misma, Santiago es declarada capital del Gobierno Restaurador en las Guerras Restauradoras de la Independencia.

1865: Fin de la Guerra de Restauración de la Independencia, expulsión de los españoles de la República Dominicana.

1897: 16 de agosto, Inauguración del Ferrocarril Central Dominicano Santiago-Puerto Plata, lo cual une eficientemente a Santiago, corazón del Cibao con su Puerto natural de Puerto Plata.

1915: Inauguración de la Compañía de Agua y Luz, Acueducto y energía eléctrica.

1995: Quinto Centenario de la Fundación de Santiago.

2.1.1.2 Aspectos Económicos

La zona urbana de Santiago de los Caballeros es la segunda ciudad en importancia económica de la nación y el principal centro de intercambio de bienes y servicios de todo el Cibao. La economía de Santiago tiene un PIB (PPA) de US\$10.8 mil millones de dólares (el 14% del PIB nacional) y un PIB (PPA) per cápita de US\$10,793; que hacen de la ciudad la más rica de toda la República Dominicana después de Santo Domingo.

La economía de Santiago es sostenida principalmente por la comercialización de productos agropecuarios y bienes terminados, producción de bienes en las zonas francas y por el comercio. En la ciudad de Santiago se asientan sucursales de las principales tiendas, supermercados, restaurantes y entidades financieras del país. La ciudad cuenta también, con varios centros comerciales y algunas empresas multinacionales. En el año 2002 fue inaugurado el nuevo Aeropuerto Internacional del Cibao (STI) en la sección de Uveral del municipio de Licey de esta provincia de Santiago, el cual recibe vuelos diarios desde Nueva York, Atlanta, Miami, San Juan, Ciudad de Panamá, Ft. Lauderdale, La Habana, Boston y Caracas.

2.1.1.3 Aspectos de Salud

Santiago tiene alrededor de 137 centros de salud, de los cuales cinco pertenecen al sector público y cuarenta y seis al privado. Los principales hospitales públicos de la región son: el Hospital Regional Universitario José María Cabral y Báez, el Hospital Infantil Arturo Grullón, el Hospital Presidente Estrella Ureña, entre otros; así como importantes clínicas privadas también al servicio de la población de la región como : Clínica Unión Médica, Clínica Corominas, El Hospital Metropolitano de Santiago (HOMS) es el mayor hospital de la República Dominicana y uno de los

más modernos hospitales en América Latina y el Caribe, con 300 consultorios médicos, 400 camas, 16 quirófanos y otras unidades especializadas.

2.1.1.4 Aspectos Culturales

La ciudad cuenta con algunos museos interesantes que muestran su cultura. Entre los cuales se pueden destacar:

Museo Folklórico Yoryi Morel: este museo está ubicado en el centro histórico de Santiago en la calle Restauración. Exhibe la cultura del carnaval de esta ciudad, y se muestran algunas prendas interesantes usadas por los lechones del carnaval, así como los usados en otras provincias. El museo lleva el nombre del destacado pintor dominicano Yoryi Morel.

Museo del Tabaco: se encuentra en el centro de la ciudad. Tiene diferentes métodos de fabricación, así como el efecto de las plantaciones de tabaco a lo largo de la historia de la ciudad.

Museo Histórico Fortaleza San Luis: está ubicado frente al Río Yaqué del Norte en el sudoeste de Santiago. Antiguamente este edificio fungía como prisión municipal.

Museo de los Héroes de la Restauración: está localizado dentro del Monumento de Santiago. Muestra las fotos de la Guerra de Restauración 1863-1865. Batalla entre la República Dominicana y el ejército español.

El Centro León tiene como objetivo la exhibición y difusión de realizaciones artísticas y culturales dominicanas; ubicado en la avenida 27 de febrero. Muestra los elementos de las culturas del Caribe y República Dominicana, la historia natural dominicana, la evolución y cultura de los indios nativos. Además, periódicamente se realizan exposiciones de arte de diferentes artistas dominicanos e internacionales.

Consta de tres salas de exhibición permanente: Signos de Identidad, una sala con "Génesis y trayectoria" (que cada dos años exhibe las obras seleccionadas del Concurso de Arte Eduardo León Jiménez) y una sala de exhibiciones temporales. En sus jardines se encuentra ubicado el Patio Caribeño, donde se realizan tertulias y proyecciones de eventos de interés, así como también presentaciones en vivo. El museo está bajo la autoridad de la Fundación León Jiménez (propietarios de la Cervecería Nacional Dominicana, así como de la Industria de Tabaco León Jiménez).

Museo de Arte Folclórico Tomás Morel: en este lugar se pueden admirar artículos relacionados con el folclore y aspectos cotidianos de la vida del hogar de Santiago de la época colonial hasta 1960. Contiene una colección de máscaras de lechones, representación del carnaval santiaguense. Está situado en la calle Restauración.

Centro de la Cultura de Santiago: es el lugar donde se dan cita las manifestaciones culturales y actividades relacionadas con las bellas artes. Existen exposiciones de pinturas, esculturas; presentaciones de teatro, ballet, conciertos, entre otros. Además, funciona como centro de enseñanza de arte, en sus diferentes manifestaciones. Está situado en la calle El Sol esquina Benito Monción.

2.1.1.5 Aspectos Educativos

En el área de educación, Santiago cuenta con una amplia dotación de centros de enseñanza básica y media, así como dos centros de educación técnico-vocacional. Entre los que cabe mencionar el Instituto Politécnico Femenino Nuestra Señora De Las Mercedes, Instituto Politécnico Industrial De Santiago, Instituto Politécnico La Esperanza, Liceo Herminia Pérez, entre otros.

Es sede de importantes universidades privadas: Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Universidad de la Tercera Edad(UTE) y el

Centro Universitario Regional de Santiago (CURSA), la cual es un recinto o extensión de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), la misma es de carácter público. Otros centros educativos son: Universidad Nacional Evangélica (UNEV), Instituto Superior Salomé Ureña recinto Emilio Prud'Homme (ISFODOSU), Instituto Superior de Agricultura (ISA), Universidad Organización & Método (O & M).

En conclusión, Santiago es una de las ciudades de mayor importancia en el país, cuenta con diversas facilidades que le han permitido posicionarse entre las más productivas y de mayor crecimiento en los aspectos económicos, sociales, educativos y de salud, además de haber sido cuna de grandes acontecimientos históricos que han marcado en gran parte el destino de la nación.

2.1.2 Historia y Antecedentes de Sigma Alimentos

Sigma Alimentos es el líder en la comercialización y producción de alimentos refrigerados y congelados en México, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, República Dominicana, Perú y España. En estos países atiende más de 300,000 clientes en forma directa en los diferentes canales (Canal Detalle, Institucional, Autoservicios y Mercados Especiales), enfocándose a cumplir sus expectativas de productos y servicios, a través de una red de 17,000 personas, con más de 50 marcas de alimentos y una experiencia en la industria mayor de 70 años.

2.1.2.1 Sigma Alimentos Dominicana

Sigma Alimentos inicia sus operaciones en República Dominicana en el 2003 con la adquisición de Productos Checo y posteriormente con Productos Sosua, ambas de prestigio reconocido y gran aceptación por los clientes y consumidores dominicanos. Con la integración de estas marcas, Sigma Alimentos ofrece al mercado dominicano alternativas de variedad y calidad de productos de acuerdo a las necesidades de sus clientes y consumidores.

En la actualidad la estructura organizacional consta de 412 empleados en diferentes unidades organizativas: Administración y finanzas, Operaciones, Ventas, Capital humano y Cadena de suministros.

- **Productos Sosua**

Esta empresa nace en la República Dominicana con la iniciativa, de acoger inmigrantes judíos que huían de la guerra y discriminación Nazi. Se instalaron en la zona cedida de Sosua donde iniciaron con cultivos de tomates y verduras, evolucionando hacia la ganadería y la elaboración de productos de carnes frías y lácteos. Gracias al tesón y capacidad de estos inmigrantes, nace la empresa Sosua y se consolida como una de las mejores marcas de quesos y embutidos de la República.

- **Productos Checo**

Empresa que se funda en los años 70, gracias a la iniciativa empresarial de Don Ramón Edilio checo, originario de San José de las Matas; cuyos padres campesinos le brindaron los conocimientos de la crianza de animales y siembra de la tierra. Criador de reses y cerdos, Don Edilio ve la oportunidad de agregar valor a la matanza de animales y decide comprar maquinaria para elaboración de embutidos; ayudado por un químico de origen alemán; ubicando la planta en un establo en la ciudad de Santiago.

En el año de 1994 se extienden hasta la capital, ubicándose en la calle Socorro Sánchez y en el año 2000 debido al crecimiento se mudan a la Sucursal de Herrera. Su alta calidad de producto, así como los diferentes reconocimientos de calidad la han mantenido como una de las principales empresas de productos Cárnicos del País.

2.1.2.2 Visión

Ser la empresa líder de alimentos refrigerados en los mercados de México, Centroamérica el Caribe e Hispano de Estados Unidos de América.

2.1.2.3 Misión

Lograr tu preferencia por nuestras marcas con los mejores resultados.

2.1.2.4 Valores

- Innovación y Espíritu Emprendedor
- Compromiso con los Resultados
- Integridad
- Respeto y Empatía
- Pasión por el Consumidor

2.2 Marco Teórico

En el marco teórico se expone un compendio de conceptos que sirven de base a esta investigación donde se presenta lo que han investigado otros autores acerca de la motivación más los aportes de las investigadoras.

2.2.1 Motivación: Diversas concepciones

La conducta humana es una cadena de actividades, ya sean de índole física o mental, que le dan sentido a la existencia. Es de conocimiento que toda actividad realizada por el ser humano en determinado momento tiene una finalidad, es decir, lo conduce a un objetivo, hacia alguna meta.

Consciente o inconscientemente el hombre experimenta muchas necesidades que se convierten en motivos. Por lo tanto, las necesidades constituyen la principal fuerza motivadora y todo individuo experimenta el deseo de satisfacerlas. El ser humano tiende en primer término a satisfacer sus necesidades básicas como son: alimentación, salud, sueño y vestido; al haber satisfecho éstas, sentirá nuevas necesidades cuya satisfacción le proporcione:

- Seguridad: vivienda, pertenecer a una familia, nivel económico estable.
- Afiliación: identificación y aceptación en un grupo social.
- Autoestima: logro personal, prestigio, confianza en sí mismo.
- Auto-realización: trascendencia, creación, desarrollo.

Estas necesidades son el punto de partida para la motivación, desde la perspectiva de Maslow (1954). Al ubicarse dentro del contexto laboral se considera que la satisfacción o la insatisfacción de las necesidades mencionadas determinan la conducta de los elementos que participan en el proceso Producción-Calidad.

Haciendo un breve análisis de los conceptos que se han manejado acerca de la motivación a través de la historia, se encontró que ésta tiene sus más remotos orígenes en la antigua Grecia, donde se consideraban a los instintos y necesidades del ser humano como la principal fuerza motivadora. En los últimos cien años, cuando la ciencia fue dividida en especialidades y surgió formalmente la psicología científica, los estudiosos consideraron a la motivación como objeto de máxima atención; en este tiempo se destacó el instinto como la explicación favorita para entenderla.

2.2.2 La Motivación Humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, se dará especial atención a la motivación. Chiavenato (2011) sostiene que es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que los

motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos.

De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo extremo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.

2.2.2.1 Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Chiavenato (2011) expresa que cada vez que surge una necesidad, se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica

(agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) (Chiavenato, 2011).

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo.

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen.

2.2.3 Aportes Psicológicos de la Motivación

Son múltiples los aportes psicológicos que se han hecho de la motivación. En tal sentido se considera de gran importancia para las empresas conocer lo que motiva a sus empleados y saber cómo motivarlos para elevar su productividad.

Desde 1879, la psicología existió como disciplina que estudia problemas relativos a la conducta humana; antes esos problemas eran motivo de especulación filosófica y teológica solamente. Algunas corrientes psicológicas han puesto énfasis en el estudio de la motivación humana. Se resaltarán tres de las más importantes:

La psicología Conductista, teoría estímulo-respuesta (e-r) o conductismo, fue fundada por Watson (1958), quien propuso que el contenido de esta teoría se limitara al estudio de la conducta, pero que fuera efectuado a través de estudios muy rígidos. Para los psicólogos (e-r), toda motivación se supone que se deriva directamente de impulsos orgánicos, emociones básicas o de una tendencia a responder, establecida por anteriores condicionamientos de los impulsos exteriores.

Para los psicólogos del enfoque e-r, toda conducta está gobernada por los estímulos, ya sea del interior o del exterior del organismo. La motivación la define el conductismo como la necesidad de actuar que resulta de un estímulo. Como la conducta no es más que un estímulo dirigido, no tiene relación alguna con cualquier clase de propósito.

Otra corriente, el Gestaltismo, surgido en Alemania a principios del siglo XX, por Ehrenfels (1890) toma su nombre de una palabra alemana cuyo significado es "Totalidad compuesta de diversas partes" aparece como una propuesta contra el carácter atomístico de otras teorías psicológicas que estudiaban los procesos cognoscitivos. Esta corriente considera la motivación como un producto de desequilibrio dentro del organismo completo. Para el Gestaltismo, la motivación surge de una dinámica situación psicológica caracterizada por el deseo de una persona a hacer algo.

La tercera corriente que se ha asociado principalmente con la motivación y la dinámica o funcionamiento de la personalidad, es la Psicología Dinámica de Freud (1856-1939), quien fue uno de los pioneros de esta escuela y dedicó su vida al estudio de la personalidad. Este consideraba que existían sutiles y múltiples lazos que vinculaban la personalidad del individuo con la de los demás, en donde se podían observar contraposiciones entre imperiosos impulsos físicos e influencias restrictivas de la asociación humana.

2.2.3.1 Las Diferencias Individuales

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las

personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas.

En tal sentido Chiavenato (2011) sostiene que existen tres premisas que explican la conducta humana:

La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.

La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica. Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables.

2.2.3.1.1 Importancia de las Diferencias Individuales

Anteriormente el área de RRHH se caracterizaba por definir políticas en las que las personas recibían un trato genérico y estandarizado. Las técnicas de RRHH consideraban homogéneas a todas las personas. Hoy día se toman más en cuenta

las particularidades, la administración de Recursos Humanos en hacer hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación. (Chiavenato, 2011)

Aunque las organizaciones están compuestas por personas y estas necesitan incorporarse a aquellas para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones son diferentes entre sí, y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etcétera. Como ya se afirmó anteriormente, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables.

2.2.3.2 Cognición Humana

La Cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. Es el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo o del mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición hay dos teorías importantes: la teoría de campo, de Lewin (1939), y la teoría de la Disonancia Cognitiva, de Festinger (1957). Ambas explican cómo funciona la Cognición Humana. (Como se cita en Chiavenato 2011)

- **Teoría de Campo de Lewin**

La teoría de Campo de Lewin (1957) asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una

situación total (Gestalt), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.

2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente.

- **Teoría de la Disonancia Cognitiva**

La teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger se basa en la premisa de que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, que un conocimiento implica lo que es opuesto al otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran, y cuando se presenta (por ejemplo, si un individuo cree en una cosa y sin embargo actúa de manera contraria a ella) se ven motivadas a reducir el conflicto, o incongruencia, al cual se le llama disonancia. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. (Chiavenato, 2011).

Los elementos cognitivos se relacionan de tres maneras: consonante, disonante e irrelevante:

- Reduce la relación con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad extrema. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad extrema.

- La reduce al modificar la realidad extrema para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo que le rodea para adecuarlo a ellas.
- Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen y entiendan de forma adecuada el mundo que las rodea. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o concuerdan entre sí. En realidad, la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de disonancias.

De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la teoría de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta se apoya más en percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos de la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino conforme la perciben y la sienten, es decir, en relación con sus cogniciones personales.

En función a estas dos teorías (Chiavenato (2011) destaca tres enfoques para estudiar la conducta:

La persona como ser transaccional, que no solo recibe insumos del ambiente y reacciona ante ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces provocar modificaciones en su entorno.

La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, es decir, la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.

La persona como modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, con una participación activa en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales (pensar, decidir, etc.) y que adquiera información y creencias que le permitan conocer a los individuos y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellos. Es importante conocer las percepciones de las personas y como elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental.

Por lo anterior señalado, se puede decir que la conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (Personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (ambiente, características organizacionales, sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.).

2.2.4 Teorías de la Motivación

A la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje entre otras. Estas teorías son aplicables al ser humano tanto en el aspecto personal como en el ambiente laboral y sirven para entender lo que los motiva a actuar de determinada manera; de ahí su importancia para el desempeño laboral.

2.2.4.1 Teoría de Jerarquización de Necesidades de Abraham H. Maslow

Maslow (1954), creó una jerarquía de lo que él considera como necesidades humanas que se constituyen a su vez en motivadoras. Esta jerarquización la inicia de forma ascendente:

- Las necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para la supervivencia humana: alimento, agua, vestido, habitación y sueño; según este, hasta que estas necesidades no han sido satisfechas, no pueden otras necesidades motivar a las personas.
- Necesidades de seguridad: estas se traducen al sentimiento de bienestar, libre de peligros y temores, de enfermedad, accidentes, temor de perder trabajo, alimento, propiedades.
- Necesidad de afiliación o aceptación: el ser humano, como ser eminentemente social, siente la necesidad de ser aceptado socialmente y de identificarse con otros miembros de su grupo social.
- Necesidad de estima: cuando los individuos han satisfecho sus necesidades de pertenencia, sienten deseos de autoestimarse y ser estimados por otros miembros de su comunidad, lo que produce en ellos satisfacciones como: poder, prestigio, posición y confianza en sí mismos.
- Necesidades de autorrealización: esta es la necesidad superior en jerarquía, la cual consiste en el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz, usando como medio para el logro de algo, el potencial propio.

Con esta teoría se puede acentuar que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno de ellos satisfacer aquellas que crean oportunas para llegar a su propósito. De igual forma sostiene que cuanto menos satisfecha esté una necesidad, más poder tiene para motivarse y buscar la satisfacción de las necesidades urgentes o apremiantes.

2.2.4.2 Teoría Motivador-Higiene de Frederick Herzberg

Herzberg (1959) realizó un estudio profundo para determinar la motivación humana en el trabajo, este dio como resultado la teoría de los dos factores que explican mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo haciendo alusión a la motivación. Establece que los factores que generan

insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción.

Al primer grupo de factores los denominó Factores de Mantenimiento o de Higiene; con el cual se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja: condiciones físicas, ambientales, salarios, beneficios, políticas, supervisión, reglamentos. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Este factor destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo. (Herzberg, 1959)

En esta teoría se puede afirmar que cuando los factores higiénicos son óptimos se evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son inadecuados provocan insatisfacción.

En el segundo grupo están los factores motivacionales que Herzberg considera como satisfactores y que para él constituyen los satisfactores reales, ya que tienen la capacidad de producir sentimientos de satisfacción, todos ellos están relacionados con el contenido del trabajo, tareas y deberes: logros, reconocimientos, trabajo desafiante, progreso, crecimiento. Si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en un empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Estos factores sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

De igual forma Herzberg (1959) afirma que la satisfacción en el cargo tiene que ver con el contenido o las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción y la insatisfacción

en el cargo tienen que ver con el contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. Por ende, para proporcionar motivación en el trabajo, este propone el “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en el reemplazo de las tareas más simples por tareas más complejas, que sean retadoras y puedan satisfacerlo, para que así, continúe con su crecimiento personal.

2.2.4.3 Teoría de las Expectativas de Víctor H. Vroom

Las personas tienden a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo. De igual forma, las personas se ven motivadas a realizar diferentes acciones para lograr alguna meta; en la medida que esperan que ésta se cumpla. Ésta no es más que una expresión de lo que Martín Lutero, siglos atrás afirmó: "Todo lo que se hace en el mundo se hace por la esperanza".

La motivación de una persona para realizar diferentes acciones está sujeta al valor que ésta les da a los resultados. La teoría de Vroom (1964), puede plantearse de la siguiente manera: $Fuerza = valencia \times expectativa$. Estos tres elementos o variables se pueden definir de la siguiente manera:

- Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

En esta se reconoce la importancia de las motivaciones y necesidades que poseen diferentes personas por lo que si se aplicara adecuadamente en todas las actividades del ser humano se obtendrían muy buenos resultados.

Cada Individuo tiene preferencias (valores o valencias), de acuerdo con la teoría de campo, por determinados resultados finales. Un valor positivo indica un deseo de lograr un resultado final, mientras que un valor negativo representa un deseo de alejarse de un determinado resultado final. Los valores de los resultados intermedios están en función de la relación que se percibe y guardan con el resultado final deseado.

En conclusión, esta teoría indica que el instinto para actuar en cierta forma va a depender de qué tanto este convencida la persona de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este para ella. De igual forma supone que toda persona se esforzará para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

2.2.4.4 Teoría de la Expectativa de Lawler y Porter

Esta teoría inicialmente fue presentada en el año 1964 por Víctor Vroom como un modelo matemático la cual afirmaba que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado, y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría fue ampliada en el año 1967 por Lawler y Porter quienes vincularon el esfuerzo con la recompensa y es la única teoría donde se menciona que las personas son racionales y pueden hacer estimaciones sobre la probabilidad de lograr un resultado. (Stephen, 2004)

En sus trabajos sobre motivación Lawler y Porter (1968) encontraron contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar

del resultado obvio, encontraron que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones.

En muchas de ellas, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente.
- Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño.
- La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales; los salarios se establecen de manera uniforme, sin distinción del buen o mal desempeño.
- El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo economía difundido por la teoría de la administración científica de Taylor (1911), y que tanto combatió. Este prejuicio aún existe, y parece transformar el dinero en algo vil, cuando en realidad, es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización.

Esta teoría concluye que existen dos bases sólidas:

- Las personas desean el dinero porque este les permite no solo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es tan posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer ese tipo de percepción.

A través de esto se puede decir varias cosas, en relación al esfuerzo esta afirma que los empleados lo aumentarán en la medida que lo vinculen con sus recompensas; en relación al rendimiento estas se verán afectadas por las capacidades, rasgos personales y percepciones de las funciones que tenga el trabajador.

2.2.4.5 Teoría de X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas hoy en día se aplican a pesar de haber pasado por cuatro décadas de nuevas teorías y modas gerenciales. Esté estudió dos formas de idas de los ejecutivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los ejecutivos de la teoría X consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los ejecutivos de la teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Mcgregor (1957) señala en la teoría "X": el hombre común siente un rechazo innato hacia el trabajo, por lo que hay que obligar, controlar, dirigir y amenazar para hacer trabajar a los hombres; el rechazo al trabajo es tan fuerte que la promesa de recompensa no basta y es necesario la amenaza de castigo. El hombre prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, anhela la seguridad, ante todo. Esta teoría ignora todo acerca de las necesidades del hombre. La teoría "Y" afirma que el esfuerzo en el trabajo es tan natural como el esfuerzo en el juego o el placer del descanso; el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.

De la misma manera, se puede decir que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener un trabajo útil; el hombre puede dirigirse a sí mismo si acepta los objetivos de su trabajo. La mejor recompensa para obtener la participación de los individuos es la satisfacción de sus necesidades sociales y egoístas. De igual forma, el hombre común puede aprender, en condiciones apropiadas no sólo a aceptar sino también a buscar las responsabilidades. Muchos hombres son capaces de efectuar un aporte creativo en una organización. Es raro que todo el potencial intelectual de un hombre común sea utilizado en el mundo actual.

De lo anterior se puede concluir que uno de los factores que principalmente mueven al hombre son las necesidades, constituyendo éstas el centro sobre el cual giran los motivos de la conducta humana. Las teorías de motivación que se incluyeron en la investigación son importantes porque señalan el modo como interactúan los elementos que entran en juego en el estudio de la motivación: situacional, fisiológica y cognitiva.

2.2.5 Correlación entre Motivación y Trabajo

La motivación, se relaciona directamente con la actividad laboral, esta debe ser empleada continuamente, para que el interés de los empleados no decaiga en el trabajo, o para que estos se motiven a realizar ideas y a establecer metas y objetivos, que pueden ser personales o laborales. En cambio, se puede afirmar que en algunas prácticas de trabajo donde los objetivos, las actividades y la interacción social, importan poco, en comparación con el cumplimiento de metas establecidas, la absorción de datos y otros beneficios para la empresa, los empleados no se comportan de acuerdo a estas normas y son tachados desordenados o con problemas de trabajo. Es por esto, que para reprimir este tipo de comportamiento se suele crear en el empleado un complejo de culpabilidad, o inferioridad, y se recurre muchas veces a amonestaciones o presiones de trabajo.

Por lo mencionado anteriormente la motivación adecuada resulta de un complejo de necesidades de carácter biológico, psicológico y social que se llaman vivencias, como el deseo de sobresalir, el ansia de la aventura, la curiosidad o la tendencia al trabajo. Este complejo de necesidades favorece la práctica de la autodisciplina y autodidactismo. Sin embargo, una inadecuada motivación laboral trae como consecuencia la indisciplina, la apatía y la deserción laboral; finalmente el individuo buscar agruparse con amigos externos que llenen de alguna manera sus motivos personales.

Como se ha descrito anteriormente, algunos autores tienen ideas parecidas de lo que es la motivación, “una fuerza o conjunto de fuerzas”. De la Torre (2000), por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. (p.35) Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), dentro del mismo matiz, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. (p.145)

Así mismo Reeve (2003) define la motivación como un conjunto de procesos que proporcionan voluntad y orientan la conducta. Kinicki y Kreitner (2003) la definen como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. (p.142)

Partiendo de estas últimas consideraciones se puede decir que la motivación laboral es el proceso por el cual un trabajador, estimulado por fuerzas internas que actúan sobre él, prepara, administra y conserva una conducta orientada a alcanzar determinadas metas que le permiten satisfacer sus necesidades, mientras paralelamente intenta alcanzar las metas de la organización. Para esto es necesario que:

- Que el trabajador tenga cubiertas sus necesidades básicas.
- Que se trate de actividades que efectivamente puede realizar.

- Y que tanto sus experiencias anteriores como la actividad que se le propone sean entendidas por el sujeto como positivas, es decir, sean interesantes en sí o le reporten algún beneficio concreto.

Es importante tomar en cuenta los factores que influyen negativamente en el trabajo, como son: tratos inadecuados, distracciones ambientales, problemas emocionales, coeficiente intelectual, relaciones inadecuadas con el grupo, falta de disposición, carencia de otros medios que motiven y faciliten el trabajo.

Sobre esto Merse y Wingo (1977) afirman "Las conductas manifestadas por el individuo se basan en procesos internos que suscitan en él la decisión de actuar de determinada manera"... "La motivación es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta" (p.32) Se puede ver que existe un proceso interno que origina una conducta, la que se orienta tomando en cuenta el grado en que los resultados obtenidos satisfacen los intereses del individuo. (Como se cita en González 2002)

2.2.6 Tipos de Motivación

Son numerosos los tipos de motivación que se deben considerar para comprender el comportamiento de las personas. La naturaleza del individuo es compleja, en tal sentido es necesario estudiar a fondo lo que los motiva para lograr que externen su mayor potencial.

2.2.6.1 Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca

Estas dos clases de motivación pueden derivar de las necesidades internas del individuo o a partir de las presiones o los incentivos externos. La motivación extrínseca se origina por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta y la motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta.

Reeve (2003) resalta que “Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado”. (p.130)

La motivación intrínseca es una tendencia motivacional natural y es un elemento fundamental en el desarrollo físico, social y cognitivo; mientras que la motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca (Ryan, 2000)

Se puede decir que la motivación extrínseca depende de otro individuo actuante; este puede percibir o evaluar la conducta según sus propios estándares. Y puede suministrar o no las recompensas o los castigos. Sin embargo, la motivación intrínseca, depende del individuo en sí. Por esto, algunas teorías sobre motivación enfatizan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca; sin desconocer el papel reforzador de las sanciones externas.

2.2.6.2 La Motivación Positiva y Motivación Negativa

Estos tipos de motivación van a depender de los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve. En la micromotivación las organizaciones crean un conjunto de incentivos sociales, psicológicos y materiales que generan en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. En la macromotivación la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. (Romero, 2005)

Cuando estos dos tipos de motivación están alineados se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando algunos valores sociales tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad que le da privilegio al ocio y que considera el trabajo como un castigo, dificulta cualquier esfuerzo que la organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

2.2.6.3 Micromotivación y Macromotivación

Estos tipos de motivación van a depender de los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve. En la micromotivación las organizaciones crean un conjunto de incentivos sociales, psicológicos y materiales que generan en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. En la macromotivación la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. (Romero, 2005)

Cuando estos dos tipos de motivación están alineados se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando algunos valores sociales tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad que le da privilegio al ocio y que considera el trabajo como un castigo, dificulta cualquier esfuerzo que la organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

2.2.7 Estrategias Motivacionales

Las teorías motivacionales mencionadas anteriormente ofrecen un sin número de oportunidades para que las organizaciones mejoren su productividad y clima laboral. Chiavenato (2009) analiza cuatro estrategias fundamentales que se observan en la organización, que son las recompensas monetarias, las recompensas

no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la jornada laboral.

Las recompensas monetarias: se pueden unir las teorías de Maslow (1954), Herzberg (1968) y Vroom (1964) quienes plantean que el dinero es un excelente motivador de las personas ya que con este se pueden suplir algunas necesidades (alimento, vivienda, vestido y recreación); puede funcionar como incentivo o recompensa, estos pueden ser individuales, grupales y organizacionales, a través de salarios y bonos; fortalece la confianza de las personas en sí mismos pues reduce los problemas económicos. El dinero es un gran motivador siempre y cuando las personas creen que este cubrirá sus necesidades y que para obtenerlo se les exija algún esfuerzo.

Las recompensas no monetarias: entre estas están el reconocimiento, el prestigio y el estatus como lo menciona Maslow (1954) en su teoría de las necesidades. Es bueno tener en cuenta que muchas veces los planes organizacionales y grupales son más adecuados que los individuales para ser vinculados con las recompensas, pues si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas con sus recompensas alentarán a sus compañeros a realizar su trabajo. (Chiavenato, 2009)

El enriquecimiento de las tareas: enfoque popularizado por Herzberg (1968), pretende mejorar el desempeño y la satisfacción del trabajador adaptando continuamente sus tareas con el progreso del trabajador, es decir, enriqueciendo cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que lo ejecuta. Este se puede realizar de una manera vertical asignando actividades cada vez más complejas y eliminando gradualmente las actividades más simples; esto hace que el trabajo crezca y se vuelva más complejo. De forma horizontal es el cambio lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad o dificultad, este tipo de enriquecimiento hace que el trabajo se vuelva multifuncional.

Herzberg(1968) ofrece algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación entre las cuales se puede mencionar que la persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas; la tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño; la persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo; la persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo; la personas debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue; todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

La flexibilización del horario de trabajo es otra forma de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de los empleados, esto se consigue reduciendo el número de días u horas trabajadas por semanas. En lugar de trabajar cinco días de ocho horas, el empleado puede trabajar cuatro días de diez horas. Este nuevo horario permite que las personas descansen tres días por semana. En tal caso que los empleados tengas horarios flexibles.

2.2.8 Factores que pueden determinar la Motivación

El ser humano es un ser complejo, por lo tanto, no se puede decir que existe un solo motivante que influya sobre él. Sin embargo, después de estudiar los conceptos anteriormente citados en este marco teórico, es importante mencionar algunos factores que influyen en la motivación del ser humano.

2.2.8.1 Participación

Esta técnica ha recibido fuerte apoyo de las diferentes teorías e investigaciones de la motivación. Generalmente las personas se motivan cuando se les consulta sobre una acción que las afecta, es decir, se las hace ser parte del acto; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. Koontz, Weihrich y Cannice (2008) resaltan que la participación es “involucrar a una persona en una cuestión que le

afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.” (p.404) Por lo tanto, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también puede ser utilizada como medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, y, sobre todo, da a las personas un sentido de logro. Pero esto no debe significar que los gerentes debiliten su puesto: aunque fomenten la participación de sus subordinados en cuestiones en que éstos pueden ayudar, y aun cuando escuchen con detenimiento, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

2.2.8.2 Calidad de la Vida Laboral

Es un enfoque muy interesante sobre la motivación, este es sistémico al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales. Va más allá de la satisfacción del puesto de trabajo e incluye nociones, como la participación, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo; ésta a su vez, estimular el aprendizaje, la promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

Nadler y Lawler (1983) explican que la CVL es una forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos propios tienen que ver con el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacionales. De la misma manera, Ríos (1999) define la CVL como el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.

En síntesis, se puede decir que la CVL está dividida en dos puntos; desde el punto de vista del trabajador de destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. Por otro lado, desde el punto de vista de la organización: la participación, toma de decisiones e importancia de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización.

2.2.8.3 Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores. Aun cuando su teoría se sigue cuestionando, ha generado un amplio interés en todo el mundo para el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos. (Koontz, 2008)

Según Herzberg (1968), es factible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole posibilidades de autor realizar, a través de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, en conjunto con el reconocimiento de la labor realizada por su personal, de parte de la empresa.

Este factor de motivación tiene dos objetivos principales:

- Aumentar la eficacia de la organización del trabajo.
- Disponer de los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para la persona.

El enriquecimiento del contenido del puesto debe distinguirse del simple crecimiento del puesto. El crecimiento del puesto intenta hacer un trabajo más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas, significa hacer crecer el ámbito del puesto al agregar actividades similares sin aumentar la responsabilidad. (Koontz, 2008)

Finalmente, se puede decir que el enriquecimiento de puesto adecua este, al crecimiento profesional de su ocupante; aumentar los objetivos de responsabilidad y los desafíos de las tareas con el fin de que el trabajador este motivado, suba su autoestima y no llegue a la monotonía.

2.2.8.3.1 Limitaciones del Enriquecimiento del Puesto

Hasta los más firmes defensores del enriquecimiento del puesto admiten con facilidad que hay limitantes a su aplicación, una de éstas es la tecnología: con maquinaria especializada y técnicas de línea de ensamblaje quizá no sea posible hacer a todas las actividades muy significativas; otra limitante son los costos: lo que parecen querer ante todo es seguridad tanto en el empleo como en su salario. Más aún, a los trabajadores les preocupa que el cambio en la naturaleza de las actividades para aumentar la productividad signifique la pérdida de empleos.

2.2.8.4 Compensación

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las

condiciones en que éste se realice. Compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Esto significa que, en estricto sentido, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. (Juárez y Carrillo, 2014)

Para los empleados la compensación no es más que el pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo. Sin embargo, para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación. Estos al parecer no entienden que las compensaciones influyen fuertemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa.

2.2.8.4.1 La Compensación Financiera

Para entender el concepto de compensación financiera y la magnitud del mismo, se debe tener claro que las compensaciones pueden ser de carácter financiero o no financiero, y las financieras, a su vez podrían ser directas o indirectas.

- **Compensación Directa**

Dentro de las múltiples definiciones se nombra la de Iván Ezcurra quien define la compensación directa en un artículo para la revista virtual de los recursos humanos, como “los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización; es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones”

De igual manera Chiavenato (2000) dice que el salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.

- **Compensación Indirecta**

De manera contraria, la compensación indirecta, representa aquellos elementos que no se encuentran estimados dentro de la compensación directa, es decir, corresponde a esos pagos que el personal recibe indirectamente, y que en cierta forma compensan elementos extras del servicio del empleado, así como lo puede ser la dedicación, el esfuerzo y el sacrificio por conseguir los resultados esperados para la organización.

El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de servicios de salud, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras. La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización (Chiavenato, 2000).

2.2.8.4.2 Componentes Generales del Sistema de Compensación

El propósito final de un sistema de compensación es contener un diseño estructurado que permita un equilibrio entre los agentes internos y externos que afectan el sistema, logrando así apoyar la toma de decisiones gerenciales. Dentro de los elementos más importantes de los sistemas de compensación, se tienen los que se describen a continuación: salario, prestaciones, incentivo, equidad interna, equidad externa, descripción de puestos, sistemas de valoración de puestos y motivación laboral.

- **El Salario**

La remuneración salarial y su incremento es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente ha sido reivindicado por los trabajadores. Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado.

Para Chiavenato (2000) el concepto de salario, representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial. La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores actúan independientemente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios. No obstante, cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y estabilizar los salarios". (Chiavenato, 2000)

- **Las Prestaciones**

Las prestaciones laborales se pueden usar como herramienta para vincular la empresa al empleado, que complace al trabajador y, por lo tanto, este responde más

eficientemente. Glinow (1999) afirma que las prestaciones se utilizan para designar, los pagos en efectivo (aguinaldo, prima de vacaciones, por ejemplo), adicionales al sueldo, que recibe el personal. En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo, desde la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales.

- **Incentivo**

Los incentivos se pueden utilizar como mecanismo para inducir a los empleados a alcanzar los niveles de eficiencia óptimos, mediante la implementación de estos, el trabajador mejorará su situación económica dentro de la empresa logrando al mismo tiempo que se incremente la eficiencia global de la mano de obra. (Sornoza, 2003)

Además, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben.

2.2.8.4.3 Objetivos de la Administración de la Compensación

La administración de la compensación garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Es válido destacar, que sin una compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa. A través de esta se obtiene:

- **Equidad Interna**

El concepto de equidad enfatiza que, a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual y, como consecuencia racional. En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En relación a esto Juárez (2014) explica que en la medida que un empleado percibe una diferencia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

- **Competitividad Externa**

La competencia en el mercado laboral radica en la consecución del talento humano idóneo para el planteamiento de la estrategia de negocio, para ello las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de compensación tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que requieren para conseguir los objetivos y resultados de dicha estrategia. Por tal motivo el nivel de compensación depende en gran parte del sector económico donde se desarrolle su razón de ser y donde compite la empresa, además de la disponibilidad del tipo de personal que se necesita para el cumplimiento de su misión.

Así entonces para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la

competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita. (Juárez, 2014)

Se puede afirmar que el ser humano siempre mantiene la expectativa de recibir una compensación equivalente al esfuerzo realizado, por lo que se hace necesario que las empresas hoy día diseñen un plan de compensación que retribuya de forma justa y equitativa el esfuerzo y la dedicación de su gente. Son múltiples las formas de retribuir a los empleados, por tanto, es importante que se consideren las necesidades y el nivel jerárquico a fin de que las acciones logren el cometido propuesto. Para concluir se puede decir que el tema de compensación es un tema muy complejo y las empresas deben prestarle especial atención para que no pierdan el talento humano que en muchas ocasiones han formado.

2.2.9 Incentivos para aumentar la Motivación

En todo tipo de trabajo debe existir algún incentivo que aliente al empleado a continuar con sus buenas prácticas, de ahí depende la continuidad de ese comportamiento. Es decir, es necesario alimentar esa conducta para que la misma persista. A continuación, se mencionan ciertas formas para incentivar a los empleados:

- Reconocer públicamente los logros alcanzados.
- Elección del empleado del mes. Como reconocimiento social ayuda a saber qué modelo de trabajador se espera. Son mejores los reconocimientos de equipos que individuales, ya que se genera mayor colaboración y sentido de pertenencia.
- Evaluación mensual o trimestral a todos los trabajadores. Este reporte, idealmente verbal, debe ser en privado y destacar lo que ha hecho bien y enfatizar que debe mejorar.

- Las actividades de fin de año contribuyen a mejorar la motivación. Se crea identidad y pertenencia.
- Saludar personalmente en los cumpleaños o fechas importantes.
- Generar ritos para eventos simbólicos.
- Comunicar a todos, con un correo electrónico y en reuniones cuando la empresa ha obtenido un logro importante.
- Generar horarios flexibles también ayuda a aumentar la motivación.
- Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal.
- Preocuparse por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo.

Se debe tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización. Es de conocimiento que los incentivos motivan la fuerza laboral, manteniéndola animadas, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

2.2.10 La Satisfacción Laboral

Se refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. “Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. Hegney, Plank y Parker (2006) aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

Otro ejemplo es el propuesto por Staw y Ross (1985) que señalan que la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, y que esta puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Para Newton y Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

Un ingrediente que también resalta dentro de las definiciones es la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional. Así, según Blum (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. (Como se Cita en Loitegui 1990)

A su vez, Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Sector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

En síntesis, se puede decir que la satisfacción laboral puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

2.2.10.1 Implicaciones de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo.

Existe una relación entre individuo-entorno. Por parte del individuo se encuentra la experiencia, y por parte del entorno otra serie de variables. Para Moré y Junco (2005) la referida satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales.

Así, el medio laboral está constituido primordialmente por las condiciones laborales, las cuales constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005), realizando una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características del individuo, distinguieron dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral: por un lado, las variables involucradas con las relaciones interpersonales, y, por el otro, los factores de superación. Tales autores concluyen: «Las variables ligadas a las “relaciones interpersonales” (conflictos con superiores o compañeros, apoyo social y reciprocidad) han dado origen a una amplia literatura donde se ha evidenciado su papel en la predicción no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores».

Así, tal como apuntan Frone y Major (1988), cuando se da una buena comunicación se produce mayor satisfacción laboral, pero, sobre todo, en aquellos trabajadores que están más implicados con su trabajo.

En lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004).

Por otro lado, hay trabajos que han medido la satisfacción laboral, la cual se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas (Sector, 2002). Se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o ambiente organizacional. Esta interacción influye determinadamente en la manera de actuar del trabajador. Velásquez (2001), a su vez, señala que el índice de satisfacción con las condiciones de trabajo permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Para aumentar la satisfacción laboral es necesario:

- Crear lazos con los trabajadores: Sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente.
- Contar con un sistema de incentivos: El dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta.
- Promover el trabajo en equipo: Este es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos a sí mismos; volverse más creativos aprender lecciones imprescindibles para crecimiento profesional y personal.

Se puede afirmar que en la medida en que los empleados se sientan más satisfechos en sus puestos de trabajo, serán más productivos y contribuirán al logro de los objetivos de la organización. Empleados satisfechos garantizan cero rotaciones y por ende un sentido de lealtad y pertenencia con la institución.

2.2.11 Desempeño Laboral

Desempeño Laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su talento. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Chiavenato, 2011)

Se afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. (Stoner, 1994)

El desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. (Milkovich y Boudreau, 1994)

Existen diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, en tal sentido Davis y Newton (2010), aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, entre otro.

Por otro lado, se destaca que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como:

La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Chiavenato, 2011)

Se puede asegurar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de una persona a otra, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral. Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo, recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión. (Strauss y Sayles, 1981)

La estrategia está enfocada en el hecho de que el trabajador desempeñe su labor en algo que corresponda a los intereses de la empresa y que afecte positivamente a sus resultados. Teniendo en cuenta que la capacidad es uno de los tres principales factores que repercuten en la productividad de un empleado. Para ofrecer métricas de productividad objetivas se necesita una plataforma que haga posible la evaluación de la capacidad del trabajador a través del uso que hace de su tiempo, de cómo lo fragmenta y de la utilización que hace de sus herramientas de trabajo.

En muchas de las ocasiones en las que el trabajador no rinde, no vienen provocadas por una mala actitud o despreocupación, sino por el hecho de no ser conscientes, de no interiorizar cómo gestiona su tiempo y cuánto produce. De hecho, en muchas situaciones no se trata de que la persona no esté rindiendo, sino de un problema de gestión relacionado con el principal objetivo del departamento.

Un método muy efectivo para mejorar la concentración y el tiempo dedicado a actividades productivas es lo que los psicólogos llaman “efecto espejo”. Ver reflejado el comportamiento en números y métricas, entender y ser conscientes de cómo se invierte el tiempo permite implementar cambios que se acaban convirtiendo en hábitos que afectan positivamente los resultados.

Un software de medición y análisis de la productividad es lo que facilita que las personas valoren adecuadamente su rendimiento, gestionen mejor su tiempo, y perciban positivamente los cambios estructurales, siguiendo el hecho de que “sólo se puede mejorar lo que se puede medir”.

Una métrica de medición automática permite mejoras extraordinarias del nivel de concentración y dedicación a actividades productivas, posibilita que las empresas gestionen mejor sus RR.HH. mientras aumenta la productividad, permitiendo implementar iniciativas como el teletrabajo, el horario flexible, la gestión por objetivos o la mejora de la conciliación de la vida profesional y personal. Es una solución

tecnológica propicia para que los empleados sean más responsables, ya que cada trabajador se convierte en gestor de sí mismo para mejorar la productividad en beneficio propio y en el de su empresa. Aspectos como el estilo de gestión, el involucramiento de las personas, la transparencia, los valores o la sensación de equipo son claves para obtener buenos rendimientos productivos.

2.2.11.1 Elementos que influyen en el Desempeño Laboral

Las empresas de ventas deben ofrecer un buen servicio a sus clientes por ende deben reconocer aquellos factores que se encuentren correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los empleados, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción de los empleados, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para los empleados.

- **Satisfacción del Trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newton (1991), plantean que: “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p.203) La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Por lo tanto, se puede decir que la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, ya que el individuo siente la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en

aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante y significativo; se superan trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

- **Trabajo en Equipo**

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

- **Capacitación del Trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p.44)

Nash (1989) destaca “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p.229). Los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

- **Seguridad y Salud Laboral**

Se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

El concepto de salud es definido por la Constitución de 1946 de la Organización Mundial de la Salud como el completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. También puede definirse como el nivel de eficacia funcional o metabólica de un organismo tanto a nivel micro (celular) como en el macro (social).

El trabajo puede considerarse una fuente de salud porque con él las personas consiguen una serie de aspectos positivos y favorables para la misma. En el trabajo las personas desarrollan una actividad física y mental que revitaliza el organismo al mantenerlo activo y despierto. No obstante, el trabajo también puede causar diferentes daños a la salud de tipo psíquico, físico o emocional, según sean las condiciones sociales y materiales donde se realice el trabajo.

- **La Inducción del Personal**

La inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas como también dentro de la política y cultura de la empresa. Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores

posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor.

Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

La finalidad de la inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Según Chiavenato (2011) los programas de socialización o inducción: son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, norma y patrones de comportamiento deseados.

2.2.12 Evaluación del Desempeño

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos viven evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que les rodean. Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, estos toman mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la

administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Algunos autores tienen diversas concepciones de la evaluación del Desempeño; para Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Sin embargo, Gibson (1997) dice que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Al igual que Baggini (1999) el cual opina que la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Existen varias personas responsables al implantar un sistema de evaluación de desempeño:

1. El gerente o supervisor: evalúan el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.
2. El empleado: a través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.
3. El empleado y el gerente: mediante la aplicación de la administración por objetivo, ya que esta es democrática, participativa e involucrarla y motivadora.

En la evaluación de desempeño se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- La formulación de objetivos debe ser por consenso, es decir, el establecimiento de objetivos por el gerente y el evaluado.
- Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la aceptación plena por parte del evaluado de los objetivos y el compromiso de alcanzarlo.
- Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Desempeño, estrategias individuales para el logro de los objetivos.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios.
- Retroalimentación intensiva y medición continua, el evaluado debe conocer cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.
- El Equipo de trabajo: evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y programan en conjunto las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, definen sus objetivos y metas.
- El órgano de gestión de personal: este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.
- Comité de evaluación: este puede estar conformado por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diferentes departamentos, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un medio, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

2.2.12.1 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Según Gibson (1997):

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Las evaluaciones de desempeño permiten implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Es importante resaltar que para que los niveles de desempeño sean superiores dentro de la organización, es prerequisite que se cree un clima de equidad interna, donde la percepción del trabajador no sea de injusticia y diferencia

respecto a sus pares, y en donde el nivel de compensación resulte competitivo con el mercado laboral que compite la empresa, finalmente, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.

2.2.13 Productividad, Eficacia, Efectividad y Eficiencia

La meta de los administradores es crear superávit, productividad, lo que implica eficiencia, eficacia, y efectividad. La productividad se define como la relación que existe entre los resultados (productos u otros) y los insumos (trabajo, materiales, capital) dentro de un período dado, considerando la calidad.

Klein (1965) definió la productividad como: “La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin “... “el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformada en producto...” (Como se cita en García 2011)

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida

Muchos de los conceptos de productividad vienen de épocas muy diferentes a la actual, no obstante, sus conceptos siguen siendo válidos ya que en la actualidad lo que más ha cambiado son los factores que influyen en la productividad, por ejemplo, la innovación de los productos (actualmente una empresa puede ser totalmente

reemplazada por otra que use productos con una tecnología superior), la gestión de tiempo, el manejo de los recursos humanos, entre otros.

Productividad es el cociente/ producción-insumos dentro de un período, considerando la calidad. La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. (Heinz et al, 2012).

En conclusión, se puede destacar que las empresas buscan hacer más con menos para lograr la tan deseada productividad, el sello distintivo del éxito empresarial será siempre su gente y el grado de motivación que tengan para realizar sus labores. Contar con personal comprometido y capaz, contribuirá a que las empresas alcancen los niveles de productividad deseados con la eficacia y eficiencia esperada.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo III se presenta el marco metodológico de la investigación sobre Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, Zona Norte, República Dominicana, período 2015-2016, haciendo referencia al diseño, tipo de investigación y método utilizado. Se explican las técnicas e instrumentos empleados, la población y el tipo de muestra a la cual se le aplicaron los instrumentos elaborados. Luego se plasma detalladamente el procedimiento para la recolección de datos, y su posterior análisis, la validez y confiabilidad, tanto de los instrumentos utilizados como de la investigación de manera general.

3.1 Diseño, Tipo y Método de Investigación

3.1.1 Diseño de Investigación.

Luego de planteado el problema y los objetivos se procedió a realizar un plan general para obtener la información requerida en esta investigación; donde se obtuvieron respuestas a las interrogantes planteadas. Hernández, Fernández y Batipta (2006) definen el término diseño como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

En este mismo orden Hernández et al. (2006) sostienen: “El investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis)”. (p.158)

Existen diferentes diseños de investigación entre los cuales están:

- **Experimentales**

Estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuesta causas-antecedentes), para analizar las consecuencias

que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuesto efectos-consecuentes) dentro de una investigación de control para el investigador.

- **Cuasi-experimentales**

Estudio donde se manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto y relación con una o más variables dependientes.

- **No-experimentales**

Estudio que se realiza sin manipular deliberadamente ninguna variable; se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlo.

Por lo anteriormente descrito el diseño que se utilizó en esta investigación es el no-experimental; dentro de este diseño se usó el transeccional correlacional-causal. Hernández, Fernández y Batipta (2010) expresan: “Los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos, o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p.211).

3.1.2 Tipo de Investigación

Una vez conocido el problema, las estrategias o el diseño de la investigación y realizada la revisión literaria de esta se procedió a determinar el tipo de investigación que se va a realizar. Esta se divide en documental, de campo y laboratorios.

Por el lugar donde se realiza la investigación puede ser de campo, este tipo se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este

modo se busca conseguir la situación lo más real posible, (exploratoria, descriptivas, correlacionar, explicativa); y de laboratorio esta se realiza en un ambiente controlado pues carece de las características propias del ambiente natural. Por último, la investigación documental es la que está basada en conocimientos ciertos y fundamentados, ya que en su mayoría son estudios o proyectos a realizar, con propuestas concretas y soluciones reales, no ficticias, aunque en ocasiones se manejen conocimientos empíricos, pero ya comprobados. (Romero y Quezada, 2004)

Para la elaboración de este estudio se tomaron en cuenta varios tipos de investigación entre las cuales está la investigación de campo, pues las investigadoras se trasladaron a las instalaciones de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, para hacer un levantamiento de información. De igual forma esta investigación es de tipo documental por que se realizó la revisión de varias fuentes para obtener información sobre el tema en cuestión; se visitaron varias bibliotecas, dentro de las cuales se pueden mencionar: Universidad Autónoma de Santo Domingo, Universidad de la Tercera Edad y Universidad Tecnológica de Santiago, donde se consultaron algunos libros, tesis, revistas y escritos relacionado con el tema de la motivación y el Desempeño Laboral.

Dentro del tipo de investigación de campo se puede decir que ésta, es de tipo descriptivo ya que se va a considerar al fenómeno estudiado y sus componentes medirán conceptos y variables. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández et al., 2010)

Correlacional porque se expresa la relación entre la motivación y el desempeño, de igual manera se cuantificaron los resultados obtenidos. Hernández et al. (2010) plantea que “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.81)

3.1.3 Método de Investigación

Luego de definido el diseño y el tipo de investigación se procedió a determinar los procedimientos a seguir para cumplir con los objetivos y dar respuestas al problema de esta investigación, esto se hizo a través de un método de investigación. Hernández, Fernández y Batipta (2002) sostienen que “El método significa el camino más adecuado para lograr un fin. Es un medio para alcanzar un objetivo.” (p.33). Cabe destacar que para elegir el método adecuado de cada investigación se debe tener claro de dónde sale el conocimiento y a donde se espera llegar.

López (1984) sustenta dos grandes métodos de investigación como son:

- Lógicos: se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis. (inductivo, deductivo, analítico y sintético; además existen los métodos mixtos: inductivo-deductivo y analítico-sintético).
- Empíricos: se aproximan al conocimiento del objeto mediante sus conocimientos directos y el uso de la experiencia. (experimental, método de la observación científica, método de la medición)

Para esta investigación se eligió el método lógico-deductivo ya que tiene la característica de ser objetivo, sistemático, fáctico y progresivo; es una ciencia que permite alcanzar conocimientos válidos que pueden ser verificados a través de instrumentos confiables. En el proceso deductivo se parte de lo general hasta llegar a una conclusión particular. El punto de partida es el antecedente que afirma una verdad universal y el punto de llegada es el consecuente, que afirma una verdad

particular, contenida implícitamente en el primero. Como lo expone Hernández et al. (2002) “parte de un marco general de referencia hasta llegar a una conclusión en particular”. (p. 33).

3.2 Técnicas e Instrumentos utilizados

Las técnicas ayudan a filtrar la información de manera estratégica, guían a cumplir con los objetivos de la investigación, dándole respuesta a la problemática. Según Hernández Fernández y Batipta (2002), las técnicas “son el conjunto de instrumentos y medios auxiliares a través de los cuales se efectúa el método con la finalidad de obtener las informaciones requeridas”. (p.424)

Dentro de las principales técnicas de recolección de datos están:

- La entrevista, es un proceso que implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. La entrevista puede ser personal y puede también realizarse vía telefónica.
- La encuesta consiste en una serie de preguntas que se hacen a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.
- La observación, los investigadores Hernández et al. (2003), definen la observación cuantitativa como “registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”, (p.430).
- La sección de grupos o grupo focal es una técnica desarrollada recientemente para recolectar ideas e información valiosa. En una sesión de grupo, un pequeño número de individuos es reunido para conversar acerca de algún tema de interés. Se utiliza cuando se requiere complementar el conocimiento que se puede encontrar en encuestas de papel y lápiz y profundizar opiniones.
- El análisis de contenido cuantitativo, es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica

los mensajes o contenidos en categorías y sub-categorías, y los somete a análisis estadístico.

- Las pruebas estandarizadas e inventarios miden variables específicas, como la inteligencia, la personalidad en general, la personalidad autoritaria, el razonamiento matemático, el sentido de vida, la satisfacción laboral el tipo de cultura organizacional, entre otros aspectos.
- Datos secundarios (recolectados por otros investigadores) esto implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.
- Instrumentos mecánicos o electrónicos son sistemas de medición por aparatos, como el detector de mentiras, o polígrafo etc. Instrumentos específicos propios de cada disciplina. (Hernández et al. 2010)

En todas las áreas de estudio se han generado valiosas técnicas para recolectar datos sobre variables específicas. Para el análisis de grupos se usan los sistemas socio-métricos y el análisis de redes, entre otros.

Para sustentar el tema investigado se utilizó la técnica de la entrevista ya que mediante ella se pudo obtener información relevante de la dirección de la empresa relacionada con el tema, así como también se utilizó la técnica de la encuesta con el objetivo de conocer opiniones del personal de ventas mediante preguntas escritas y la técnica de grupo focal que perseguía conocer las expresiones del personal reunido, relacionado con el tema objeto de estudio.

Como técnicas de recolección en esta investigación se visitaron bibliotecas de diversas universidades de la ciudad de Santiago de los Caballeros, se consultaron varios libros de textos referentes a metodología de investigación y relacionados con el tema objeto de estudio, se consultaron tesis nacionales e internacionales y varias publicaciones de internet.

Los instrumentos de investigación como medios, facilitan el trabajo investigativo y deben estar acorde tanto con la técnica, así como con el método

empleado. De acuerdo a Hernández et al. (2010), los instrumentos de investigación sirven para medir las variables que se emplean para analizar el objeto de estudio, así como para recopilar la información que se requiere y observar el comportamiento de las variables.

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos y aplicarlos es semejante.

Se pueden utilizar diferentes vías de recolección de datos. Por lo general en los estudios de tipo cuantitativos se incluyen varios tipos de cuestionarios, al mismo tiempo pruebas estandarizadas y recopilación de contenidos para análisis estadístico y observación. Utilizar diversos instrumentos permite establecer la validez de criterio.

Rojas (2003) plantea: “La actitud es el grado de inclinación hacia un objeto social determinado, dado por los sentimientos, pensamientos y comportamientos hacia el mismo o también es la predisposición positiva o negativa hacia algún objeto o alguien”. (p.125) Las escalas son instrumentos destinados a medir propiedades de individuos o grupos; permite la asignación de números a las unidades medidas. Estas son muy utilizadas para medir actitudes y valores. (Briones, 1982)

Las técnicas más conocidas para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. Escalamiento Likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Diferencial semántico serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar al objeto de actitud, ante los cuales se pide la reacción del sujeto, al ubicarlo en una categoría por cada par. Escalograma de Guttman es una técnica para medir las actitudes que al igual que Likert se fundamenta en juicios, ante los cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala respectiva. (Hernández et al., 2010)

Uno de los instrumentos utilizados para realizar el tema objeto de estudio fue el cuestionario. Según Hernández et al. (2010), es “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.254). Este se elaboró acorde a los objetivos e indicadores de esta investigación sobre la Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa objeto de estudio. Las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerradas, algunas de clase dicotómicas (respuestas de sí o no) y otras de opción múltiple (varias opciones para elegir).

Otro de los instrumentos utilizado en esta investigación fue la entrevista la cual implica que una persona calificada aplique el cuestionario a los participantes; hacer las preguntas y anotar las respuestas. (Hernández et al., 2010) Se realizó una entrevista al coordinador ventas de la empresa objeto de estudio donde se recolectaron informaciones importantes para la realización de esta investigación. También se utilizó como instrumento una guía para levantar las informaciones del grupo focal.

3.3 Población y Muestras

En toda investigación es importante determinar la población objeto de estudio, ya que se debe establecer cuáles son las características más relevantes y las especificaciones propias de cada grupo que se analice.

Según Hernández et al. (2010), “La población no se define sólo como personas, sino que puede ser una empresa, industria o grupo de empleados”. (p.216). La población puede ser finita cuando se conoce la cantidad de elementos y sujetos objeto de estudio e infinita cuando no se conocen los mismos. En esta investigación la población fue finita, porque se conocen la cantidad de elementos y sujetos informantes. Esta investigación alcanza los empleados que laboran en el departamento de ventas Zona Norte de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. de la ciudad de Santiago. La cual consta de 1 coordinador ventas, 3 supervisores, 38 vendedores.

Hernández et al. (2010), define la muestra como “Un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. (p. 215).

La Muestra puede ser: probabilística y no probabilística. En la muestra probabilística se definen las características de la población, el tamaño de la muestra, y se realiza una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Mientras en la no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra.

El tipo de muestra utilizada en esta investigación fue probabilística simple, donde Hernández et al. (2010), explican que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra.

Existen fórmulas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra cuando la misma es infinita es decir cuando no se sabe el total de elementos u objetos de estudio que conforman una población o universo, igualmente para calcular la muestra finita, es decir, cuando se cuenta con un número limitado de medidas y observaciones.

Cuando la población sea finita se utiliza la siguiente fórmula (Fisher y Navarro, 1997):

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

La muestra objeto de estudio se estructuró como se detalla a continuación:

1 Coordinador de Ventas

3 Supervisores de Ventas

38 Vendedores

Por el tamaño de la población se consideró la totalidad de los supervisores, coordinador de ventas y el total de los vendedores.

3.4 Procedimiento para la Recolección de datos

Recolectar los datos, implica elaborar un plan detallado que conduzca a reunir informaciones confiables con un propósito específico. De acuerdo a Hernández et al. (2010) esto implica darles respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos?, ¿En dónde se localizan tales fuentes?, ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Y una vez recolectado, ¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos el planteamiento del problema? (p.198)

De igual manera este plan de recolección de datos se nutre de elementos tales como: las variables, las definiciones operacionales, la muestra y los recursos disponibles. El proceso que se llevó a cabo para realizar la investigación fue el siguiente:

- Se visitó la empresa Sigma Alimentos Dominicana, ubicada en la avenida Francisco Augusto Lora para solicitar el permiso correspondiente, para realizar la investigación.
- Se seleccionó la población, la cual estuvo constituida por empleados del departamento de ventas.
- Investigación institucional, se conversó con los supervisores del departamento de ventas, y coordinador del área, así como con el gerente de recursos humanos de la empresa en cuestión con respecto al tema de esta investigación.

- Investigación documental, se procedió a visitar diversos recintos académicos como Universidad de la tercera edad (UTE), Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) allí se consultaron investigaciones relacionadas con el tema de la motivación de los empleados y también se indagó en fuentes electrónicas confiables como Google académico y bibliotecas virtuales, entre otros.
- Aplicación de prueba piloto, se aplicó la prueba piloto a un total de 10 empleados, esto dio pauta para corregir algunas preguntas que estaban confusas además de que con estas no se iba a obtener la información requerida.
- Luego se llevó a cabo la implementación del cuestionario donde se obtuvieron los resultados que permitieron medir las variables que guiaron el curso de la investigación.
- Se realizó entrevista al coordinador de ventas de la empresa y con los supervisores de ventas fue realizado un grupo de enfoque a fin de obtener informaciones sobre el tema objeto de estudio.
- Se procedió al análisis e interpretación de los resultados.
- Presentación del informe final.

3.5 Procedimiento para el Análisis de los datos

Una vez realizadas todas las etapas de esta investigación se inició el análisis de los datos donde se determinó cómo y cuál herramienta de análisis estadístico es la más adecuada para este fin. Kerlinger (1982) afirma que el análisis de datos es lo que antecede para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones.

Kerlinger (1982) define el termino analizar como una forma de establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos. Tomando en cuenta esta

definición las investigadoras organizaron las informaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados a los empleados del departamento de venta de la empresa en cuestión.

Seguido de esto, se extrajeron los resultados de dichos cuestionarios y se ordenaron en cuadros de tres columnas (respuesta, frecuencia y porcentaje), utilizando así la estadística descriptiva que es la basada en frecuencias y porcentajes. Este tipo de estadística sirve para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica que se obtiene de manera sistemática. (Hernández et al., 2003).

Se realizaron las tabulaciones de lugar para esto se utilizó el programa de Microsoft Excel, donde, primero se tabularon las preguntas del cuestionario aplicado, para cada pregunta se elaboró una tabla de distribución de frecuencia. Hernández et al. (2003) define esto como el conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Luego se procedió a presentar los datos utilizando los gráficos de tipo conos, por último, se realizó el análisis e interpretación de los resultados de cada gráfico.

3.6 Validez y Confiabilidad

En todas las investigaciones científicas se necesita un alto nivel de validez, no sólo educativa, sino en cualquier campo del saber, por lo que se hace necesario aplicar procedimientos apropiados. La validez es definida por Hernández et al. (2010), "Como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir, la validez es el proceso mediante el cual los investigadores certifican que los instrumentos utilizados responden a los objetivos de la investigación y que al ser realizadas a un mismo individuo en diversas ocasiones exista consistencia y congruencia en sus respuestas, lo cual permite la recolección de datos confiables". (p.201)

Hernández et al. (2010) define la confiabilidad de un instrumento de medición “Como el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto producen resultados iguales”. (p.200). La confiabilidad es un elemento a considerar en una investigación, ya que los resultados obtenidos deben arrojar los resultados esperados para los cuales fueron elaborados. Este aspecto indica el grado con que se pueden inferir conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

El grado de validez de esta investigación estuvo definido en los cuestionarios que recogen diferentes aspectos, como los factores que determinan la motivación en el trabajo, herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, capacitación necesaria para el buen desempeño, acogida de la iniciativa de los subordinados por parte de su superior, así como el balance entre su carga laboral y vida personal; todas estas variables pertenecientes a este estudio. Es decir, un instrumento de medición requiere tener representados prácticamente a todos o la mayoría de los componentes del dominio de las variables a medir.

Este estudio es confiable, ya que, al aplicar dichos instrumentos, se tomaron en cuenta los objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables, el cual fue revisado y avalado por parte de la asesora, persona experta en el área.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación e Interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a los vendedores

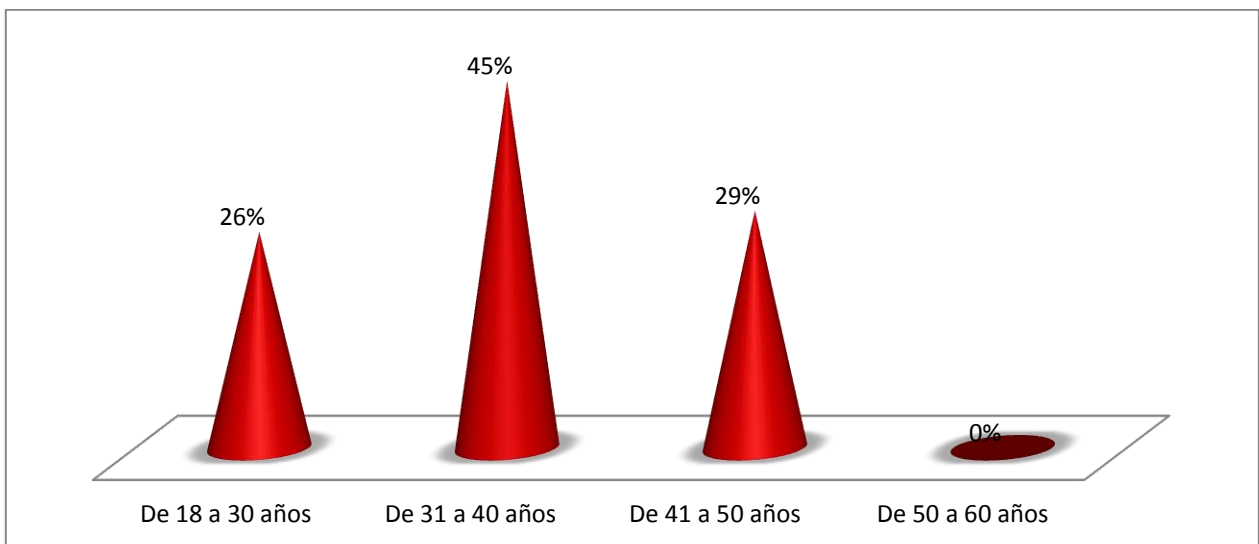
TABLA NO. 1
Edad de los vendedores

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
De 18 a 30 años	10	26%
De 31 a 40 años	17	45%
De 41 a 50 años	11	29%
De 50 a 60 años	0	0%
TOTAL	38	

Fuente: Pregunta No. 1 del cuestionario aplicado a los vendedores

La tabla anterior, muestra que el 45% de los vendedores están en las edades de 31 a 40 años, el 29% tiene de 41 a 50 años y el 26% está entre las edades de 18 a 30 años. Lo que demuestra que el departamento de ventas en su mayoría está conformando por personal relativamente joven.

GRÁFICO NO. 1
Edad de los vendedores



Fuente: Tabla No. 1

TABLA NO.2

Nivel académico de los vendedores

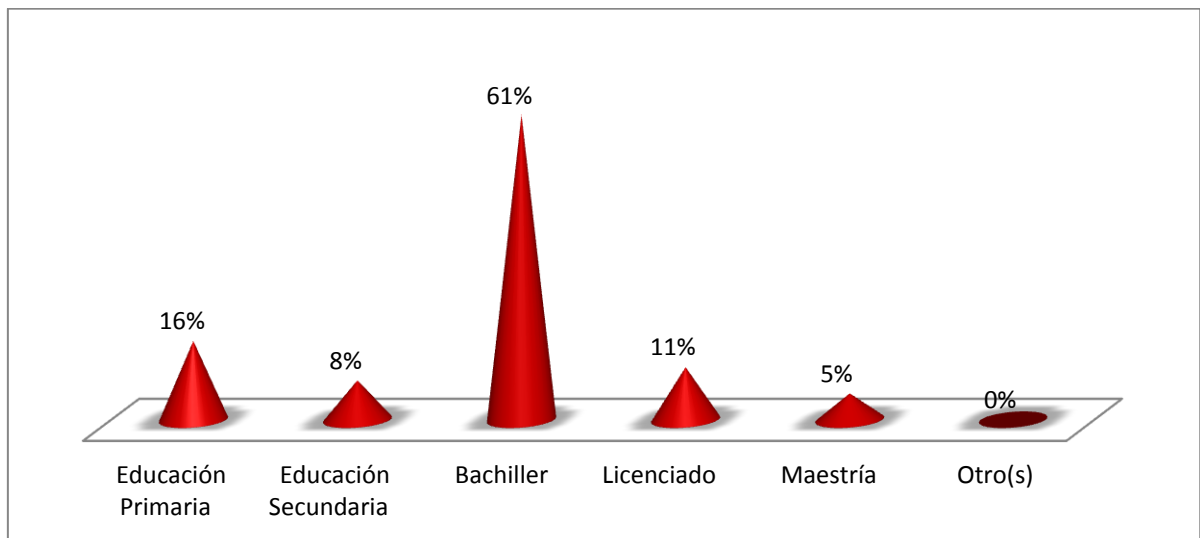
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Educación primaria	6	16%
Educación secundaria	3	8%
Bachiller	23	61%
Licenciado	4	11%
Maestría	2	5%
Otro(s)	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Pregunta No. 2 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, se observa que el 61% de los empleados es bachiller, el 16% expresó haber cursado la educación primaria, el 8% la educación secundaria, el 11% afirma haber obtenido una licenciatura y un 5% de los vendedores dice tener una maestría. Estos datos revelan que el nivel académico predominante en los vendedores es el bachiller.

GRÁFICO NO. 2

Nivel académico de los vendedores



Fuente: Tabla No. 2

TABLA NO.3

Años de servicio en la empresa de los vendedores

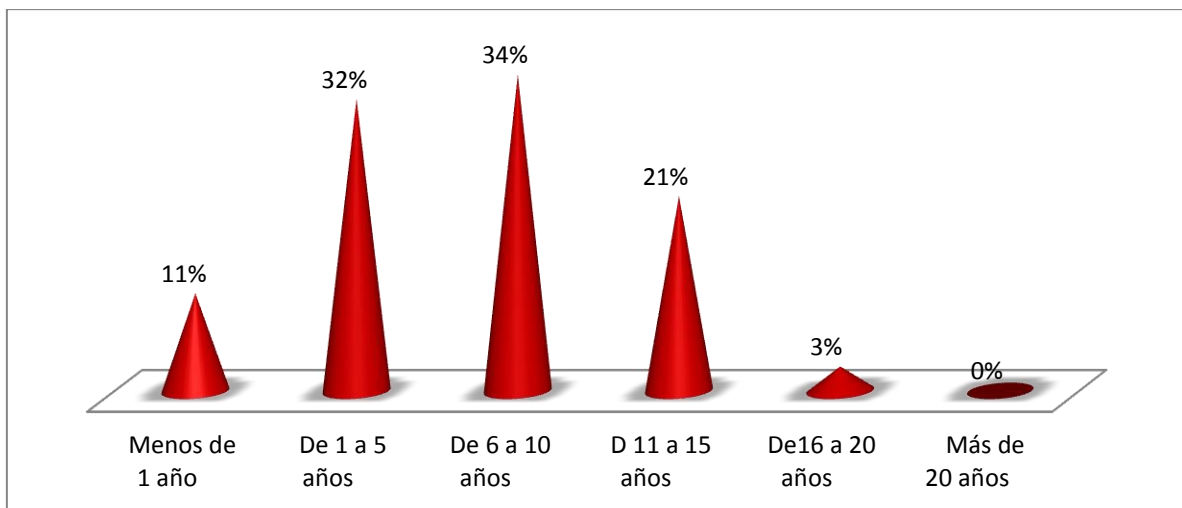
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Menos de 1 año	4	11%
De 1 a 5 años	12	32%
De 6 a 10 años	13	34%
D 11 a 15 años	8	21%
De16 a 20 años	1	3%
Más de 20 años	0	0%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 3 del cuestionario aplicado a los vendedores

En la tabla anterior se muestra que el 34% de los vendedores lleva en la empresa entre 6 y 10 años, el 32% entre 1 a 5 años laborando en la empresa, el 21% tiene entre 11 a 15 años, el 11% tiene menos de un año laborando en la empresa, y un 3% de los vendedores está entre 16 a 20 años. Con lo anterior expuesto se puede afirmar que la mayor parte de los vendedores tiene antigüedad considerable en la empresa.

GRÁFICO NO. 3

Años de servicio en la empresa de los vendedores



Fuente: Tabla No. 3

TABLA NO.4

Objetivos y ambiciones profesionales de los vendedores

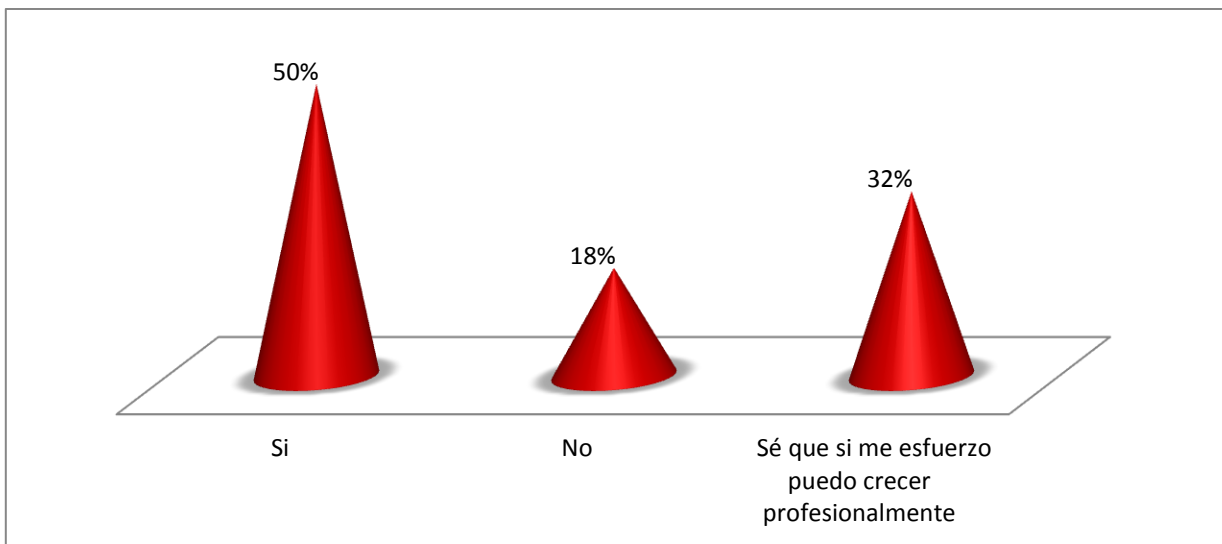
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	19	50%
No	7	18%
Sé que si me esfuerzo puedo crecer profesionalmente	12	32%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 4 del cuestionario aplicado a los vendedores

Los resultados de la tabla anterior muestran que el 50% de los empleados considera que la empresa alienta sus objetivos y ambiciones personales, el 32% considera que si se esfuerzan pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa, mientras que el 18% respondió que no es así. Evidenciando así que la empresa toma en cuenta los objetivos y ambiciones personales de los vendedores.

GRÁFICO NO. 4

Objetivos y ambiciones profesionales de los vendedores



Fuente: Tabla No. 4

TABLA NO.5

Estabilidad laboral de los vendedores

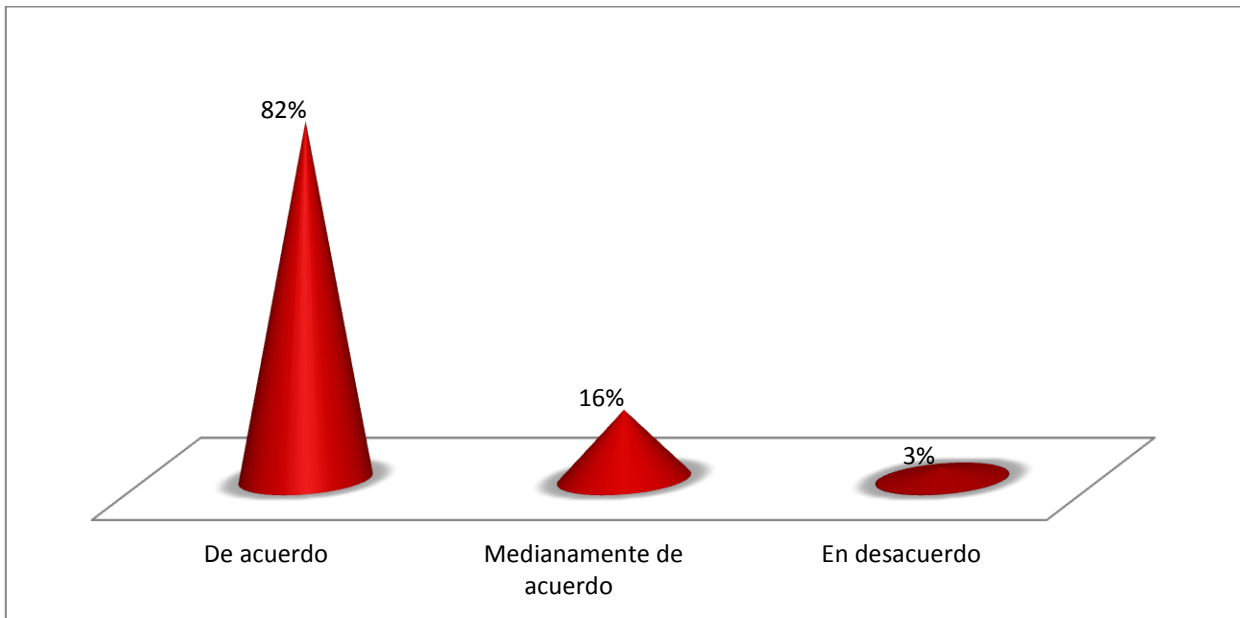
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
De acuerdo	31	82%
Medianamente de acuerdo	6	16%
En desacuerdo	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 5 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla anterior, el 82% de los encuestados respondieron que la empresa le ofrece estabilidad laboral, el 16% dice estar medianamente de acuerdo y el 3% considera que la empresa no le ofrece la estabilidad laboral que necesitan. Por lo que se puede afirmar que el personal de ventas se siente estable laboralmente en sus puestos de trabajo.

GRÁFICO NO. 5

Estabilidad laboral de los vendedores



Fuente: Tabla No. 5

TABLA NO.6

Balance entre carga laboral y vida personal de los vendedores

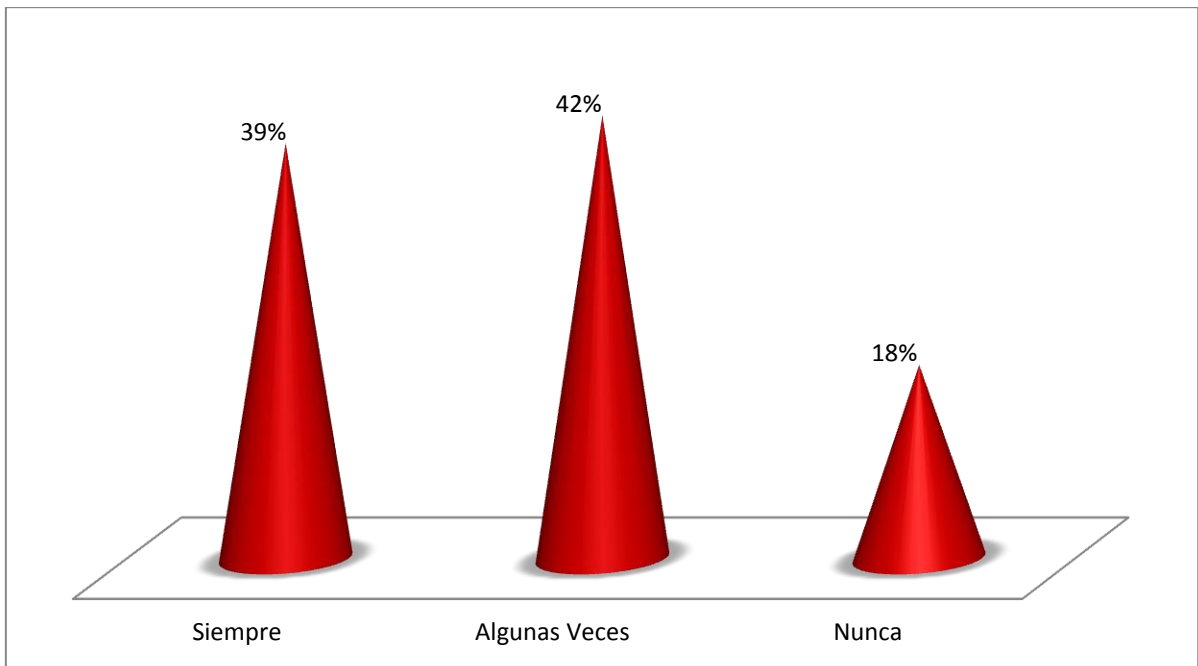
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Siempre	15	39%
Algunas veces	16	42%
Nunca	7	18%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 6 del cuestionario aplicado a los vendedores

Se observa en la tabla anterior que el 42% de los vendedores considera que algunas veces existe balance entre su carga laboral y su vida personal, el 39% de los encuestados entiende que sí, y el 18% dice que nunca existe balance. Estos resultados evidencian que gran parte del personal necesitan mejoría en su carga laboral para de esta manera balancearla con su vida personal.

GRÁFICO NO.6

Balance entre carga laboral y vida personal de los vendedores



Fuente: Tabla No. 6

TABLA NO.7

Apoyo y comprensión de la empresa a los vendedores

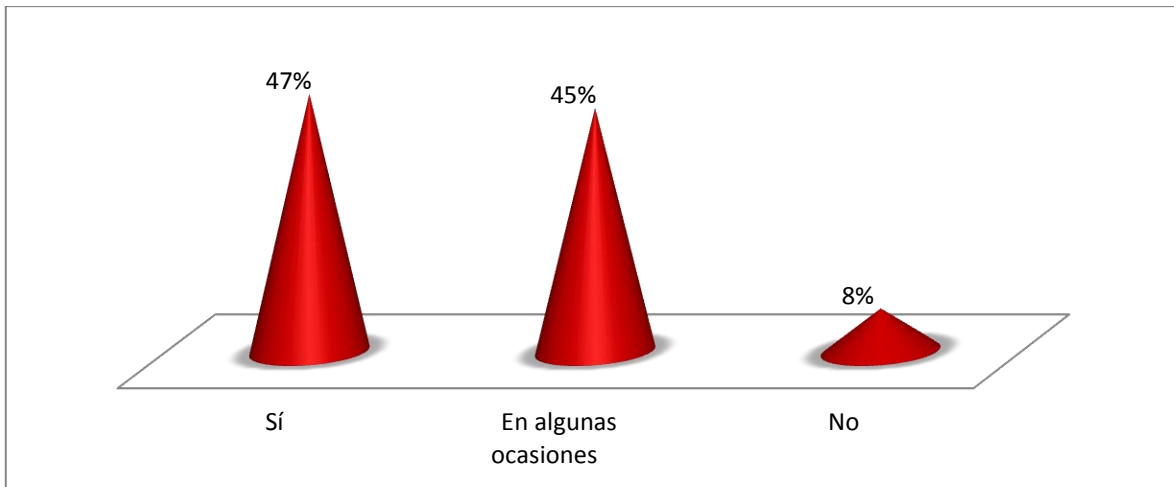
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Sí	18	47%
En algunas ocasiones	17	45%
No	3	8%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 7 del cuestionario aplicado a los vendedores

Con relación a los resultados presentados en la tabla anterior se puede notar que el 47% afirma que cuenta con el apoyo de la empresa en caso de alguna eventualidad, el 45% expresa que en algunas ocasiones y el 8% dice que no cuenta con el apoyo de la empresa. Lo que denota que el personal cuenta con el apoyo de la empresa cuando se le presenta alguna eventualidad.

GRÁFICO NO.7

Apoyo y comprensión de la empresa a los vendedores



Fuente: Tabla No. 7

TABLA NO.8

Seguridad en el ejercicio de las funciones de los vendedores

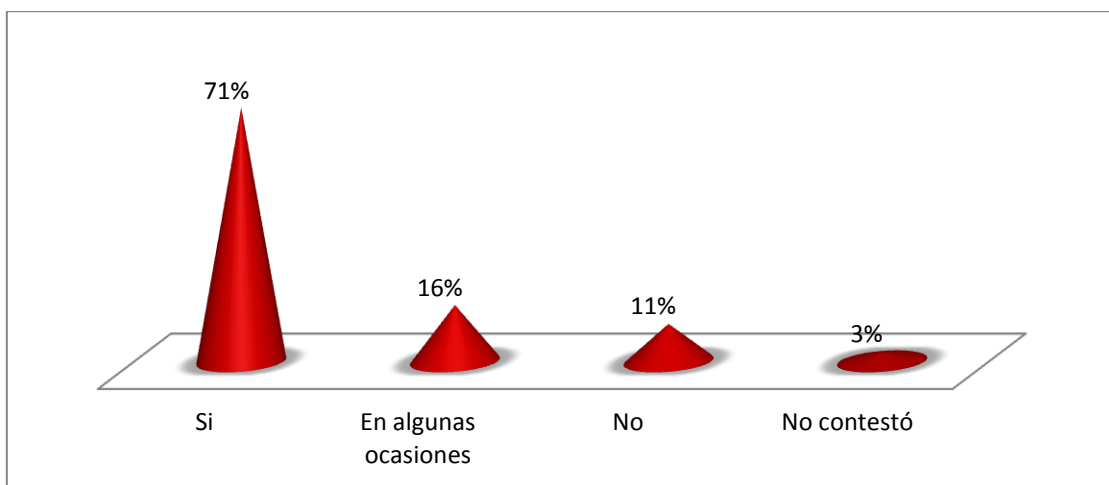
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	27	71%
En algunas ocasiones	6	16%
No	4	11%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 8 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior se puede notar que el 71% afirma que la empresa le ofrece la seguridad y protección necesaria para el ejercicio de sus funciones, el 16% dice que en algunas ocasiones y el 11% dice que no, mientras que un 3% decidió no contestar a esta pregunta. Basado en estos resultados se afirma que el personal de ventas se siente seguro en el ejercicio de sus funciones.

GRÁFICO NO.8

Seguridad en el ejercicio de las funciones de los vendedores



Fuente: Tabla No. 8

TABLA NO.9

Elementos motivacionales más importantes para los vendedores

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Disfrute de tiempo libre	5	19%
Reconocimiento	4	15%
Horarios flexibles	6	23%
Oportunidad de ascenso	12	46%
Descanso	3	11%
Vacaciones periódicas	10	38%
Horas de trabajo razonables	6	23%

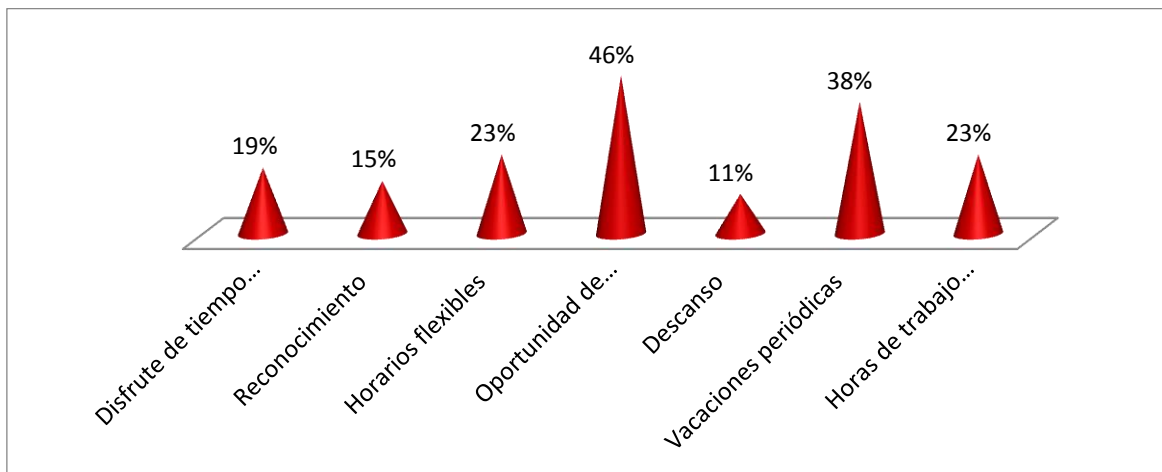
Fuente: Pregunta No. 9 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior se puede notar que los elementos motivacionales más relevantes son la oportunidad de ascenso con un 46%, las vacaciones periódicas con un 38%, los horarios flexibles 23% y las horas de trabajo razonables 23%.

Nota: No se sumó porque tienes varias opciones de respuestas.

GRÁFICO NO.9

Elementos motivacionales más importantes para los vendedores



Fuente: Tabla No. 9

TABLA NO.10

Orgullo de pertenecer a Sigma Alimentos

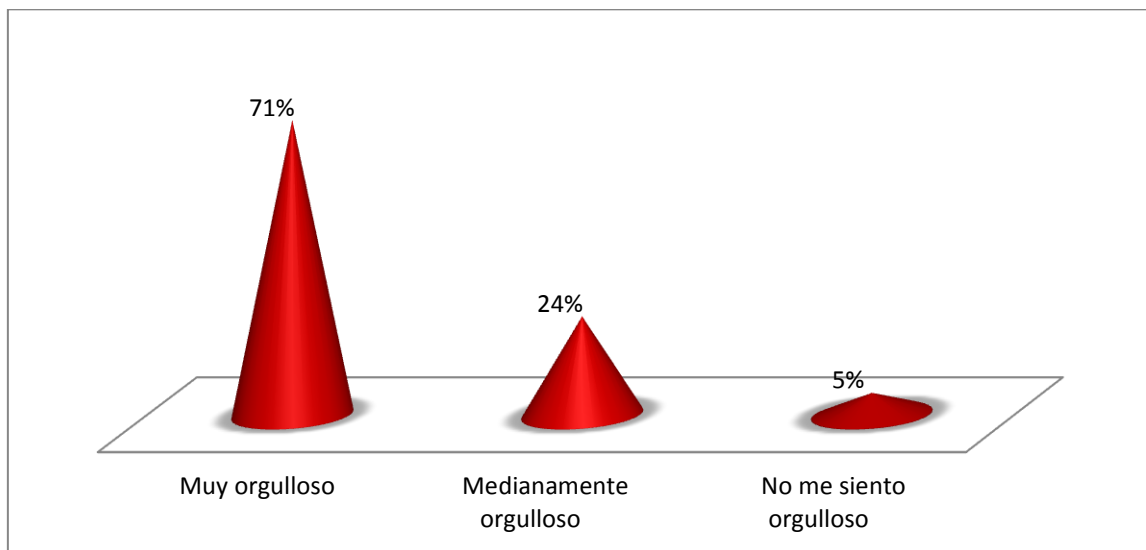
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Muy orgulloso	27	71%
Medianamente orgulloso	9	24%
No me siento orgulloso	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 10 del cuestionario aplicado a los vendedores

Como se puede observar en la tabla anterior el 71% de los vendedores afirma que se sienten orgullosos de ser parte de Sigma Alimentos, el 24% se siente medianamente orgulloso y el 5% dice no sentirse orgulloso. Estos resultados demuestran que los empleados de ventas se sienten a gusto en la empresa.

GRÁFICO NO.10

Orgullo de pertenecer a Sigma Alimentos



Fuente: Tabla No. 10

TABLA NO.11

Acogida de la iniciativa de los vendedores

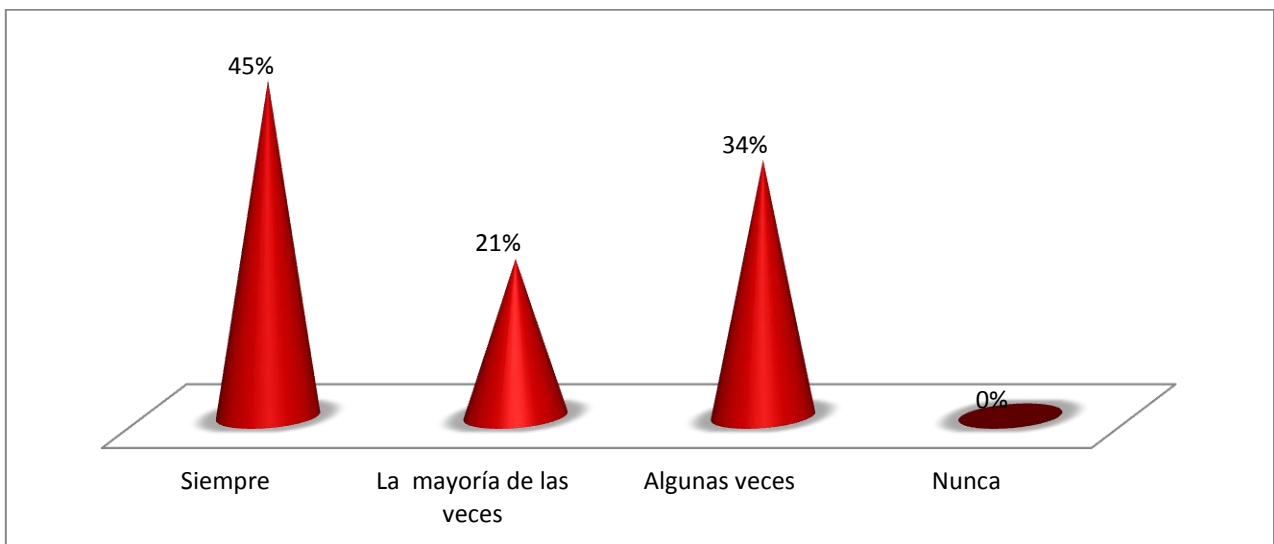
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Siempre	17	45%
La mayoría de las veces	8	21%
Algunas veces	13	34%
Nunca	0	0%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 11 del cuestionario aplicado a los vendedores

En relación a los resultados obtenidos en la tabla anterior se puede notar que el 45% afirma que siempre es acogida su iniciativa por parte de su supervisor inmediato, el 34% dice que algunas veces, y el 21 % plantea que en la mayoría de veces. Esto demuestra que las opiniones ofrecidas por los vendedores son tomadas en cuenta por sus superiores.

GRÁFICO NO.11

Acogida de la iniciativa de los vendedores



Fuente: Tabla No. 11

TABLA NO.12

Actividades para integrar la familia de los vendedores

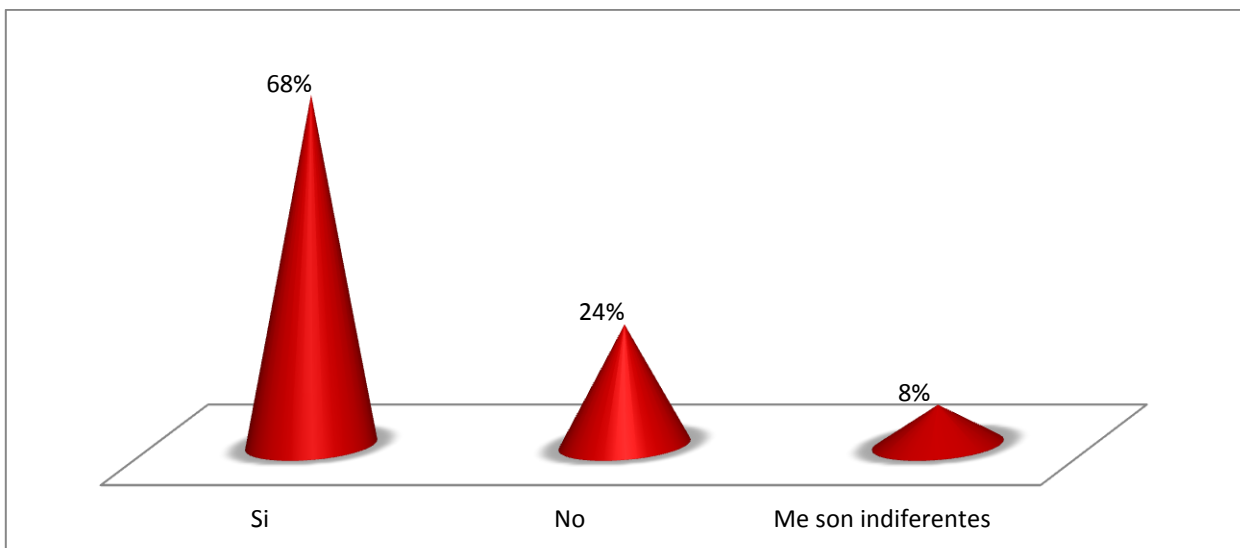
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	26	68%
No	9	24%
Me son indiferentes	3	8%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 12 del cuestionario aplicado a los vendedores

Según los resultados de la tabla anterior el 68% de los vendedores consideran beneficiosas las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados, el 24% considera que no, mientras que a un 8% le es indiferente. Se evidencia que las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados son bien acogidas por parte de estos.

GRÁFICO NO.12

Actividades para integrar la familia de los vendedores



Fuente: Tabla No. 12

TABLA NO.13

Aspectos a mejorar considerados por los vendedores

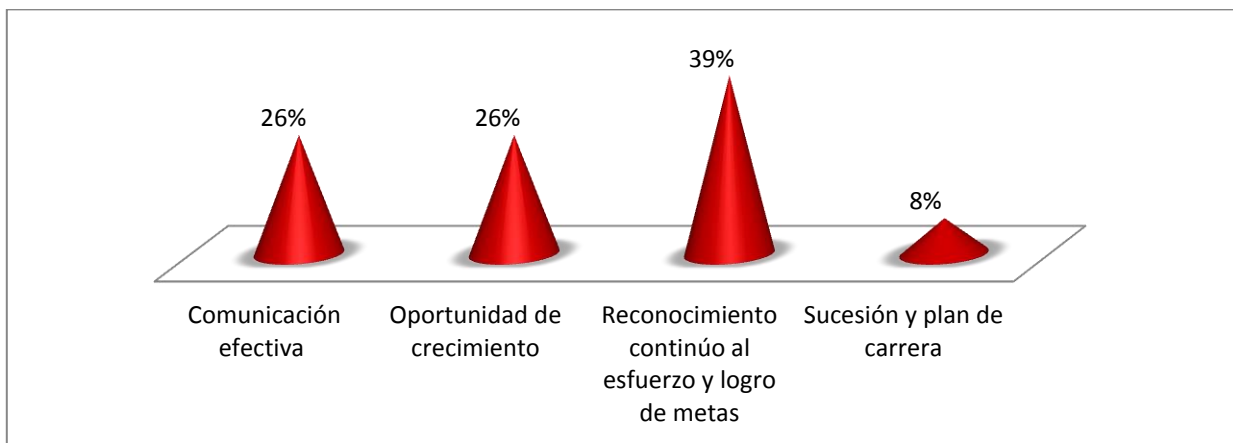
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Comunicación efectiva	10	26%
Oportunidad de crecimiento	10	26%
Reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de metas	15	39%
Sucesión y plan de carrera	3	8%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 13 del cuestionario aplicado a los vendedores

Esta tabla muestra que el 39% de los vendedores considera que el aspecto que debe mejorar la empresa para lograr un ambiente laboral ideal es el reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de metas, el 26% afirma que la comunicación efectiva, otro 26% considera que la oportunidad de crecimiento, y el 8% plantea que debe mejorar la sucesión y plan de carrera. Lo que evidencia que para lograr un mejor ambiente laboral la empresa debe fortalecer el reconocimiento al esfuerzo y el logro de metas.

GRÁFICO NO.13

Aspectos a mejorar considerados por los vendedores



Fuente: Tabla No. 13

TABLA NO.14

Conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa a los vendedores

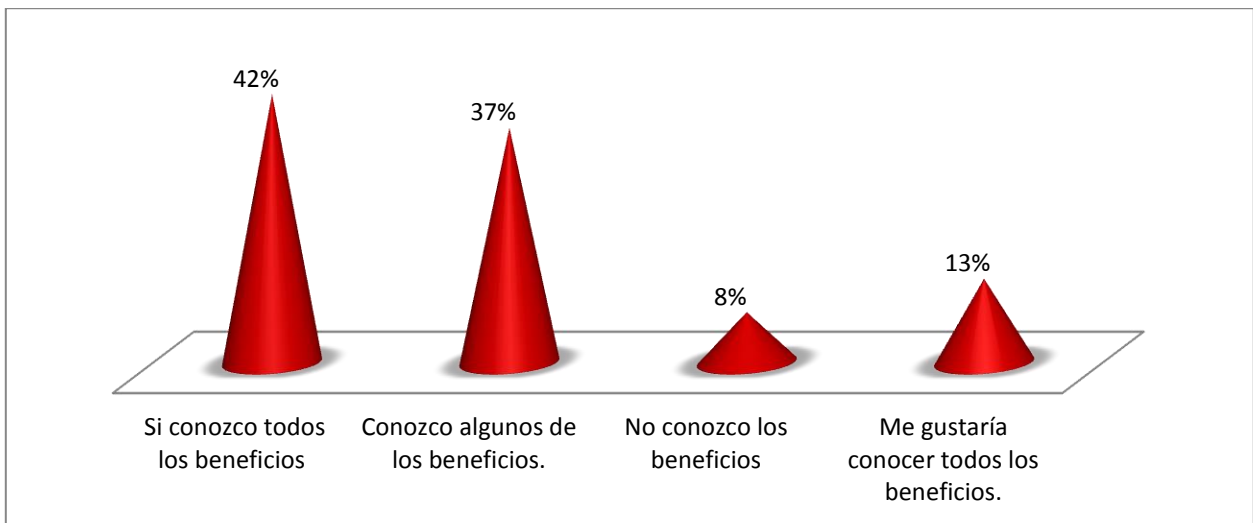
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Sí, conozco todos los beneficios	16	42%
Conozco algunos de los beneficios.	14	37%
No conozco los beneficios	3	8%
Me gustaría conocer todos los beneficios.	5	13%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 14 del cuestionario aplicado a los vendedores

Como se puede observar en la tabla anterior el 42% de los vendedores afirma conocer todos los beneficios que ofrece la empresa, el 37% dice que conoce algunos, el 13% dice que le gustaría conocer todos los beneficios, y el 8% dice que no los conoce. Lo que demuestra que la empresa tiene un área de oportunidad en comunicar y dar a conocer los beneficios que ofrece.

GRÁFICO NO.14

Conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa a los vendedores



Fuente: Tabla No. 14

TABLA NO.15**Beneficios más importantes que ofrece la empresa a los vendedores**

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Servicio de comedor	3	19%
Servicio de transporte	5	11%
Planes de préstamos	1	4%
Venta de productos elaborados por la empresa a precio de costo	9	34%
Ordenes de compras	2	8%
Seguro de vida	9	34%
Seguro complementario de salud	17	65%
Servicio de ópticas	2	8%
Servicio de comedor	3	19%
Servicio de transporte	5	11%

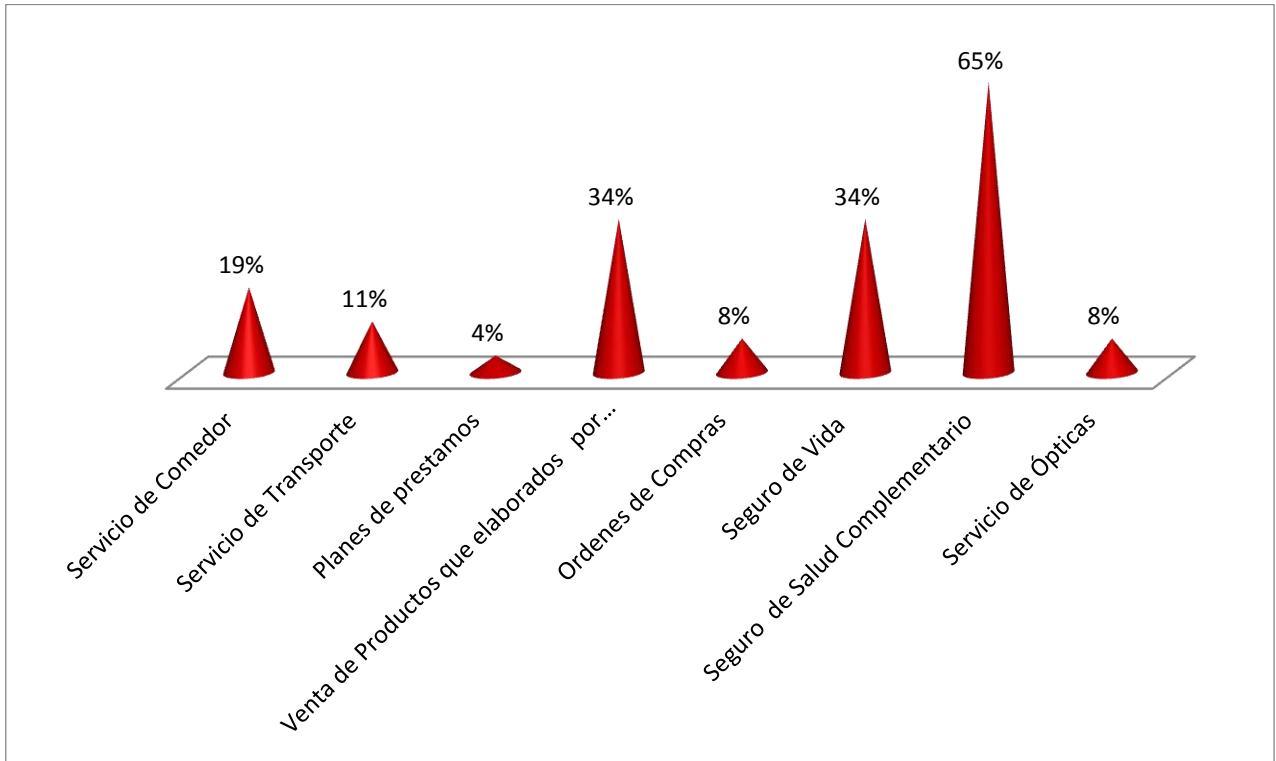
Fuente: Pregunta No. 15 del cuestionario aplicado a los vendedores

La tabla anterior muestra que de los beneficios ofrecidos por la empresa el más importante para los vendedores es el seguro complementario de salud con un 65%, seguido del seguro de vida y la venta de productos que elabora la empresa a precio de costo con un 34% cada uno.

Nota: No se sumó porque tienen varias opciones de respuestas.

GRÁFICO NO.15

Beneficios más importantes que ofrece la empresa a los vendedores



Fuente: Tabla No. 15

TABLA NO.16

Beneficios no mencionados que le gustaría recibir a los vendedores

INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Bonificación	10	38%
Vacaciones periódicas	9	34%
Fiesta de navidad	4	15%
Dieta	2	8%
Creación de una cooperativa	3	11%
Becas de estudios para los hijos	1	4%
Préstamos para vehículos	1	4%
Pago de horas extras	1	4%
Valorar al empleado por su esfuerzo	1	4%
Motivación	1	4%

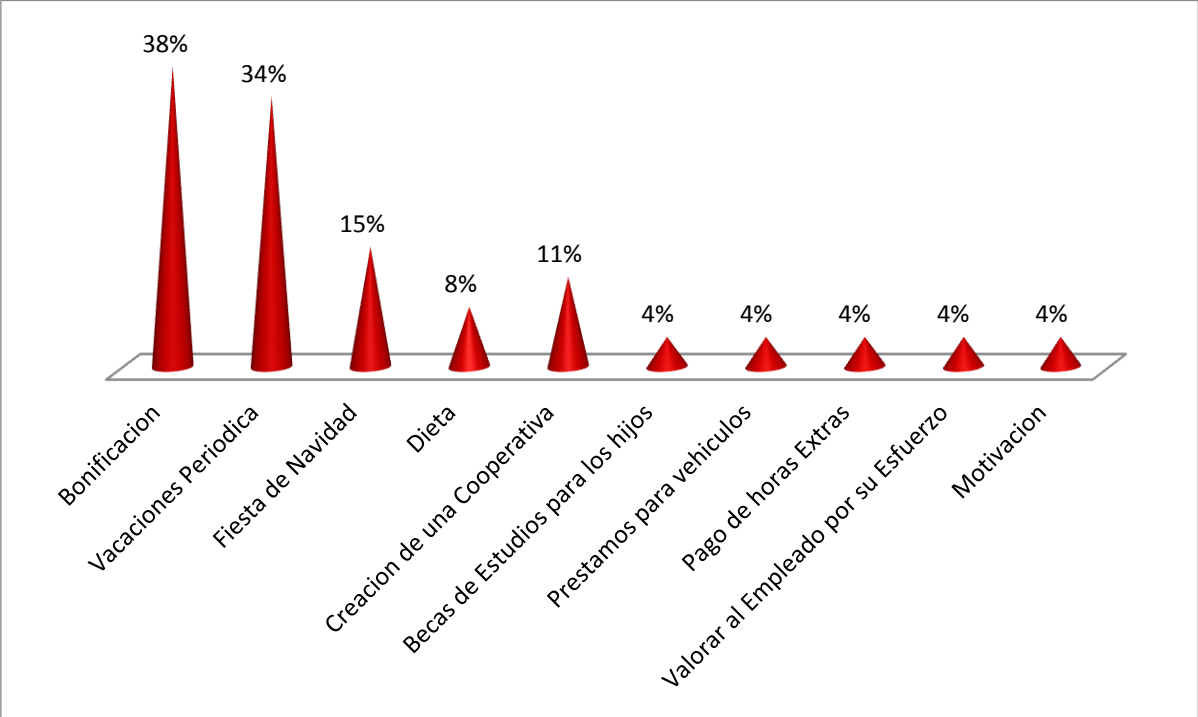
Fuente: Pregunta No. 16 del cuestionario aplicado a los vendedores.

Como se puede observar en la tabla los beneficios más demandados por los vendedores son recibir mejor bonificación con un 38%, seguido de vacaciones periódicas con un 34% y fiestas de navidad con un 15%.

Nota: No se sumó porque tiene varias opciones de respuestas.

GRÁFICO NO.16

Beneficios no mencionados que le gustaría recibir a los vendedores



Fuente: Tabla No. 16

TABLA NO.17

Competitividad en el sueldo de los vendedores

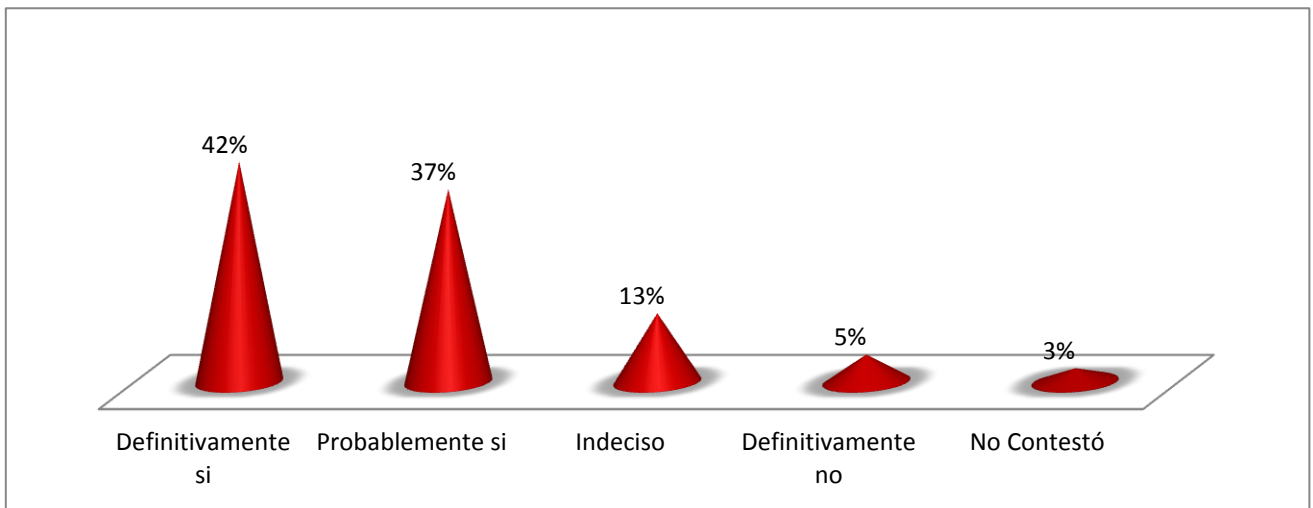
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Definitivamente si	16	42%
Probablemente si	14	37%
Indeciso	5	13%
Definitivamente no	2	5%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 17 del cuestionario aplicado a los vendedores

Como se puede observar en la tabla anterior el 42% de los vendedores afirman que su sueldo es definitivamente competitivo en comparación con los de otras compañías similares, el 37% dice que probablemente sí, el 13% está indeciso, el 5% afirma que definitivamente no, mientras que el 3% no contestó. Lo que evidencia que el sueldo del personal de ventas es atractivo en comparación con el mercado laboral.

GRÁFICO NO.17

Competitividad en el sueldo de los vendedores



Fuente: Tabla No. 17

TABLA NO.18

Plan de incentivos de los vendedores

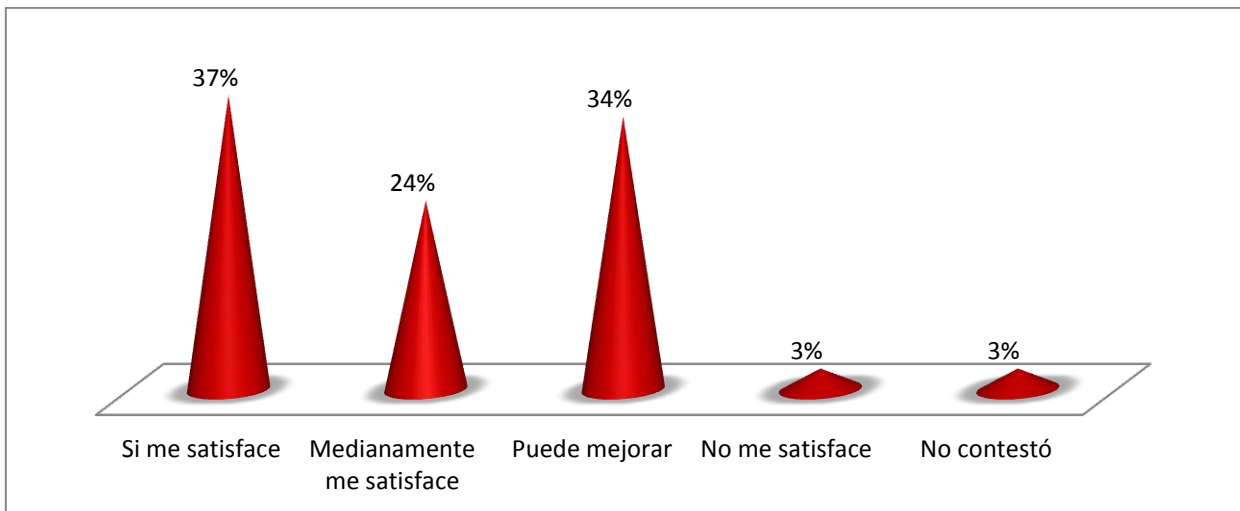
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si me satisface	14	37%
Medianamente me satisface	9	24%
Puede mejorar	13	34%
No me satisface	1	3%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 18 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a la tabla anterior el 37% de los vendedores afirma que el plan de incentivos satisface sus expectativas, el 34% dice que puede mejorar, el 24% afirma que medianamente les satisface, el 3% considera que no le satisface y el 3% no contestó. Queda demostrado que el plan de incentivos satisface una gran parte de los vendedores, aun así, sería interesante considerar una revisión del mismo pues un gran porcentaje considera que este puede ser mejor.

GRÁFICO NO.18

Plan de incentivos de los vendedores



Fuente: Tabla No. 18

TABLA NO.19

Tareas del puesto de los vendedores

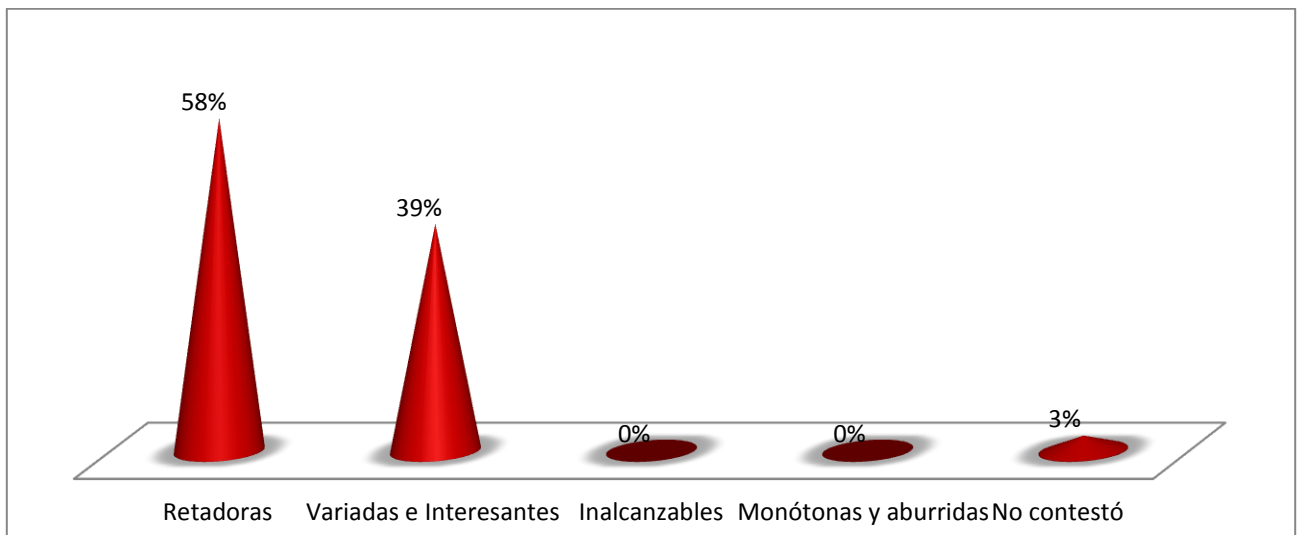
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Retadoras	22	58%
Variadas e interesantes	15	39%
Inalcanzables	0	0%
Monótonas y aburridas	0	0%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 19 del cuestionario aplicado a los vendedores

Con relación a la tabla anterior el 58% de los vendedores considera que las tareas de su puesto son retadoras, el 39% las considera variadas e interesantes, sin embargo, el 3% las considera monótonas y aburridas. Lo que indica que los trabajadores están satisfechos con sus obligaciones y consideran estas un reto en su vida profesional.

GRÁFICO NO.19

Tareas del puesto de los vendedores



Fuente: Tabla No. 19

TABLA NO.20

Permisos durante la jornada laboral de los vendedores

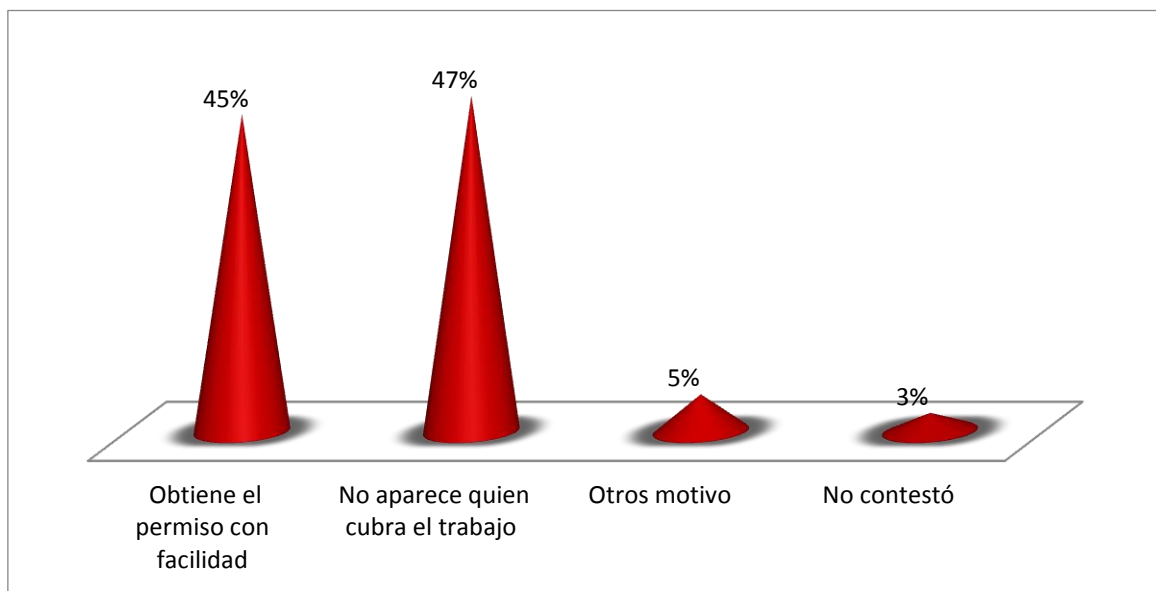
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Obtiene el permiso con facilidad	17	45%
No aparece quien cubra el trabajo	18	47%
Otros motivos	2	5%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 20 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior el 47% de los vendedores afirma que no aparece quien cubra el trabajo cuando solicita un permiso durante su jornada laboral, el 45% sostiene que obtiene el permiso con facilidad, el 5% afirma que no obtiene el permiso por otros motivos, y el 3% no contestó. Esto indica que la empresa no tiene suficiente personal, para cubrir las eventualidades de sus vendedores.

GRÁFICO NO.20

Permisos durante la jornada laboral de los vendedores



Fuente: Tabla No. 20

TABLA NO.21

Proceso de inducción a los vendedores

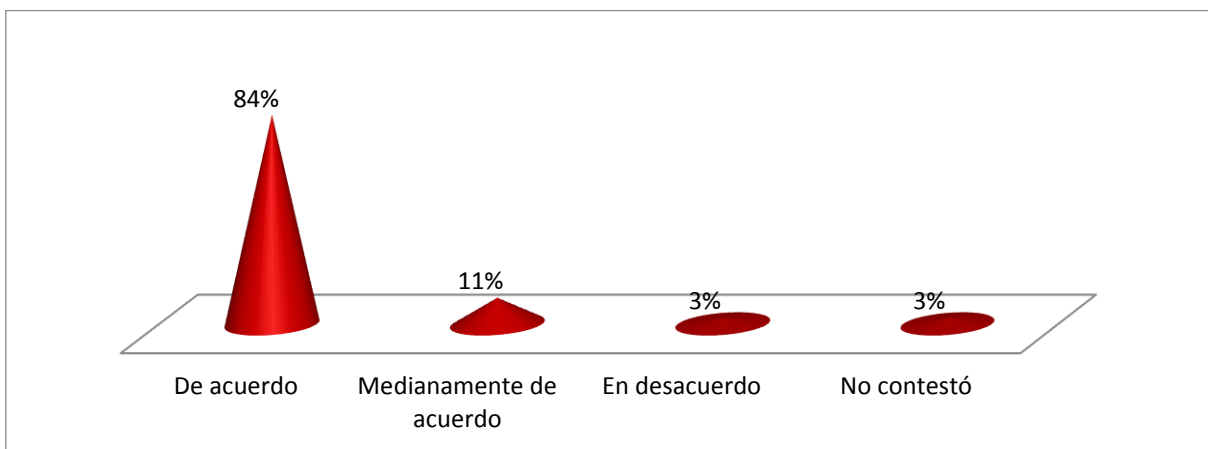
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
De acuerdo	32	84%
Medianamente de acuerdo	4	11%
En desacuerdo	1	3%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 21 del cuestionario aplicado a los vendedores

En la tabla anterior se muestra que el 84% de los vendedores reconoce estar de acuerdo en haber recibido el proceso de inducción a la empresa y a su puesto al momento de su vinculación, el 11% dice estar medianamente de acuerdo, el 3% no está de acuerdo, y otro 3% no contestó. Esto evidencia que la empresa realiza satisfactoriamente el proceso de inducción a la empresa y al puesto al momento de la vinculación de nuevos vendedores.

GRÁFICO NO.21

Proceso de inducción a los vendedores



Fuente: Tabla No. 21

TABLA NO.22

Conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo de los vendedores

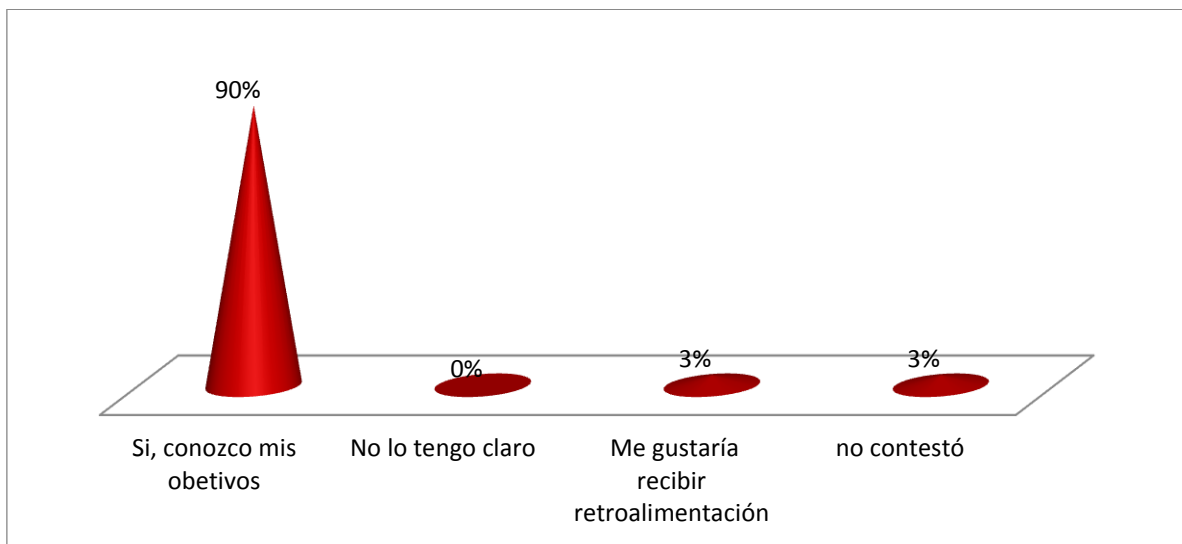
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Sí, conozco mis objetivos	34	89%
No lo tengo claro	1	3%
Me gustaría recibir retroalimentación	2	5%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 22 del cuestionario aplicado a los vendedores

Como se puede observar en la tabla anterior el 89% de los vendedores afirma conocer los objetivos de su puesto de trabajo, el 5% dice que le gustaría recibir retroalimentación, el 3% no lo tiene claro, y un 3% no contestó. Esto demuestra que los vendedores tienen claro cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo.

GRÁFICO NO.22

Conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo de los vendedores



Fuente: Tabla No. 22

TABLA NO.23

**Herramientas y equipos que necesitan los vendedores para realizar
adecuadamente su trabajo**

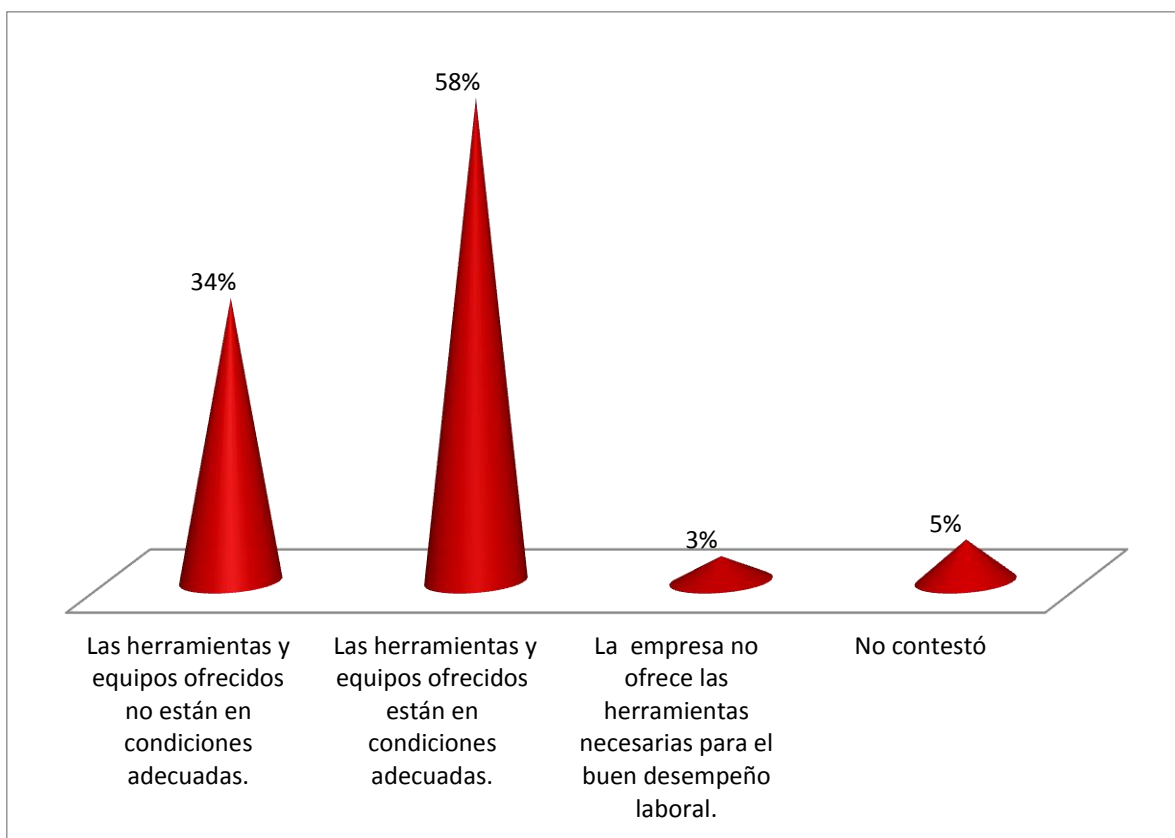
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Las herramientas y equipos ofrecidos no están en condiciones adecuadas.	13	34%
Las herramientas y equipos ofrecidos están en condiciones adecuadas.	22	58%
La empresa no ofrece las herramientas necesarias para el buen desempeño laboral.	1	3%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 23 del cuestionario aplicado a los vendedores

Según los resultados de la tabla anterior el 58% de los vendedores afirma que las herramientas y equipos ofrecidos por la empresa están en condiciones adecuadas, el 34% plantea que las herramientas y equipos ofrecidos no están en condiciones adecuadas, el 5% no contestó, y un 3% sostiene que la empresa no ofrece las herramientas necesarias para el buen desempeño laboral. Queda evidenciado que la empresa ofrece a sus empleados los equipos y herramientas para realizar adecuadamente su trabajo y que estos están en perfectas condiciones.

GRÁFICO NO.23

Herramientas y equipos que necesitan los vendedores para realizar adecuadamente su trabajo



Fuente: Tabla No. 23

TABLA NO.24

Frecuencia de evaluación del desempeño a los vendedores

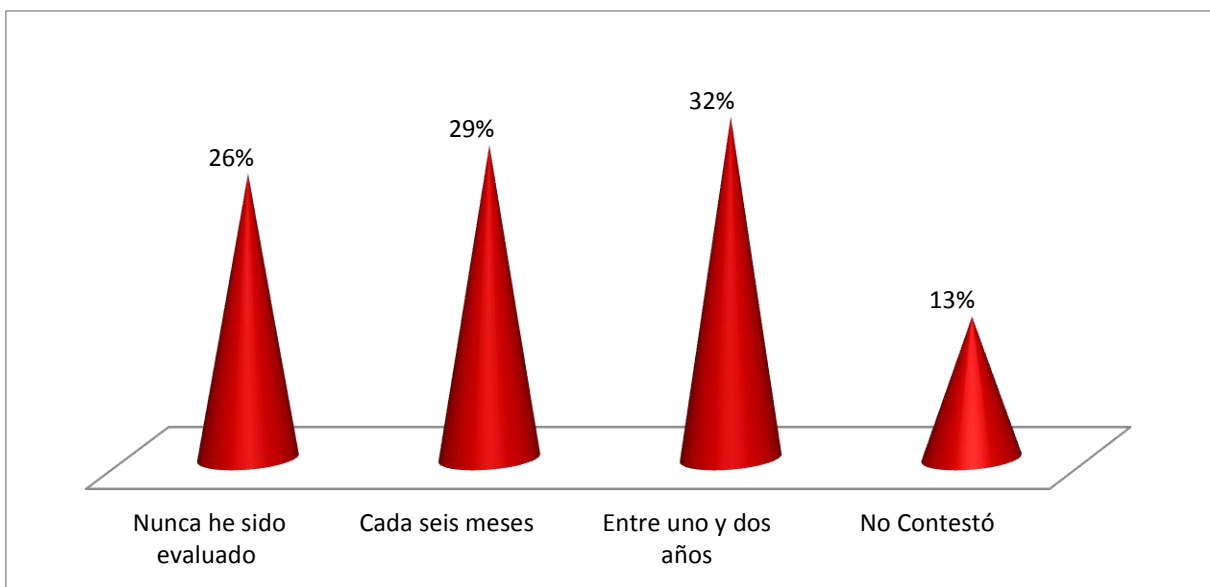
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Nunca he sido evaluado	10	26%
Cada seis meses	11	29%
Entre uno y dos años	12	32%
No contestó	5	13%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 24 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior se puede notar que el 32% afirma que su desempeño laboral ha sido evaluado entre uno y dos años, el 29% cada seis meses, y el 26% nunca ha sido evaluado, mientras que 13% decidió no contestar esta pregunta. Estos resultados evidencian que la empresa realiza cada cierto tiempo evaluación del desempeño a sus empleados, nos obstante se debe definir una periodicidad para este importante proceso.

GRÁFICO NO.24

Frecuencia de evaluación del desempeño a los vendedores



Fuente: Tabla No. 24

TABLA NO.25

Retroalimentación después de evaluación del desempeño a los vendedores

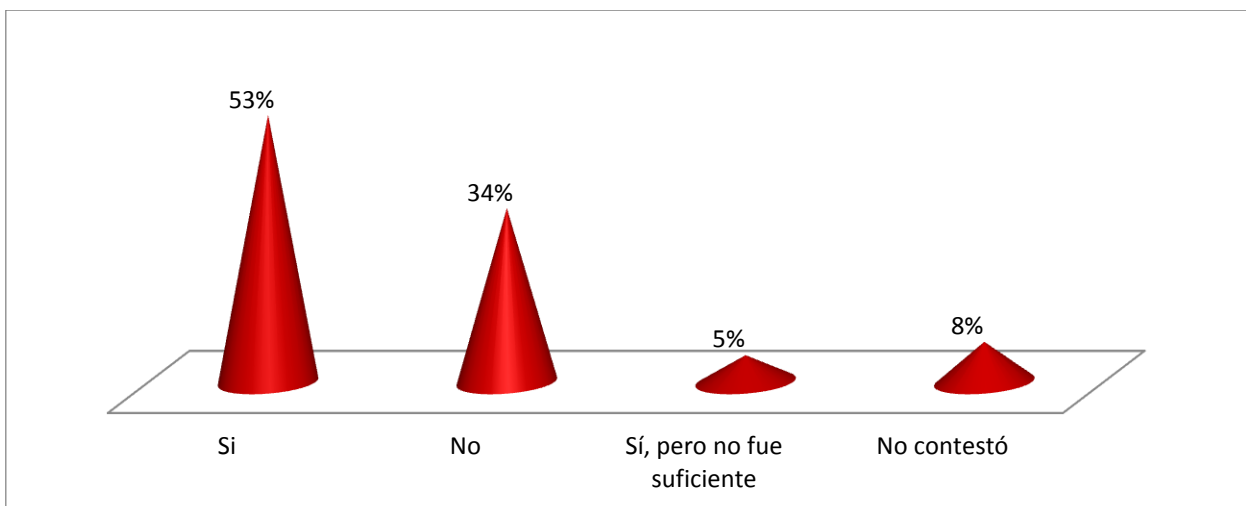
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	20	53%
No	13	34%
Sí, pero no fue suficiente	2	5%
No contestó	3	8%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 25 del cuestionario aplicado a los vendedores

Según los resultados de la tabla anterior el 53% de los vendedores reconocen haber sido retroalimentados después de una Evaluación de Desempeño por parte de su superior inmediato, el 34% dice que no, un 8% no contestó y un 5% dice que sí, pero que no fue suficiente. Esto demuestra claramente que los vendedores son retroalimentados después de ser evaluados, lo que permite corregir las áreas de debilidad y fortalecer las áreas de oportunidad.

GRÁFICO NO.25

Retroalimentación después de evaluación del desempeño a los vendedores



Fuente: Tabla No. 25

TABLA NO.26

Habilidades y destrezas para desempeñar las funciones asignadas a los vendedores

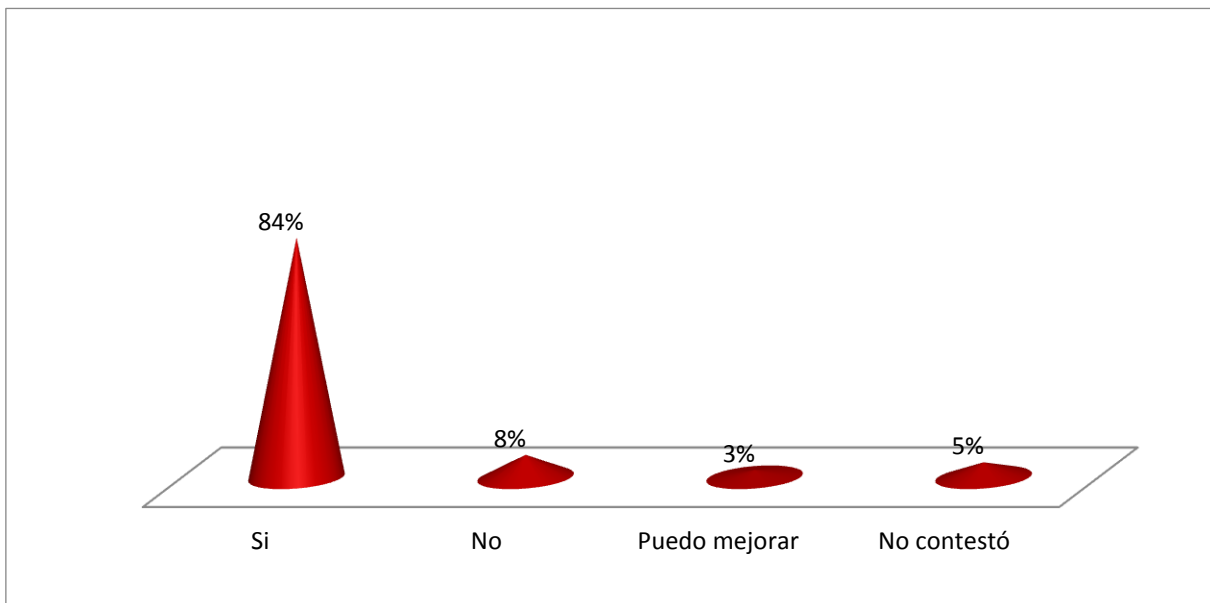
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	32	84%
No	3	8%
Puedo mejorar	1	3%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 26 del cuestionario aplicado a los vendedores

En la tabla anterior se muestra que el 84% de los encuestados cuentan con las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las funciones asignadas, el 8% plantea que no, el 5% no contestó, y un 3% que pueden mejorar. Esto evidencia que los vendedores poseen las habilidades y destrezas requeridas por el puesto, lo que permite un adecuado desempeño de las funciones asignadas.

GRÁFICO NO.26

Habilidades y destrezas para desempeñar las funciones asignadas a los vendedores



Fuente: Tabla No. 26

TABLA NO.27

Influencia del reconocimiento en el desempeño laboral de los vendedores

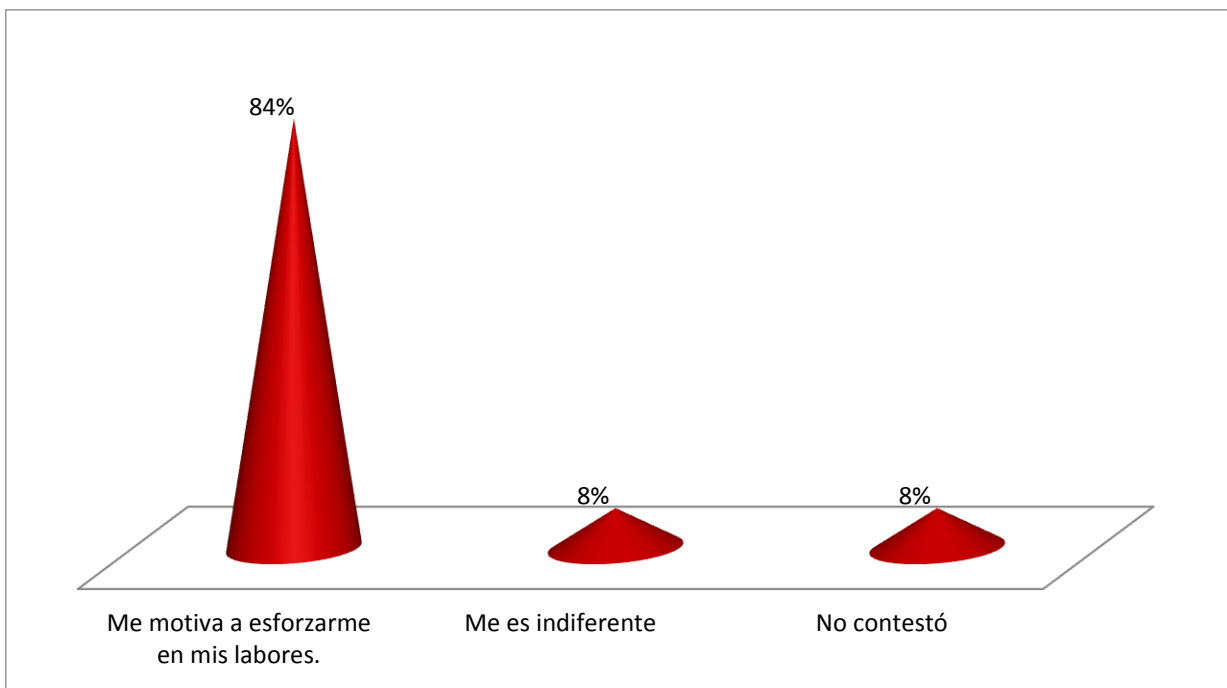
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Me motiva a esforzarme en mis labores.	32	84%
Me es indiferente	3	8%
No contestó	3	8%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 27 del cuestionario aplicado a los vendedores

Según los resultados de la tabla anterior el 84% de los vendedores afirman que el reconocimiento de su desempeño laboral les motiva a esforzarse en sus labores, al 8% le es indiferente y otro 8% no contestó. En tal sentido se puede afirmar que el reconocimiento juega un papel fundamental en el desempeño laboral del personal encuestado.

GRÁFICO NO.27

Influencia del reconocimiento en el desempeño laboral de los vendedores



Fuente: Tabla No. 27

TABLA NO.28

Condición de vida de acuerdo al salario de los vendedores

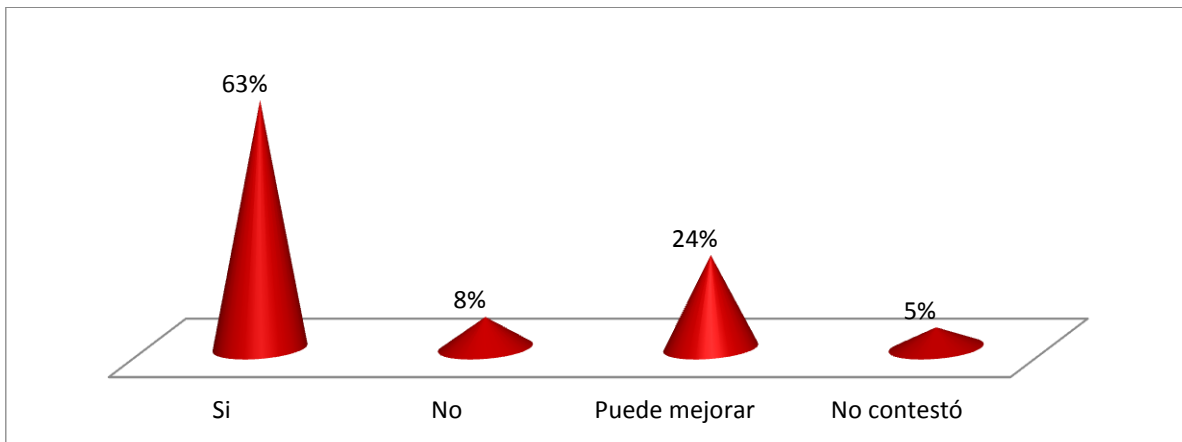
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	24	63%
No	3	8%
Puede mejorar	9	24%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 28 del cuestionario aplicado a los vendedores

Esta tabla muestra que el 63% de los vendedores afirman que su salario les permite condiciones de vida dignas para ellos y su familia, el 24% dice que puede mejorar, un 8% afirma que su salario no le permite condiciones de existencia dignas, mientras que un 5% no contestó. Queda evidenciado que los vendedores reconocen que su salario le provee mejor calidad de vida, no obstante, sería interesante que se evalúe como mejorar o hacer más atractivo el mismo a fin de que el resto de los encuestados mejoren su percepción.

GRÁFICO NO.28

Condición de vida de acuerdo al salario de los vendedores



Fuente: Tabla No. 28

TABLA NO. 29

Salario Vs funciones de los Vendedores

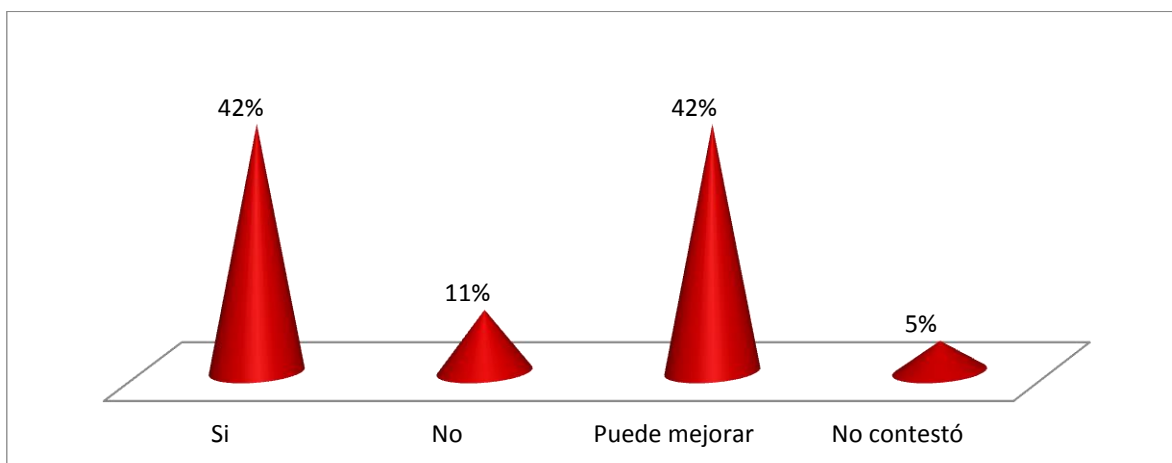
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	16	42%
No	4	11%
Puede mejorar	16	42%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 29 del cuestionario aplicado a los vendedores

En la tabla anterior se observa que el 42% de los vendedores percibe que su trabajo es bien pagado en comparación con sus funciones, un 42% dice que puede mejorar, un 11% afirma que su trabajo no es bien pagado en comparación con sus funciones, mientras que un 5% no contestó. Lo anterior expuesto deja claro que si bien es cierto algunos consideran su salario justo en comparación a su trabajo, otro porcentaje igual desean que se mejore el salario porque no es equivalente el salario versus el esfuerzo laboral.

GRÁFICO NO.29

Salario Vs funciones de los vendedores



Fuente: Tabla No. 29

TABLA NO.30

Comunicación en el departamento de ventas

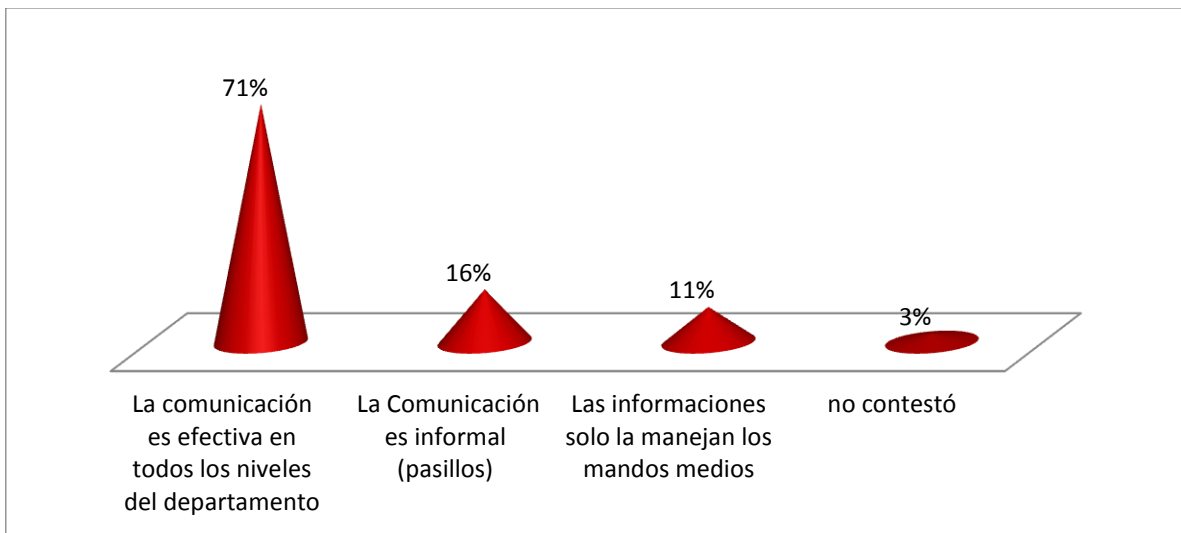
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
La comunicación es efectiva en todos los niveles del departamento	27	71%
La comunicación es informal (pasillos)	6	16%
Las informaciones solo la manejan los mandos medios	4	11%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 30 del cuestionario aplicado a los vendedores

Según los resultados presentados en la tabla anterior, el 71% de los encuestados respondió que la comunicación es efectiva en todos los niveles del departamento, el 16% expresó que la comunicación es informal y que se enteran por los pasillos, mientras que el 11% manifestó que la comunicación solo la manejan los mandos medios y un 3% no contestó. En tal sentido se evidencia que la comunicación es efectiva en departamento de ventas.

GRÁFICO NO.30

Comunicación en el departamento de ventas



Fuente: Tabla No. 30

TABLA NO.31

Satisfacción de los vendedores con sus funciones en la empresa

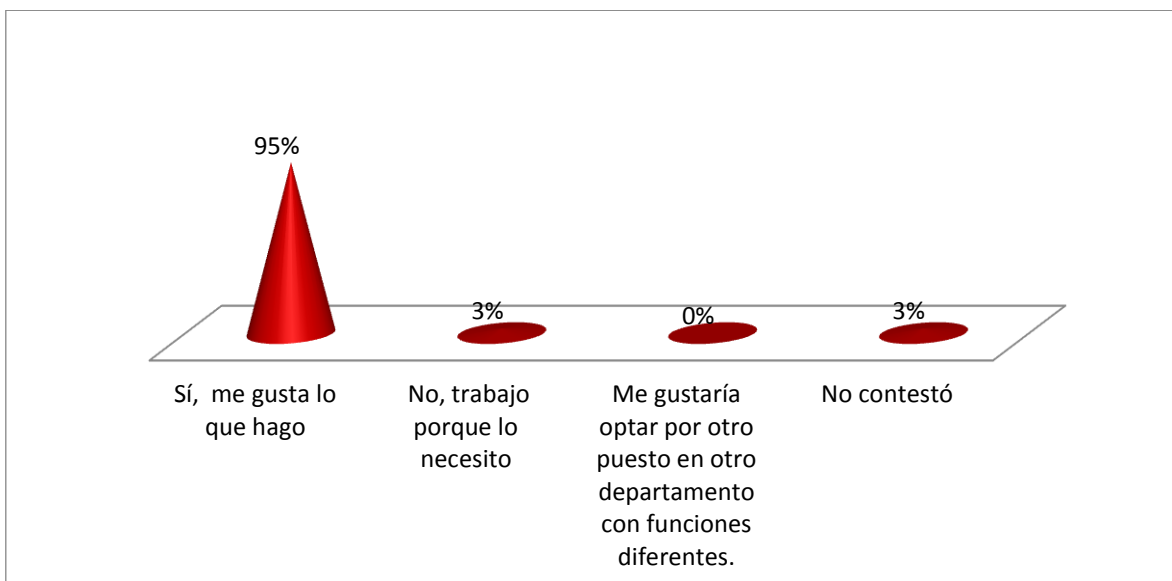
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Sí, me gusta lo que hago	36	94%
No, trabajo porque lo necesito	1	3%
Me gustaría optar por otro puesto en otro departamento con funciones diferentes.	0	0%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 31 del cuestionario aplicado a los vendedores

Los resultados presentados en la tabla anterior muestran que el 94% de los encuestados expresan sentirse a gusto con lo que hacen en la empresa, mientras que el 3% sostiene que trabajan porque lo necesitan y otro 3% no contestó. Por lo que se puede afirmar que el personal se siente a gusto con la función desempeñada dentro de la empresa.

GRÁFICO NO. 31

Satisfacción de los vendedores con sus funciones en la empresa



Fuente. Tabla No. 31

TABLA NO.32

Razones que le harían cambiar de empresa a los vendedores

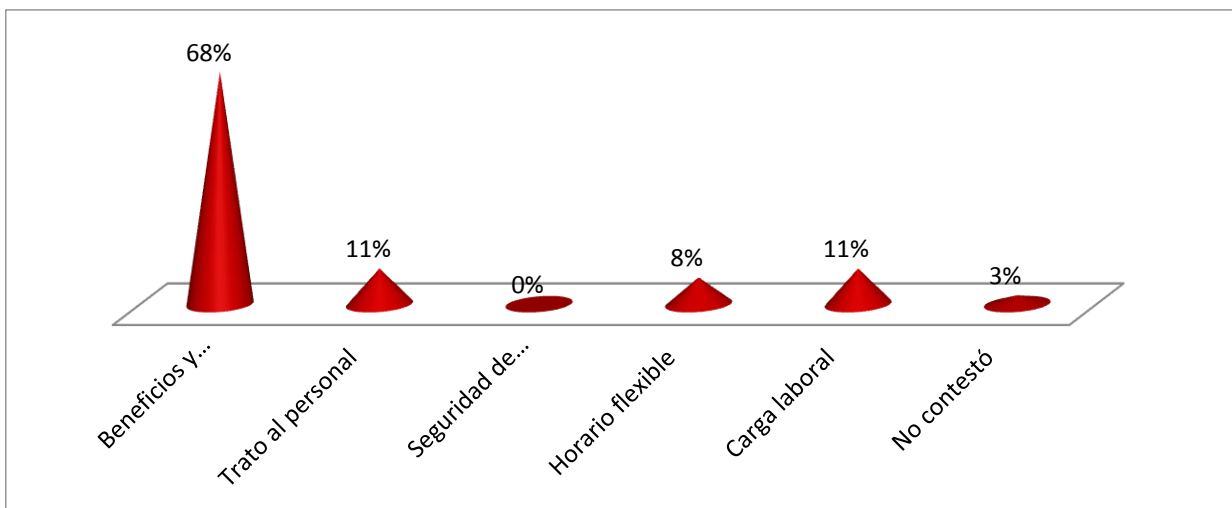
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Beneficios y compensaciones	26	68%
Trato al personal	4	11%
Seguridad de permanencia en la empresa	0	0%
Horario flexible	3	8%
Carga laboral	4	11%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 32 del cuestionario aplicado a los vendedores

En relación a los resultados observados en la tabla anterior, el 68% de los encuestados manifiesta que cambiarían de empresa por beneficios y compensaciones, un 11% expresó que, por el trato al personal, otro 11% por la carga laboral, un 8% por horario de trabajo y el 3 % no contestó. Lo que demuestra que la razón más relevante por la que los vendedores cambiarían de empresa es por mejores Beneficios y compensaciones.

GRÁFICO NO. 32

Razones que le harían cambiar de empresa a los vendedores



Fuente. Tabla No. 32

TABLA NO.33

Clientes visitados por día por los vendedores

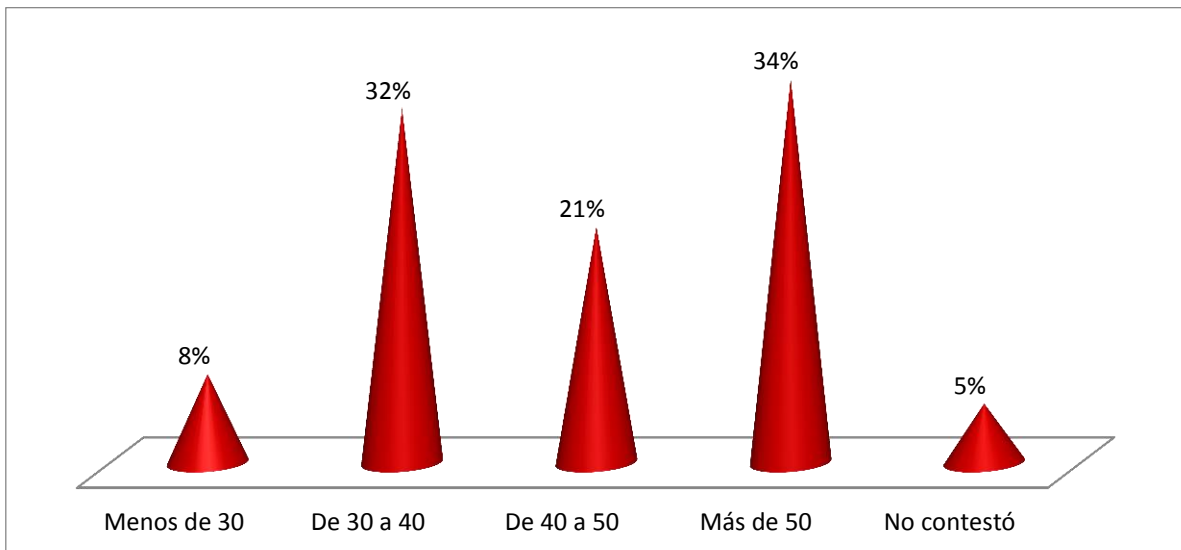
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Menos de 30	3	8%
De 30 a 40	12	32%
De 40 a 50	8	21%
Más de 50	13	34%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 33 del cuestionario aplicado a los vendedores

En la tabla anterior se logró conocer que el 34% de los encuestados expresa que visitan más de 50 clientes por días, un 32% visita de 30 a 40 clientes, un 21% visita entre 40 a 50 clientes, un 8% visita menos de 30 clientes por día y un 5% de los encuestados no contestó. Lo que permite afirmar que el promedio de clientes visitados por día supera los 50 clientes.

GRÁFICO No. 33

Clientes visitados por día por los vendedores



Fuente. Tabla No. 33

TABLA NO.34

Tiempo de una visita efectiva de los vendedores

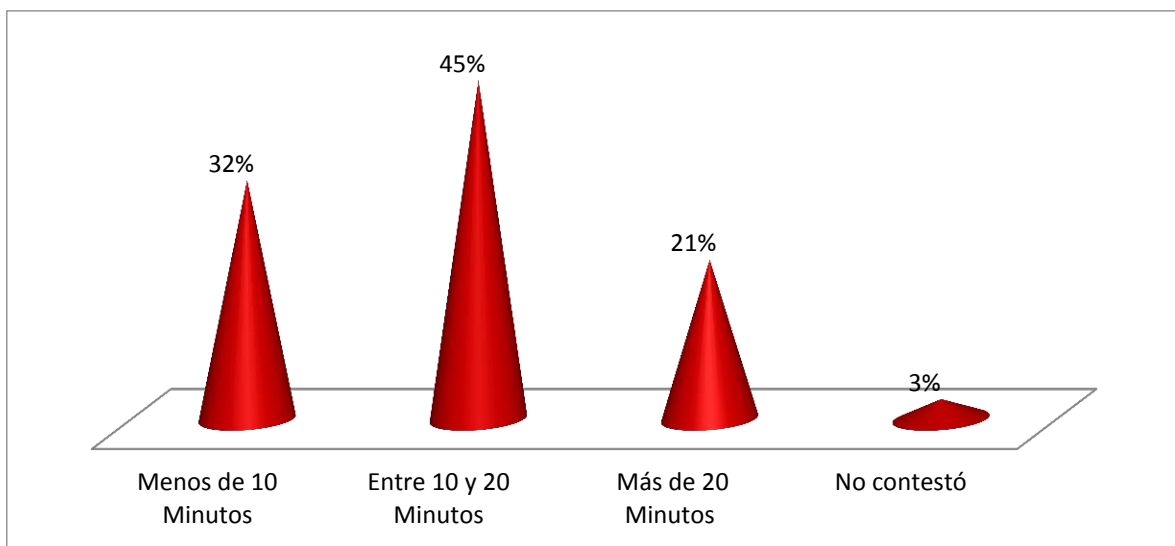
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Menos de 10 minutos	12	32%
Entre 10 y 20 minutos	17	45%
Más de 20 minutos	8	21%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 34 del cuestionario aplicado a los vendedores

La tabla anterior presenta que el 45% de los encuestados manifiesta que emplea de 10 a 20 minutos en una visita efectiva, el 32% emplea menos de 10 minutos, un 21% utiliza más de 20 minutos en sus visitas y un 3% no contestó. En tal sentido se puede inferir que en promedio una visita efectiva es realizada en una media de 10 a 20 minutos, es decir a mayor visita mayores ventas.

GRÁFICO No. 34

Tiempo de una visita efectiva de los vendedores



Fuente. Tabla No. 34

TABLA NO.35

Porcentaje de meta de ventas cubierto por día de los vendedores

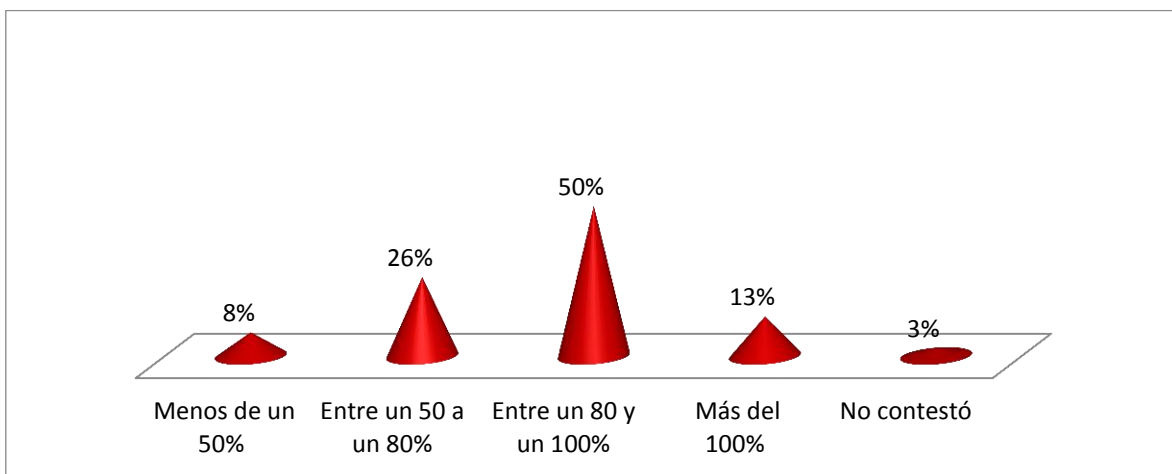
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Menos de un 50%	3	8%
Entre un 50 a un 80%	10	26%
Entre un 80 y un 100%	19	50%
Más del 100%	5	13%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 35 del cuestionario aplicado a los vendedores

Según los resultados presentados en la tabla anterior, el 50% de los encuestados manifestó que cubre su meta de ventas de un 80-100%, el 26% cubre de un 50-80%, el 13% manifestó que cubre su meta en un 100%, un 8% cubre menos de un 50% de su meta, mientras que el 3% no respondió. En ese orden se afirma que el mayor porcentaje de los encuestados cubre su meta de ventas entre un 80-100% diariamente, garantizando esto buen posicionamiento en el mercado.

GRÁFICO NO. 35

Porcentaje de meta de ventas cubierto por día de los vendedores



Fuente. Tabla No. 35

TABLA NO.36

Promedio de días para realizar el cobro de su ruta de ventas

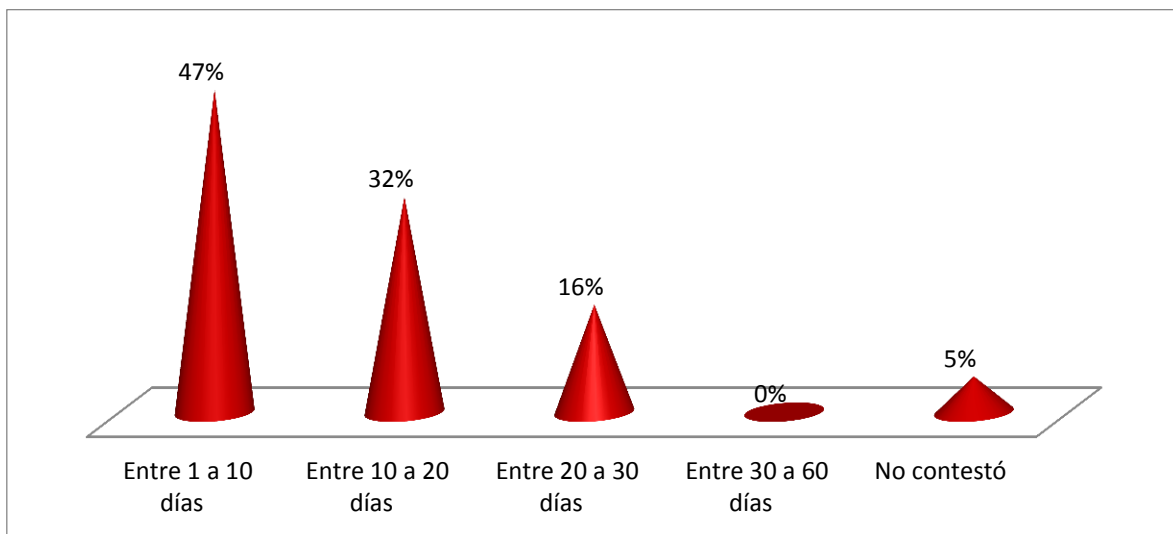
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Entre 1 a 10 días	18	47%
Entre 10 a 20 días	12	32%
Entre 20 a 30 días	6	16%
Entre 30 a 60 días	0	0%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 36 del cuestionario aplicado a los vendedores

Como se puede observar en la tabla anterior, el 47% de los encuestados expresa que realiza el cobro de su ruta entre 1-10 días, el 32% entre 10-20 días, el 16% entre 20-30 días, mientras que un 5% no respondió. En ese orden se evidencia que los encuestados realizan su labor de cobros en un tiempo promedio de 1 a 10 días, lo que permite buen flujo de efectivo en la institución.

GRÁFICO NO. 36

Promedio de días para realizar el cobro de su ruta de ventas



Fuente. Tabla No. 36

TABLA NO.37

Conocimientos de los vendedores para el correcto desempeño de sus labores

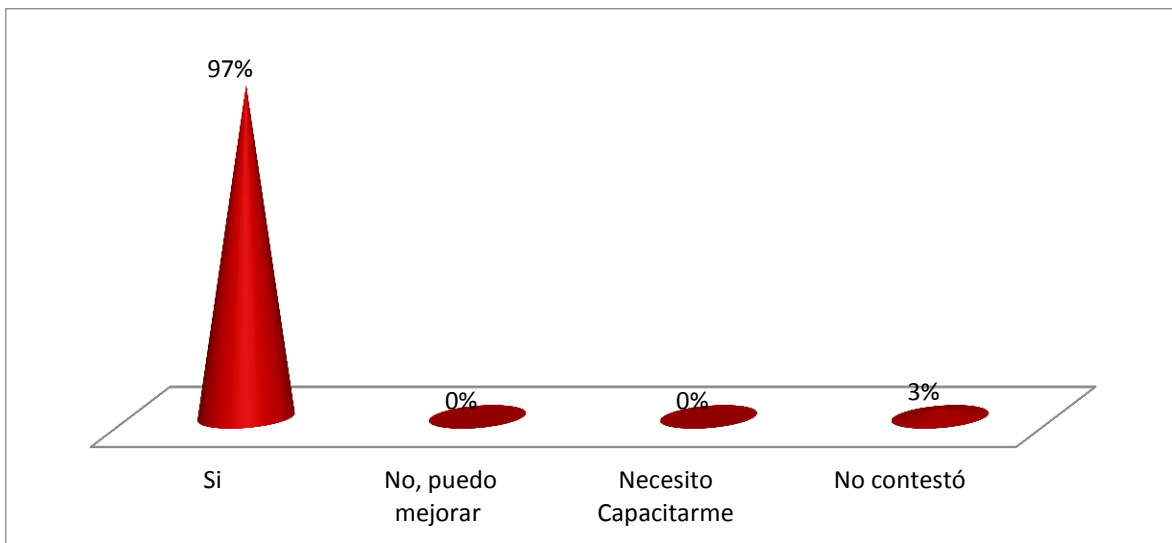
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Si	37	97%
No, puedo mejorar	0	0%
Necesito capacitarme	0	0%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 37 del cuestionario aplicado a los vendedores

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla anterior, el 97% de los encuestados afirman tener los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones mientras que un 3% no contestó. En tal sentido se afirma que el personal de ventas cuenta la preparación requerida para ejercer esta importante labor.

GRÁFICO NO. 37

Conocimientos de los vendedores para el correcto desempeño de sus labores



Fuente. Tabla No. 37

TABLA NO.38

Adaptación al cambio de los vendedores

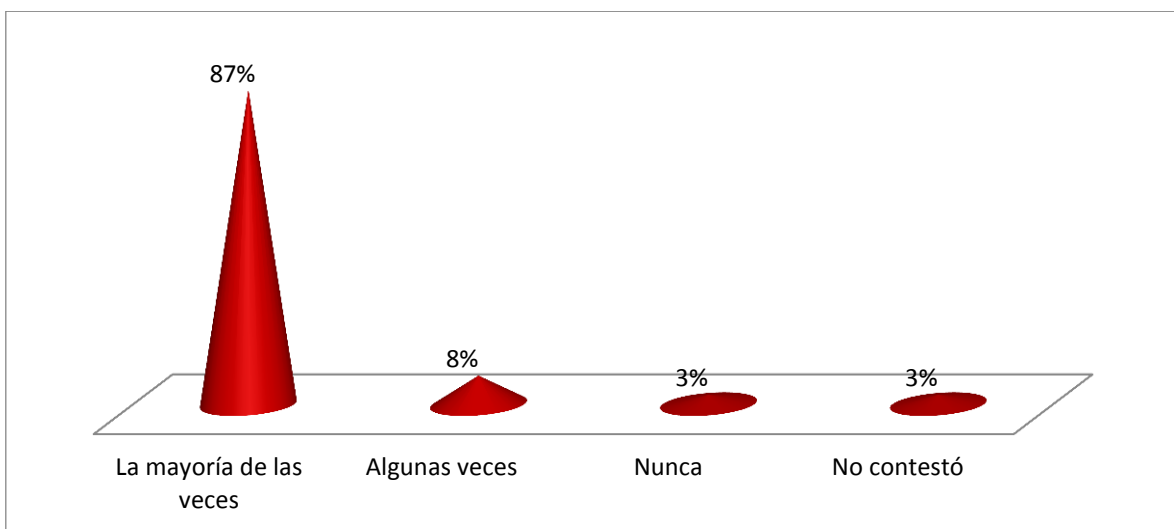
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
La mayoría de las veces	33	87%
Algunas veces	3	8%
Nunca	1	3%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 38 del cuestionario aplicado a los vendedores

Con relación a los resultados presentados en la tabla anterior, el 86% de los encuestados afirman que la mayoría de las veces se adaptan a los planes y formas de trabajo con facilidad, el 8% manifiesta que algunas veces se adaptan, un 3% expresó que nunca se adaptan a los cambios y un 3% no contestó. Por lo que es evidente que los vendedores se adaptan rápidamente a los cambios y planes de trabajo.

GRÁFICO NO. 38

Adaptación al cambio de los vendedores



Fuente. Tabla No. 38

TABLA NO.39
Toma de decisiones de los vendedores

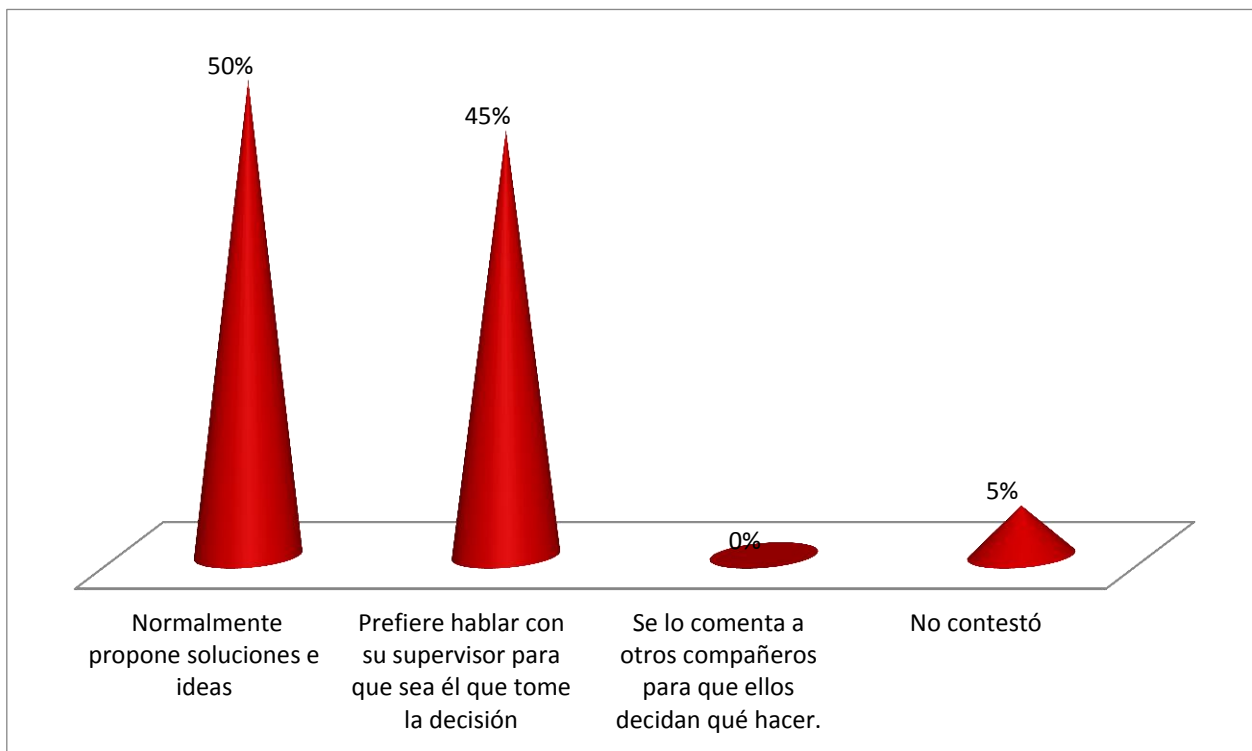
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Normalmente propone soluciones e ideas	19	50%
Prefiere hablar con su supervisor para que sea él quien tome la decisión	17	45%
Se lo comenta a otros compañeros para que ellos decidan qué hacer	0	0%
No contestó	2	5%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 39 del cuestionario aplicado a los vendedores

En los resultados de la tabla anterior el 50% de los vendedores expresan que normalmente ante situaciones que se presentan proponen soluciones e ideas, el 45% prefiere hablar con su supervisor para que sea él que tome la decisión, y él 5% no contestó. Por lo que se evidencia que en igual proporción los encuestados toman decisiones por si mismos ante situaciones, mientras que otros prefieren que sea el supervisor quien tome las acciones correspondientes.

GRÁFICO NO. 39

Toma de decisiones de los vendedores



Fuente: Tabla No. 39

TABLA NO.40

Apoyo de los compañeros de trabajo de los vendedores

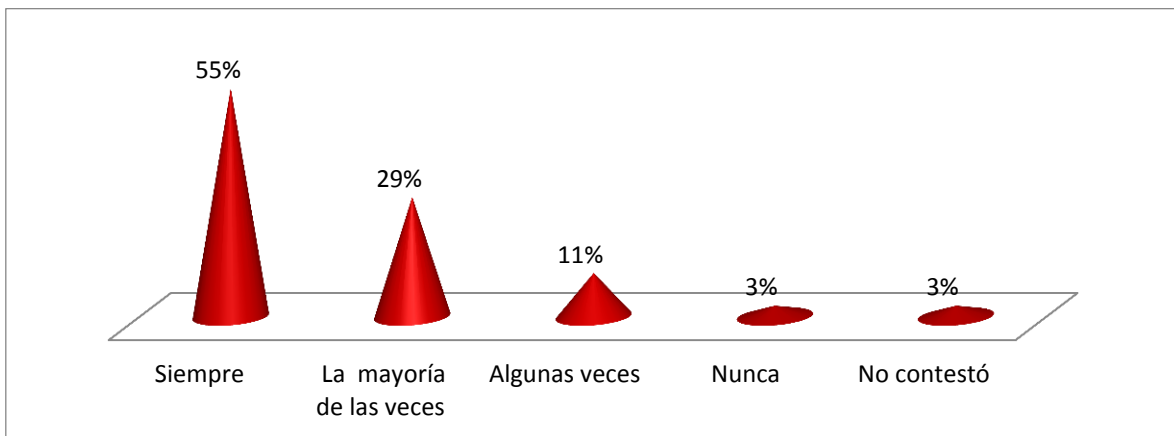
INDICADORES	FRECUENCIAS	%
Siempre	21	55%
La mayoría de las veces	11	28%
Algunas veces	4	11%
Nunca	1	3%
No contestó	1	3%
TOTALES	38	100%

Fuente: Pregunta No. 40 del cuestionario aplicado a los vendedores

En relación a los datos presentados en la tabla anterior, el 55% de los vendedores expresan que siempre cuentan con el apoyo de compañeros ante situaciones que así lo ameriten, el 28% manifiestan que la mayoría de las veces, el 11% que algunas veces, un 3% manifestó que nunca tienen apoyo antes situaciones y un 3% no contestó. Lo que indica que existe apoyo en la empresa ya que hay compañerismos, puesto que los encuestados afirman tener apoyo de sus compañeros cuando la situación lo amerita.

GRÁFICO NO. 40

Apoyo de los compañeros de trabajo de los vendedores



Fuente: Tabla No. 40

4.2 Datos obtenidos del Grupo Focal con supervisores de ventas, Zona Norte

El Grupo Focal o Grupo de discusión es un número pequeño de individuos que se reúne con un líder entrenado para conversar acerca de un tema específico, donde se busca complementar conocimientos y obtener informaciones que contribuyan a una investigación.

En un ambiente de armonía y receptividad se trabajó el grupo de discusión sobre la Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos, con los supervisores de ventas de la empresa objeto de estudio. La guía contó con 12 preguntas de inicio, las que a su vez dieron origen a otras preguntas, la cuales fueron enérgicamente socializadas por los participantes.

De forma espontánea cada uno de los participantes emitió sus opiniones sobre el concepto de motivación: motivación es trabajar en conjunto y en equipo, ayudándose unos a otros, incentivándose a seguir adelante. Es la herramienta que ayuda a seguir trabajando y permite alcanzar la productividad. Todos afirmaron que la empresa los motiva y que les gustaría ser motivados con reconocimientos y con incentivos económicos, así como también con estabilidad laboral.

Afirman que la empresa los orientó de manera general sobre cómo realizar su trabajo cuando ingresaron a sus puestos de trabajo, así como también proveyéndoles información general sobre la cultura organizacional.

La empresa provee al personal herramientas tecnológicas y propias de la labor de ventas para el adecuado ejercicio de sus funciones, así como también los vehículos para la distribución y ventas diarias. Las condiciones de las herramientas descritas no son las mejores, en el caso de los vehículos solo resuelven el día a día, pero no como se requiere ya que la flotilla vehicular es muy vieja. Se requiere además que los supervisores tengan al menos dos vehículos asignados al

departamento para poder dar el seguimiento adecuado a las rutas de ventas que supervisan. Expresan al unísono que la infraestructura del departamento no es la adecuada ya que no cuentan con un salón de reuniones que permita realizar reuniones efectivas con el personal. Se carece de mobiliarios (Sillas, Escritorios) y espacio para cada supervisor porque están todos juntos en un mismo espacio.

Al socializar la pregunta si reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral: enfatizan que sí, (Cuando van bien las cosas, pero también cuando hay aspectos por mejorar) y que de igual forma evalúan y retroalimentan al personal que dirigen.

Expresan que se sienten aptos para el puesto que desempeñan porque tienen el conocimiento y experiencias de años en áreas de ventas y en la supervisión de equipos de trabajo. Al preguntarles que les hace falta para realizar mejor su trabajo destacan que capacitación en gerencia administrativa, así como también la implementación de la Universidad Sigma (Escuela de Ventas que funciona en la casa Matriz) y capacitarse en nuevas técnicas de ventas.

Cuando se tocó el aspecto relacionado con la compensación manifestaron que consideran que el esquema de compensación que tiene la empresa no está bien definido y que ellos como supervisores no lo tienen claro, no lo entienden... mucho menos los vendedores.

Entienden que la comunicación es muy buena en el departamento y que los lineamientos están claros. Al preguntar sobre el balance entre vida laboral y vida personal expresan en conceso que no, porque tienen hora de entrada, pero no de salida.

En relación a la satisfacción en sus puestos de trabajo, manifiestan que se sienten satisfechos y que les gustaría que la empresa cambie o mejore la infraestructura porque no tienen espacio ni privacidad para trabajar.

Al hablar sobre los beneficios complementarios enfatizan que la empresa les ofrece varios y que los más importantes para ellos son las órdenes de compras, el seguro complementario de salud, la facilidad de préstamos en una cooperativa y el crédito que obtienen para adquirir los productos que elabora la empresa a precio de costo.

Al conversar sobre los elementos que contribuirían a incrementar su desempeño laboral, destacaron que la reducción de la cantidad de vendedores que tienen que supervisar (actualmente tienen 15 o más vendedores por cada supervisor), así como también el cambio de las Hand Held para que la facturación de los vendedores sea más rápida, el que se asigne otro vehículo al departamento para poder agilizar los trabajos asignados y sobre todo que se programe y se planifique el trabajo del departamento.

Al enumerar las razones relevantes por las que permanecen en la empresa, destacaron el que les gusta lo que hacen, seguido del entorno laboral y otro expresó que continúa en la empresa por razones personales.

En medio de algunas carcajadas por las preguntas socializadas se concluyó de forma satisfactoria el levantamiento de información obtenidas del grupo de discusión.

4.3. Entrevista al coordinador de ventas Zona Norte

Al cuestionar al coordinador de ventas zona Norte sobre la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, mostró receptividad y profesionalismo al contestar cada una de las preguntas realizadas por las investigadoras. Dicha entrevista contó con 15 preguntas. El coordinador de ventas tiene 3 años y medios de servicio en la empresa, es egresado de la carrera de Administración de empresas.

En cuanto a la motivación se le preguntó qué entendía por el concepto motivación, a lo que respondió que la motivación es lo que permite que una fuerza logre moverse y pueda alcanzar objetivos. Destacó que motiva al personal que dirige de una forma competitiva, trazando metas que puedan alcanzarse y que estén unidas a la parte metálica (dinero). Motiva realizando concursos y diseñando planes de incentivos atractivos a los vendedores.

Enfatiza que su departamento ofrece inducción al puesto y capacitación al personal de nuevo ingreso. En el proceso de inducción se dan a conocer los productos que deberá comercializar el nuevo ocupante, las herramientas de trabajo y equipos electrónicos que usará, así como el territorio o zona en que trabajará, esquema de pago y metodología básica de trabajo.

Destacó que la empresa provee todas las herramientas que necesita el personal para realizar su trabajo, ya que sin estas las rutas de ventas no funcionan y no podrían cumplir con los requerimientos del puesto, de tal manera que también el paquete salarial está atado a las herramientas que usan los vendedores. Dentro de las herramientas que la empresa ofrece al personal de ventas están: los productos a comercializar, vehículo, Hand Held, siendo este último el equipo que permite que puedan facturar y liquidar posteriormente sus facturas.

El desempeño laboral del personal de ventas lo mide mediante indicadores de gestión. Esto consiste en un reporte Finex o Tablero de Control. Es una especie de radiografía que mide la ejecución del punto de ventas, las visitas a los clientes donde se requiere que sean visitados 49 clientes por día para que la visita sea efectiva, los cuales están debidamente codificados y mediante un lector óptico se puede determinar la efectividad, la cual debe estar de un 95% a 100%. En la actualidad la Zona Norte cumple en sentido general con un 98% de este indicador, el cual forma parte importante del esquema de comisión variable. Se mide, también la cobertura del presupuesto, la cobertura de clientes, la lectura de los códigos de barras, el tiempo de servicio, la salida del Centro, la cual debe ser antes de las 7:00 am. todos

los días, la facturación o ticket promedio (Visita o ventas por parada), la eficiencia, la eficacia y la productividad.

Al preguntarle si consideraba que el personal de ventas posee las destrezas y habilidades requeridas para ser competitivo destacó que el personal posee las destrezas y habilidades requeridas por la antigüedad en el puesto de un gran porcentaje de vendedores, lo que garantiza experiencia y dominio de sus funciones, conocimiento de la zona, conocimiento del producto y de las herramientas utilizadas.

Ante la pregunta sobre qué diferencia al personal de ventas de Sigma Alimentos del personal de ventas de otras empresas del sector alimentario, manifestó que los lineamientos internacionales de Sigma, que otras empresas no tienen, así como las herramientas de control, facturación electrónica, indicadores y productos con estándares internacionales de calidad.

Plantea que el esquema de compensación del personal está constituido por un 40% de sueldo fijo y un 60% Variable. La parte variable está diseñada en base a indicadores de gestión y estrategias de ventas con cuotas variables. El reporte Finex representa un 12 % y un 40% corresponde a la cobertura del presupuesto o libras vendidas. Por lo general cada ruta de ventas tiene un esquema diferente de cobros ya que está atada a la contribución marginal de la misma (La contribución depende de la composición de los productos que vende la ruta).

Expresó que utiliza diferentes estrategias de comunicación para mantener informado su equipo de trabajo. Se reúne con el equipo de trabajo para presentar el plan de trabajo mensual y semanal, además cada supervisor se encarga de transmitir las informaciones correspondientes a los vendedores que supervisa. Se hacen llegar boletines electrónicos diarios a los equipos (Hand Held) de cada vendedor, así como los descuentos y promociones que pueden otorgar a los clientes.

Tras preguntársele como considera la rotación en su área enfatizó que es mínima y controlada. Destaca que las causas de salida se deben principalmente a la falta de lealtad y a la violación de las políticas internas (vendedores que aun con los controles internos burlan el sistema). Enfatiza que hoy día se vive una pérdida de valores y que muchas veces al estar en la calle, el personal puede cometer faltas graves contra los clientes, abusando de la confianza y en ocasiones apropiándose de los descuentos que le corresponden por las compras realizadas.

Expresa que el trabajo de ventas es tedioso porque la empresa vende alimentos y no para, lo que hace que el trabajo sea muy laborioso; en tal sentido considera que hay un balance de un 60% y 40% entre vida personal y vida laboral. Generalmente se trabajan los días feriados y en ocasiones los domingos.

En cuanto a la satisfacción laboral, al preguntarle si consideraba que el personal que dirige se siente satisfecho en sus puestos de trabajo, respondió efusivamente que sí y que muestra de ello es la antigüedad considerable que tiene la gran mayoría del personal (6-20 años en ventas), además de que la empresa le propicia crecimiento profesional de forma continua.

Destaca que el personal está alineado a los valores organizacionales que tiene Sigma Alimentos.

En relación a los beneficios expresa que los beneficios que ofrece la empresa son todos los de ley y varios beneficios complementarios. Afirma que el personal de ventas lo que más valora es el Seguro de salud que poseen tanto para sí mismo como para sus familiares. También valoran los bonos que reciben y que están atados a sus metas mensuales y el programa de capacitación.

En relación al tema objeto de estudio considera que la motivación incide significativamente en el desempeño laboral y que esto se ve reflejado en el resultado mensual con el logro de las metas trazadas. “A más motivación los resultados son mayores”.

Para concluir la entrevista se le preguntó si tenía algún aporte o comentario relacionado con la investigación, a lo que respondió que es importante no dejar de lado la parte humana, ya que el primer activo de las organizaciones son los seres humanos, acercarse a la gente, humanizarse un poco y ante las situaciones difíciles ayudar y apoyar al personal.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza un análisis y discusión de los resultados, aquí se presentan cada una de las variables que tuvieron lugar en esta investigación, como nivel de motivación, efectividad del sistema de compensación y beneficios, factores que intervienen en el desempeño, nivel de satisfacción laboral y nivel de desempeño laboral.

Aquí se ven cada una de estas variables con sus respectivos indicadores. El análisis y discusión está basado en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los vendedores, también se analizan las respuestas socializadas en el grupo de discusión o grupo focal con supervisores de ventas y en la entrevista aplicada al coordinador de ventas, luego se exponen diversas teorías sustentadas por los autores que tuvieron lugar en el marco teórico referente a cada uno de los puntos de análisis y finalmente se realiza un comentario basado tanto en las respuestas como en las teorías donde se ve si existe o no alguna relación entre ambas.

Todo esto enmarcado dentro del tema Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Variable No. 1: Nivel de motivación, la motivación es un elemento fundamental en el quehacer diario de todo empleado, en tal sentido se puede evidenciar, según las respuestas obtenidas en lo referente al desarrollo profesional que un 50% de los encuestados afirman que la empresa alienta sus objetivos y metas profesionales y un 32% manifiesta que si se esfuerzan pueden crecer profesionalmente. Así fue afirmado por el coordinador de ventas en la entrevista realizada, quien expresa que motiva a su personal, que los capacita para que sean más competitivos y tengan las habilidades y destrezas requeridas en sus puestos de trabajo. En ese orden queda evidenciado que la empresa alienta el logro de objetivos y metas de sus vendedores contribuyendo por ende a garantizar la estabilidad laboral. Lo anteriormente presentado es sustentado por Acker (2004), quien afirma que el desarrollo

profesional está significativamente asociado con elevados niveles de satisfacción laboral y motivación laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo.

Otro indicador importante del nivel de motivación es la satisfacción laboral, donde un 82% de los vendedores expresan que tienen estabilidad en sus puestos de trabajo y un 16% sostiene estar medianamente de acuerdo en tener estabilidad laboral. Este hallazgo también fue sustentado por el coordinador de ventas en la entrevista realizada, quien afirma que el personal se siente satisfecho en sus puestos de trabajo y que esto se ve evidenciado por la antigüedad en sus puestos de la mayoría, de igual modo se pudo corroborar con el grupo focal compuesto por los supervisores de ventas, quienes también afirman sentirse satisfechos laboralmente. Por lo planteado anteriormente se infiere que la satisfacción laboral que tiene el personal de ventas al sentir que tienen estabilidad en sus puestos permite mayor compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.

Estos resultados coinciden con las afirmaciones hechas por Joaquín (2011) quien sostiene que los aspectos motivadores o motivacionales en las personas permiten que la autorrealización, remuneración económica, reconocimiento, seguridad en el empleo y la permanencia, se conviertan en factores fundamentales para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva.

En otro orden un 42% de los encuestados expresan que a veces tienen un balance entre la carga laboral y vida personal en contraste con el 39% quienes afirman tener balance entre carga laboral y vida personal, en tal sentido en la discusión del grupo focal realizado con los supervisores de ventas expresan que no hay balance ya que el personal tiene hora de entrada, pero no de salida. Así mismo el coordinador en su entrevista expresó que como es una empresa de alimentos se trabajan todos los feriados e incluso algunos domingos. Esto evidencia que no hay balance entre el trabajo y la vida personal de los encuestados lo que repercute en

agotamiento físico y estrés laboral, haciéndose necesario establecer una jornada de trabajo equilibrada. Al respecto los autores Novo et al. (2010) permiten sustentar este hallazgo al afirmar que las empresas deben disponer de un horario flexible para que los empleados puedan estudiar y tener tiempo de hacer alguna otra actividad.

Vender es un arte, por lo que se requiere dinamismo y entusiasmo de parte del vendedor para convencer al cliente. Con relación al entusiasmo, el 71% de los encuestados afirman sentirse orgullosos de ser parte de la empresa Sigma Alimentos, mientras que el 24% expresa sentirse medianamente orgullosos de ser parte de la empresa, en tal sentido se infiere que la identificación de los empleados con su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, siendo el entusiasmo un indicador que marca la pauta de una labor de ventas efectiva. Esto es sustentado por Delgado et al. (2010) quienes expresan que las empresas deben desarrollar una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

En lo referente a la participación en actividades, el 68% de los encuestados afirma que consideran beneficiosas las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados, mientras que el 24% no las considera beneficiosas, en ese orden es importante realizar actividades que procuren el bienestar de los empleados y sus familiares, ya que esto crea sentido de pertenencia. Este hallazgo permite destacar que preocuparse por la familia de los empleados es el mayor incentivo de motivación para el personal, así es planteado en el marco teórico dentro de los incentivos para aumentar la motivación.

En lo relativo al Ambiente de trabajo los aspectos que debe mejorar la empresa para lograr un ambiente laboral ideal fueron clasificados por los encuestados en un 39% el reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de metas, un 26% a la comunicación efectiva, un 26% a la oportunidad de crecimiento y un 8% a la sucesión y plan de carrera. En tal sentido se destaca que es de gran importancia

reconocer el esfuerzo y el cumplimiento de metas del personal, ya que esto contribuye de manera significativa a mejorar el ambiente de trabajo y evidencia que se toma en cuenta a la gente por su trabajo. Así lo sustenta Blum (1990), quien plantea que las satisfacciones en el trabajo se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, etc.

Variable No. 2: Efectividad del sistema de compensación y beneficios, esta variable hace alusión a todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Esta variable tiene como uno de sus indicadores la recompensa o monetaria, donde se puede visualizar que el 42% de los encuestados afirman conocer los beneficios que ofrece la empresa, mientras que el 37% sostiene que conoce algunos de los beneficios ofrecidos; este hallazgo permite argumentar que recompensar es vital para mantener la motivación del personal, ya que contribuye a que el personal se esfuerce en lograr siempre un poco más de lo programado. en ese mismo orden, (Chiavenato, 2009) enfatiza que es bueno tener en cuenta que muchas veces los planes organizacionales y grupales son más adecuados que los individuales para ser vinculados con las recompensas, pues si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas con sus recompensas alentarán a sus compañeros a realizar su trabajo.

En ese orden al beneficio que los encuestados le dan mayor importancia es al seguro complementario de salud con un 65%, seguido de la venta de productos elaborados por la empresa a precio de costo con un 34% y en igual proporción al seguro de vida, información que también fue corroborada por los supervisores en la discusión de grupo focal realizada, quienes también dan valor a las órdenes de compras que facilita la empresa, así también fue afirmado lo anteriormente planteado por el coordinador de ventas en la entrevista realizada. Queda evidenciado que los beneficios complementarios juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones ya que estos contribuyen al bienestar de la gente y por ende

minimizan gastos directos pues no todo es dinero, más bien contar con un paquete de beneficios complementa el esquema salarial de los vendedores.

En tal sentido Glinow (1999) habla sobre prestaciones en especie o beneficios para vincular la empresa al empleado, ya que estas complacen al trabajador y, por lo tanto, este responde más eficientemente.

Otro Indicador de esta variable es la recompensa monetaria, en la que se puede visualizar que el 42% de los encuestados sostiene que su sueldo es competitivo en comparación con los de otras empresas, el 37% afirma que posiblemente sí y un 13% se mostró indeciso, lo que refleja que el mayor porcentaje entiende tener sueldos competitivos. Tener un pago atractivo permitirá a la organización retener el mejor talento humano y por ende garantiza a la empresa mejor posicionamiento en el mercado en que compite. Así lo afirman Núñez et al. (2010) al referirse a este indicador cuando resaltan que el salario atractivo incrementa la motivación y contribuye a que los empleados se sientan identificados con la empresa.

En otro orden el 58% de los encuestados afirman que las tareas de su puesto son retadoras, y el 39% las considera variadas e interesantes, de ahí se infiere la importancia de que el trabajo sea cada vez más interesante y que a la vez sea un reto que motive cada día al vendedor a dar lo mejor de sí. En tal sentido Herzberg (1968), enfatiza que el individuo debe ser adaptado continuamente a sus tareas de acuerdo con el progreso del trabajador, es decir, enriqueciendo cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que lo ejecuta. Este se puede realizar de una manera vertical asignando actividades cada vez más complejas y eliminando gradualmente las actividades más simples.

Al referirse a la jornada laboral el 47% expresa que no aparece quien le cubra el puesto cuando necesitan un permiso, en contraste con el 45% quienes afirman que cuando necesitan un permiso lo obtienen con facilidad, estos hallazgos son

corroborados por el coordinador de ventas en su entrevista quien afirma que el trabajo de ventas es tedioso porque la empresa vende alimentos y no se detiene, lo que hace que el trabajo sea muy laborioso. Este hallazgo evidencia que el trabajo de ventas tiene una naturaleza especial (venta de alimentos perecederos) lo que dificulta la obtención de permisos. En tal sentido Herzberg (1968) plantea que la persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo; la persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo; la persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue; todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

Variable No. 3: Factores que intervienen en el desempeño, se refiere a los elementos que condicionan o intervienen en el desenvolvimiento o agilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas a un empleado. Uno de los indicadores que se midió fue la inducción institucional y al puesto de trabajo donde según los resultados el 84% de los vendedores afirma haber recibido el proceso de inducción a la empresa y a su puesto al momento de su vinculación a Sigma Alimentos Dominicana. Este resultado está acorde con lo planteado por los supervisores de ventas en la socialización del grupo focal, quienes afirman que la empresa los orientó de manera general sobre cómo realizar su trabajo cuando ingresaron a sus puestos de trabajo y que también le proveyó información general sobre la cultura organizacional. Así mismo lo sustenta el coordinador de ventas en su entrevista, cuando destaca que su departamento ofrece inducción al puesto y capacitación al personal de nuevo ingreso, enfatizó que en la inducción se le dan a conocer al ocupante los productos que deberá comercializar, las herramientas de trabajo y equipos electrónicos de los que hará uso, así como el territorio o zona que trabajará, el esquema de pago y metodología básica de trabajo. Según se observa la empresa y el departamento están cumpliendo con el programa de inducción que deben brindar a los vendedores de nuevo ingreso, tal y como lo plantea Chiavenato (2011) cuando expresa que los programas de socialización o inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los

usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera.

Otro Indicador de esta variable son las herramientas de trabajo que ofrece la empresa a los vendedores para realizar adecuadamente su trabajo. En este sentido un 58% sostiene que las herramientas y equipos ofrecidos por la empresa para realizar adecuadamente su trabajo están en condiciones adecuadas, un 34% dice que no lo están y un 3% dice que la empresa no ofrece las herramientas necesarias para el buen desempeño laboral. Sobre esto los supervisores sostienen en la discusión del grupo focal que la empresa le provee al personal de ventas herramientas tecnológicas y propias de la labor de ventas para el adecuado ejercicio de sus funciones, sin embargo, reconocen que las condiciones de las herramientas descritas no son las mejores, enfatizan además que se requiere de dos vehículos más para dar seguimiento a las rutas que supervisan.

Un tanto en desacuerdo con esta respuesta el coordinador en su entrevista afirma que la empresa suministra al personal todas las herramientas necesarias para realizar su labor, ya que sin estas las rutas de ventas no funcionarían y no podrían cumplir con los requerimientos del puesto. Incluso destacó que el paquete salarial está atado a las herramientas que utilizan los vendedores. Por lo que se puede afirmar que la empresa le ofrece las herramientas necesarias para que el personal pueda desempeñar sus funciones porque que sin estas no sería posible que el personal de ventas dé los resultados que les exige el puesto. Los autores Strauss y Sayles (1981) plantean al respecto que no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo.

Al indagar con los vendedores sobre la frecuencia de las evaluaciones de desempeño un 61% expresa que ha sido evaluado en una frecuencia de entre 6 meses y 2 años, sin embargo, un 26% sostiene que nunca ha sido evaluado su desempeño.

Siguiendo este orden, con relación a la retroalimentación, un 53% admite haber sido retroalimentado por parte de su supervisor después de la evaluación de desempeño a diferencia de un 34% que afirma no haber sido retroalimentado. Estos resultados están acordes con lo que plantean los supervisores de ventas en el grupo focal donde enfatizan que sí se realizan evaluaciones de desempeño y que siempre se retroalimenta sobre los resultados, ya sea cuando van bien las cosas o cuando hay aspectos a mejorar. Esta respuesta está sustentada con lo expresado por el coordinador de ventas en su entrevista, cuando afirma que el desempeño laboral siempre se mide en su departamento a través de unos indicadores de gestión que consisten en un reporte Finex o tablero de control, equivalente a una radiografía donde se mide la ejecución en el punto de ventas y las visitas a los clientes (los cuales están debidamente codificados) donde mediante un lector óptico se puede determinar la efectividad de la visita, la cual debe estar entre un 95 y 100%. Queda evidenciado por la mayoría de los vendedores, así como por los supervisores y el coordinador que sí se están aplicando evaluaciones de desempeño seguido de retroalimentación, aspectos importantes ya que de ellos dependerá la toma de decisiones para seguir mejorando cada día el desempeño.

Esto se corresponde con lo que expresa Gibson (1997) cuando sostiene que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo, proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y contribuye al desarrollo de los empleados.

En relación al Indicador de capacitación y desarrollo los vendedores afirmaron en un 84% poseer las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las funciones asignadas, al respecto los supervisores en la socialización del grupo focal enfatizan sentirse aptos para el puesto que desempeñan porque tienen el conocimiento y experiencia de años en áreas de ventas y en la supervisión de equipos de trabajo, estos resultados evidencian que el personal de ventas en todos los niveles poseen las habilidades, destrezas y aptitudes para un óptimo desempeño. En tal sentido Colón (2010) expresa que es importante desarrollar académicamente los empleados ya que mientras más capacitados estén podrán tener un mayor rendimiento laboral.

Variable No. 4: Nivel de satisfacción laboral, se puede definir como el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno laboral, en el que influye el indicador salario. En este sentido el 42% de los vendedores percibe que su trabajo es bien pagado en comparación con sus funciones, mientras que otro 42% afirma que puede mejorar. Esto último se corrobora con lo expresado por los supervisores en la discusión del grupo focal, cuando destacan que el esquema de compensación que tiene la empresa para los vendedores no está bien definido y que ellos como supervisores no lo entienden, no lo tienen claro. Por su parte el coordinador de ventas en su entrevista explica que el esquema de compensación está constituido por un 40% de sueldo fijo y un 60% variable, enfatiza que cada ruta de venta tiene un esquema de compensación diferente, ya que está atada a la contribución marginal de la misma, es decir, la contribución dependerá de la composición de los productos que vende la ruta. Lo anteriormente planteado evidencia un equilibrio en las respuestas de los vendedores con relación al salario sin embargo existe una debilidad en la comunicación del esquema de compensación ya que según se observó los supervisores no entienden el sistema de compensación y esto podría estar causando inconformidad en los vendedores. En ese sentido Lawler y Porter (1968) encontraron contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización.

Otro indicador importante del Nivel de satisfacción laboral es la vocación profesional, donde un 95% de los vendedores afirma que se siente a gusto con lo que hacen en la empresa. De igual manera los supervisores sostienen que se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo porque les gusta su trabajo y el ambiente laboral en que se desenvuelven. Esto es sustentado con la opinión del coordinador de ventas en su entrevista, quien sostuvo que considera firmemente que el personal que dirige se siente satisfecho en sus puestos de trabajo y que muestra de ello es la antigüedad que poseen, ya que en su mayoría el personal tiene entre 6 a 20 años en la empresa. Además de que la empresa le propicia crecimiento profesional de forma continúa. Por lo que se puede afirmar que, en efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Cuando el trabajador se siente identificado y a gusto con lo que hace en una empresa, ese solo hecho es un motivo de satisfacción laboral. Esto va de la mano con la teoría de Hegney, Plank y Parker (2006) cuando sostienen que la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente.

Variable No. 5: Nivel de desempeño laboral, esta variable consiste en el grado de desenvolvimiento o agilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas a un empleado, hace alusión a las habilidades o destrezas en la realización de un trabajo. Un indicador importante de esta variable es la productividad en la cual el 34% de los vendedores afirma que visita más de 50 clientes en un solo día, un 21% sostiene que visita de 40 a 50 clientes y un 32% enfatiza que de 30 a 40 clientes. En tal sentido al conversar con los supervisores sobre las visitas en un día de los vendedores, destacan que les sería de mucha ayuda el cambio de las Hand Held (sistema de facturación manual), para que las facturaciones sean más rápidas y así los vendedores no pierdan mucho tiempo al facturar; por lo que podrían realizar visitas más efectivas. Por lo anteriormente planteado se puede inferir que los vendedores en su mayoría son muy buenos en el alcance de su objetivo, pero como plantean los supervisores serían aún mejores si contaran con las herramientas en mejores condiciones. De la mano con esta afirmación Chiavenato (2011) sostiene que el

deseo del individuo (valor) de tener una productividad elevada está determinado por la suma de instrumentalidades y valores de todos los resultados finales. Esta teoría indica que el instinto para actuar en cierta forma va a depender de qué tanto este convencida la persona de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este para ella. De igual forma supone que toda persona se esforzará para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

En este sentido se midieron las Metas en porcentajes de ventas diarias logradas por cada vendedor en lo que un 50% afirma que cumplen sus metas diarias entre un 80 y un 100%, en tanto un 13% reconoce que llega a más del 100% de las ventas planeadas. Lo que se puede corroborar con lo planteado por el coordinador de ventas en su entrevista, cuando enfatiza que su personal posee las destrezas y habilidades requeridas por la antigüedad en el puesto, lo que garantiza experiencia y dominio de sus funciones, así como conocimiento de la zona, del producto y de las herramientas utilizadas. Esto evidencia que la mayor parte de los vendedores alcanzan y sobrepasan sus metas por el dominio que tienen de su labor y los conocimientos adquiridos en la antigüedad en el puesto. En apoyo a esta afirmación los autores Davis y Newtron (2010) aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades...conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, entre otros.

CONCLUSIONES

La motivación es lo que insta y mueve al ser humano a lograr sus metas profesionales y personales y el desempeño laboral se refiere a la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a los objetivos organizacionales. Las empresas deben poner atención especial a su activo más valioso “el capital humano” ya que es mediante él que podrán alcanzar los objetivos organizacionales trazados. El principal objetivo de una empresa debe ser lograr la formación integral de su capital humano y que este se convierta en el principal agente de su desarrollo, de ahí que al finalizar esta investigación y luego de realizado el análisis y discusión de los resultados por variables, se procede a dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos para posteriormente concluir con el objetivo general de esta investigación, Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el Período 2015-2016.

Para el objetivo No. 1 Determinar el nivel de motivación que se percibe en el personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Según la investigación realizada, se determinó que el 82% de los vendedores afirman tener estabilidad laboral en sus puestos de trabajo y un 16% manifestó estar medianamente de acuerdo en tener estabilidad laboral. De igual modo se pudo corroborar con el grupo focal compuesto por los supervisores de ventas quienes también afirman sentirse satisfechos laboralmente. Este hallazgo también fue sustentado por el coordinador de ventas en la entrevista realizada, quien afirma que el personal se siente satisfecho en el trabajo y que esto se ve evidenciado por la antigüedad en la empresa que tiene el mayor porcentaje de vendedores. Lo expuesto anteriormente indica que el nivel de motivación permite al personal sentirse autorealizados y satisfechos.

Tener un balance entre vida-trabajo es fundamental para que exista una óptima motivación, que dé paso al esparcimiento y tiempo libre que requieren los empleados para el desarrollo de sus metas personales. En tal sentido se determinó que un 42% de los encuestados expresan que a veces tienen un balance entre la carga laboral y vida personal en contraste con el 39% quienes afirman tener balance entre ambas condiciones, en ese orden en la discusión del grupo focal realizado con los supervisores de ventas, estos expresaron que no hay balance ya que el personal tiene hora de entrada, pero no de salida. Así mismo el coordinador en su entrevista expresó que como es una empresa de alimentos se trabajan todos los feriados e incluso algunos domingos. En tal sentido queda evidenciado que no hay balance entre el trabajo y la vida personal de los encuestados ya que los mismos están muy cargados laboralmente con jornadas de trabajos muy prolongadas.

El 71% de los encuestados afirman sentirse orgullosos de ser parte de la empresa Sigma Alimentos, mientras que el 24% expresó sentirse medianamente orgulloso, en ese sentido los supervisores de ventas también manifestaron en la socialización del grupo focal que permanecen a la empresa porque les gusta lo que hacen, seguido de que se sienten a gusto en su entorno laboral (aspecto de gran importancia ya que la identidad con la empresa crea compromiso y sentido de pertenencia en el personal).

Realizar actividades que involucren la familia de los empleados es el mayor incentivo para incrementar el nivel de motivación del personal, en tal sentido se determinó que el 68% de los encuestados, considera beneficiosas las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados, mientras que 24% no las considera beneficiosas.

El ambiente laboral es fundamental para mantener la motivación de los empleados, por tanto, se determinó en base a las encuestas aplicadas a los vendedores, que los aspectos que debe mejorar la empresa para lograr un ambiente laboral ideal son los siguientes: el reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de

metas en un 39%, comunicación efectiva en un 26%, así mismo en un 26% la oportunidad de crecimiento y un 8% a la sucesión y plan de carrera.

Con lo anteriormente planteado se puede determinar que se percibe un nivel de motivación satisfactorio en el personal de ventas ya que los vendedores se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo, se sienten orgullosos de laboral en sigma alimentos y afirman tener estabilidad laboral, en discordancia con el balance entre vida-trabajo, indicador relevante de la motivación que evidencia que el personal no tiene balance vida-trabajo.

Objetivo No. 2 Determinar el nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios que utiliza la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. para motivar a los empleados de ventas, Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Para determinar el nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios de la empresa Sigma Alimentos se cuestionó a los vendedores en relación a si conocen los beneficios que ofrece la empresa resultando que el 42% afirma conocer los beneficios que le ofrece la empresa y un 37% afirma que conoce algunos de los beneficios. Evidenciándose en este indicador un área de oportunidad relacionada con la comunicación y divulgación de los beneficios.

Así mismo se pudo determinar que de los beneficios ofrecidos por la empresa al beneficio que los encuestados dan mayor importancia es al seguro complementario de salud con un 65%, seguido de la venta de productos a precio de costo elaborados por la empresa y el seguro de vida con un 34% en ambos casos. Afirmación que también fue corroborada por los supervisores y el coordinador de ventas al ser cuestionados en ese aspecto. Al cuestionar sobre qué beneficios no ofrecidos por la empresa les gustaría recibir a los encuestados salieron a relucir en primer lugar bonificación con un 38%, seguido de vacaciones periódicas con un 34% y posteriormente la fiesta de navidad con un 15%. En tal sentido llama la atención el

concepto de vacaciones ya que anteriormente es considerado como un aspecto prioritario que los encuestados resaltan dentro del indicador de satisfacción laboral del Objetivo No. 1.

Se puede visualizar que el 42% sostiene que su sueldo es competitivo en comparación con los de otras empresas, el 37% afirma que posiblemente sí y un 13% se mostraron indecisos, lo que refleja que el mayor porcentaje tiene sueldos competitivos. Los sueldos atractivos motivan significativamente y conjuntamente con otros beneficios, inciden en la motivación de la gente y en el logro de los objetivos organizacionales.

La jornada laboral juega un papel muy importante en la vida de los empleados, ya que no todo se circunscribe a trabajo. En tal sentido al referirse a la jornada laboral el 47% expresa que no aparece quien le cubra el puesto cuando necesitan un permiso, en contraste con el 45% quienes afirman que cuando necesitan un permiso lo obtienen con facilidad, estos hallazgos son corroborados por el coordinador de ventas en su entrevista, quien afirma que el trabajo de ventas es tedioso porque la empresa vende alimentos y no se detiene, lo que hace que el trabajo sea muy laborioso, quedando claramente evidenciado que la jornada laboral es intensa y que da poco margen para resolver asuntos o imprevistos personales por la naturaleza de la empresa.

Por lo que se pudo determinar en relación al nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios de acuerdo a las respuestas de los encuestados que en lo relativo a las recompensas monetarias hay efectividad ya que el 42% indica que su sueldo es competitivo en relación a los de otras empresas, mas no hay efectividad al evaluar las recompensas no monetarias ofrecidas por la empresa destacando en ese sentido que hay beneficios elementales que la empresa debe ofrecer y no los está ofreciendo como una mejor bonificación, vacaciones periódicas y festividad navideña, tampoco hay efectividad en lo referente a la jornada laboral puesto que el 47% de los encuestados expresó que no tiene quien les cubra cuando

requieren un permiso y que la jornada de trabajo es muy intensa teniendo que laborar feriados y algunos domingos.

Objetivo No. 3 Determinar los factores que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Se determinó que dentro de los factores que intervienen en el desempeño laboral está la inducción institucional y al puesto, quedando evidenciado que la empresa y el departamento de ventas está cumpliendo con el programa de inducción que se debe brindar a los vendedores de nuevo ingreso, así lo corroboró el 84% de los vendedores encuestados, información afirmada también por los supervisores de ventas y el coordinador de ventas cuando destaca que su departamento ofrece inducción al puesto y capacitación al personal de nuevo ingreso, en la inducción se le dan a conocer al ocupante los productos que deberá comercializar, las herramientas de trabajo y equipos electrónicos de los que hará uso, así como el territorio o zona que trabajará, el esquema de pago y metodología básica de trabajo.

Otro factor que influye en el desempeño laboral son las herramientas de trabajo, en tal sentido un 58% de los vendedores sostiene que la empresa le ofrece las herramientas y equipos en condiciones adecuadas, mientras que un 34% expresa que las herramientas no están en condiciones, en ese orden los supervisores afirman que aunque la empresa le provee al personal de ventas herramientas tecnológicas y propias de la labor de ventas para el adecuado ejercicio de sus funciones, las herramientas descritas no son las mejores, un tanto en desacuerdo con este hallazgo el coordinador en su entrevista afirma que la empresa suministra al personal todas las herramientas necesarias para realizar su labor, ya que sin estas las rutas de ventas no funcionarían y no podrían cumplir con los requerimientos del puesto. Incluso destacó que el paquete salarial está atado a las herramientas que utilizan los vendedores. Por lo que se puede inferir que la empresa

dota al personal de las herramientas necesarias, aunque las mismas no están en condiciones óptimas.

Otros aspectos que intervienen en el desempeño laboral son las evaluaciones de desempeño y la retroalimentación de los resultados, en tal sentido el 61% de los vendedores reconoce haber sido evaluado con una frecuencia entre 6 meses y 2 años, sin embargo, un 26% sostiene que nunca ha sido evaluado su desempeño, estos datos son respaldados por los supervisores quienes afirman realizar evaluaciones periódicas. Así mismo lo expone el coordinador de ventas al afirmar que el desempeño laboral siempre se mide en su departamento, mediante indicadores de gestión. En relación a la retroalimentación un 53% admite ser retroalimentado por parte de su supervisor después de la evaluación del desempeño a diferencia de un 34% quienes expresan no haber sido retroalimentados, en tal sentido los supervisores enfatizan que siempre se retroalimenta al personal sobre los resultados, ya sea cuando van bien las cosas o cuando hay aspectos a mejorar. De lo anteriormente descrito se puede determinar que la empresa está llevando a cabo el proceso de evaluación y retroalimentación de desempeño de forma satisfactoria.

Queda evidenciado que el personal de ventas posee las habilidades, destrezas y aptitudes requeridas para el ejercicio de sus funciones, así fue confirmado por los encuestados en un 84%, al respecto los supervisores enfatizan sentirse aptos para el puesto que desempeñan porque tienen el conocimiento y experiencia de años en áreas de ventas y en la supervisión de equipos de trabajo.

En resumen, se puede afirmar que los factores inducción institucional y al puesto de trabajo, herramientas de trabajo, evaluación de desempeño, retroalimentación, capacitación y desarrollo descritos anteriormente intervienen directamente en el desempeño laboral de los empleados de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, evidenciándose claramente que estos factores contribuyen a elevar el desempeño del personal de ventas.

Objetivo No. 4 Determinar el nivel de satisfacción laboral que poseen los empleados de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016

Para determinar el nivel de satisfacción laboral se midieron varios indicadores entre estos el salario. En tal sentido el 42% de los vendedores afirmó que su trabajo es bien pagado en comparación con sus funciones, mientras que otro 42% afirma que puede mejorar. Sin embargo los supervisores destacan que el esquema de compensación para los vendedores no está bien definido y que ellos como supervisores no lo entienden, es decir no lo tienen claro, en tal sentido también el coordinador de ventas explica en su entrevista que el esquema de compensación está constituido por un 40% de sueldo fijo y un 60% variable y que cada ruta de venta tiene un esquema de compensación diferente, ya que está atada a la contribución marginal de la misma, es decir, la contribución dependerá de la composición de los productos que vende la ruta. En ese orden se puede concluir que los vendedores que expresan que su salario puede mejorar es porque posiblemente desconozcan la contribución marginal de su ruta de ventas, al igual que los supervisores, quedando claramente evidenciado que hay un área de oportunidad en dar a conocer de forma clara el esquema de compensación.

Como elemento fundamental del nivel de satisfacción laboral, está la vocación profesional en la que se determinó que un 95% de los vendedores afirman que se sienten a gusto con lo que hacen en la empresa. Así mismo los supervisores sostienen que se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo porque les gusta su trabajo y el ambiente laboral en que se desenvuelven. Eso es sustentado con la opinión del coordinador de ventas en su entrevista, quien sostuvo que considera firmemente que el personal que dirige se siente satisfecho en sus puestos de trabajo y que muestra de ello es la antigüedad que poseen, ya que en su mayoría el personal tiene entre 6 a 20 años en la empresa.

En tal sentido se determinó que cuando el trabajador se siente identificado y a gusto con la labor que desempeña en la empresa ese solo hecho es motivo de satisfacción laboral.

Objetivo No. 5 Determinar el nivel de desempeño laboral de los empleados de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016

Para determinar el nivel de desempeño fue evaluado el indicador productividad en base a las visitas efectivas realizadas por los vendedores a los clientes en un día de trabajo normal, en tal sentido el 34% de los vendedores afirma que visita más de 50 clientes en un solo día, un 21% afirma que visita de 40 a 50 clientes y un 32% que visita de 30 a 40 clientes, quedando de esta forma corroborado por el coordinador de ventas en su entrevista cuando afirma que una visita es efectiva cuando se visitan más de 49 clientes en un día, demostrándose de esta forma que el personal de ventas es efectivo en sus visitas a clientes.

Se evidencia que la mayor parte de los vendedores alcanzan y sobrepasan sus metas diarias por el dominio que tienen de su labor y los conocimientos adquiridos en la antigüedad en el puesto, ya que un 50% afirma que cumple con su meta de ventas diaria entre un 80 y 100%, en tanto un 13% reconoce que llega a más de un 100% de las ventas programadas.

Se puede concluir que existe un óptimo nivel de desempeño de parte del personal de ventas ya que los mismos cumplen con sus metas diarias de ventas y sus visitas a clientes son efectivas.

Con relación al objetivo general, Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Finalmente, para darle respuesta al objetivo general la investigación reveló que incide significativamente la motivación en el desempeño laboral; pues la misma opera como impulso o fuerza para satisfacer un deseo o meta. Una correcta motivación, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando en los vendedores actitudes positivas, de igual forma, cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

Analizado cada uno de los objetivos de la investigación queda demostrado que la satisfacción laboral, el entusiasmo, el participar en actividades y el ambiente de trabajo son elementos claves considerados por los vendedores como aspectos fundamentales de su nivel de motivación.

Así mismo el contar con recompensas monetarias y no monetarias y una jornada laboral equilibrada forman parte imprescindible de un sistema de compensación y beneficios. Queda evidenciado que en la motivación no es solo la recompensa monetaria lo importante, sino que hay otros elementos que son básicos y elementales y que entran dentro de los beneficios deseados por el personal; como el tener vacaciones periódicas, lo cual debe ser atendido con especial atención.

En ese orden los factores que intervienen en el desempeño laboral son bien ponderados por los vendedores y queda demostrado que la empresa Sigma Alimentos presta atención al funcionamiento de la inducción institucional, dota de las herramientas que requiere el personal para realizar sus labores, aunque las mismas tienen áreas de oportunidad como lo evidencia el estudio. Se evalúa y retroalimenta al personal, de forma tal que se les alienta e insta a seguir mejorando para obtener mejores resultados.

El nivel de satisfacción laboral del personal de ventas se evidencia muy bueno ya que en porcentajes muy altos la mayoría afirman sentirse a gusto y con capacidad para ejercer adecuadamente sus funciones. Amar lo que se hace forma parte integral del éxito personal y profesional.

Es evidente el buen nivel de desempeño del personal ya que los mismos cubren y sobrepasan sus metas de ventas y cumplen con los demás indicadores de gestión establecidos por la empresa.

RECOMENDACIONES

Después de concluir esta investigación sobre La Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, Republica dominicana, durante el período 2015-2016, es propicio hacer las siguientes recomendaciones:

Motivar es esencial para obtener del personal un desempeño laboral eficiente que permita alcanzar las metas organizaciones. Por lo que se recomienda:

Al departamento de Capital Humano:

- Determinar conjuntamente con el departamento de ventas la cantidad de empleados que necesita el departamento, de forma tal que los empleados puedan tener balance (Vida-Trabajo) y puedan laborar las horas normales de trabajo.
- Diseñar un programa de actividades que integre la familia de los empleados.
- Diseñar un programa de reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de metas.
- Contribuir con un plan de comunicación formal y efectiva.
- Divulgar y publicar los beneficios que ofrece la empresa.
- Disponer de presupuesto para realizar fiesta de navidad al personal.
- Reforzar en la inducción los beneficios ofrecidos por la organización.

Al Coordinador de ventas:

- Crear oportunidades de crecimiento, sucesión y plan de carreras dentro del departamento de ventas.
- Programar de forma periódica y calendarizada las vacaciones del personal.
- Dar prioridad a los permisos del personal, evaluando las necesidades individuales.
- Programación de la jornada diaria de trabajo.

- Gestionar con las áreas correspondientes los mobiliarios e infraestructura requeridos por los supervisores de ventas para que puedan realizar las reuniones con su personal.
- Evaluar la cantidad de personal asignado a cada supervisor.
- Dar atención especial a las herramientas de trabajo, velando porque las mismas estén en condiciones adecuadas (Vehículos y Hand Held).
- Realizar reuniones para exponer de forma clara el esquema de compensación de cada ruta.

A los Supervisores de ventas:

- Retroalimentar al personal tras las evaluaciones de desempeño.
- Conocer y entender el esquema de compensación para poder explicar a su personal las variaciones de lugar.
- Asegurar el buen funcionamiento de las herramientas de trabajo.

A los Vendedores:

- Preservar los valores familiares y personales.
- Cumplir con las políticas internas del departamento de ventas.
- Reportar a tiempo las fallas y averías de las herramientas de trabajo.
- Solicitar vacaciones y permisos con anticipación a fin de que se pueda programar la jornada de trabajo.
- Mantener una comunicación efectiva con el supervisor que permita el logro de los objetivos programados.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M., Contreras, J., Montoya, S. (2009). Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>.
- Alfred, W. (1965). La Medición de la Productividad y Comparación entre Empresas. Venezuela: Editorial Arte.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
- Baggini, J. (1999). Gestión de Personal (5ta edición). México: McGraw Hill.
- Berelson, B. y Steiner, G. (1994). Comportamiento Humano: Un Inventario de los Hallazgos Científicos. Nueva York: Editorial Harcourt, Brace & Word Inc.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ta. Edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ra. edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (9na. edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Colón, C. (2010). Factores que Integran la Motivación del personal en la Empresa EROC, (Tesis de grado) Universidad de la Tercera Edad, Santiago, República Dominicana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. México: Editorial McGraw-Hill.
- Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional: Un estudio de caso. (Tesis de grado) Universidad Central, Venezuela.
- De la Torre, F. (2000). Relaciones Humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.
- Díaz, A., Espinosa, C., David, C., López, L. (2010). Calidad de Vida Laboral. Recuperado de <http://cursodeghudea.blogspot.com/2010/09/calidad-de-vida-laboral.html>.
- Drovett, S. (1992). Disensión de la Salud. Buenos Aires: Editorial Maechi.
- Drucker, P. (2002). La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa. Recuperado de

<https://www.clubensayos.com/temas-variados/la-motivación-y-su-influencia-en-el-desempeño/1848958.html>.

Ehrenfels, C. (1890). Teoría de la Gestalt. Recuperado de <http://wwwpsicologia2010-yubeidy.blogspot.com/2010/07/la-psicologia-gestalt-la-gestalt-es-una.html>.

Enríquez, P. (2014). Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México (Tesis de Maestría) Universidad de Morelos, México.

Fernández, R. (2010). Metodología de la Investigación (5ta. edición.). México: Editorial McGraw-Hill.

Fisher, J. (2005). Cómo Incentivar a los Empleados. Reino Unido: Editorial Kogan.

Freud, S. (1981). Obras Completas. Madrid. Editorial Biblioteca Nueva.

García, M. (2011). Sistemas para medir la Productividad bajo el enfoque de la Teoría de Identidad. Recuperada de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-medida-productividad-bajo-enfoque-teoria-identidad/>.

Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. (10ª edición). Santiago de Chile: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Gibson, J. (1997). Gerencia y Compromiso con la Evaluación del Desempeño. Recuperado de www.entorno-empresarial.com.

Guzmán, D. (2014). Motivación y Productividad Laboral. Recuperado de <http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=399591>.

Fernández, M. (1999). Diccionario de RRHH. Organización y Dirección. Madrid: Editorial Ediciones Díaz de Santos.

Figueroa, G. (2007). Impacto de la motivación en el Desempeño Laboral de los empleados de la unidad de Atención y Prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional. (Tesis de grado) Universidad del Caribe, República Dominicana.

Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma. Edición) Texas: Editorial Thomson-Paraninfo.

Hernández, S. Fernández, C., y Baptista, L. (2002). Metodología de la Investigación (2da Edición) México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta. Edición) México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L (2010). Metodología de la Investigación. (5ta Edición) México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1959). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Recuperado de <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>.
- Joaquín, A. (2011). Incidencia de las Estrategias Motivacionales empleadas en la empresa en la Productividad del trabajador en Ingeniería y Servicios Electromecánicos, S. A. (Tesis de grado). Universidad de la Tercera Edad, Santiago, República Dominicana.
- Juárez, J y Carrillo E. (2014). Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones. México: Editorial Patria S.A.
- Kinicki, A. Y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Koontz H, Weihrich H, Cannice M. (2008). Administración una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. EE. UU: Editorial Wesley Iberoamericana.
- Lince, E., Santos, H., Galván, F., Rivero, L. (2006). La Motivación como Factor de Influencia en el Desempeño. (Tesis de grado, Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca) Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/index.htm>.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management (1ra. Edición). New York: Editorial McGraw- Hill.
- Loitegui, J. (1990). Determinantes de la Satisfacción Laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. (Tesis de Grado) Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- López, J. (1984). Métodos y Técnicas de Investigación Científica. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- Maslow, A. (1954). Motivación y Personalidad. EE. UU. Editorial Díaz de Santos
- Mcadams, J. (1998). Premiar el Desempeño. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Milkovich, G y Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de los Recursos Humanos. USA: Editorial: McGraw-Hill Internacional.
- Nadler, D y Lawler E. (1983). Calidad de Vida Laboral. EEUU. Editorial Winter.

- Nash, M. (1989). Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Colombia: Editorial Norma.
- Novo, M, Burgos, D y Sánchez, W. (2009). Estrategias de Motivación y su Incidencia en la Eficacia de la empresa Minikin Togs III, Zona Franca Industrial de Santiago, enero-noviembre, 2009, (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santiago, República Dominicana.
- Núñez, R y Rodríguez, R. (2010). Incidencia de la Motivación en el Clima Organizacional de la empresa Cooperativa San José, Inc., Sucursal El Sol, Santiago, 2009, (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santiago, República Dominicana.
- Pérez, C. (2013). Cómo Compensar, Motivar y Guiar las fuerzas de Ventas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/como-compensar-motivar-y-guiar-las-fuerzas-de-venta/>.
- Polo, L. (2008). Diseño de una Propuesta Estratégica para mejorar la Percepción final del Consumidor a través de la Motivación del Personal en las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Colombia.
- Quevedo-Blasco, V., Quevedo-Blasco, R. y Bermúdez, P. (2009). Análisis de la Motivación en la Práctica de Actividad Físico-deportiva en Adolescentes. Recuperada de http://reined.webs.uvigo.es/ejemplares/6/reined_06_04.pdf.
- Ramírez, R. (2015). Importancia de la Motivación en la Satisfacción Laboral. Recuperado:<http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivación-en-la-satisfaccion-laboral/>.
- Reeve, J. (2003). Motivación y Emoción (3ra. Edición). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, M y Pichardo, R. (1999). Influencia de la Motivación en el funcionamiento de las Organizaciones, (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santiago, República Dominicana.
- Rojas T. (2003). Definición de Actitudes. Recuperado de www.psicopedagogia.com/definicion/actitudes.
- Romero, D. (2005). La Motivación en el Trabajo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-motivación-en-el-trabajo/>.

- Sánchez, M. (2011). Motivación como Factor determinante en el Desempeño Laboral del personal Administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara (Tesis de grado) Universidad Nacional experimental Politécnica de la fuerza armada nacional, Venezuela.
- Schubert, I. (2009). La influencia de la Motivación Laboral en el Desempeño Laboral de los empleados que trabajan en una Institución Autónoma de la ciudad de San Salvador, (Tesis de grado) Universidad Francisco Gavidia, San Salvador.
- Sornoza, A. (2003). El Sistema de Incentivo como Herramienta para el Mejoramiento de la Productividad empresaria. (Tesis de postgrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral) Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>.
- Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño Laboral, (Tesis de grado) Universidad de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Stephen, R. (2004). Comportamiento Organizacional (10ma. Edición). México: Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Stoner, J. (1994). Administración (5ta. Edición). España: Editorial Prentice-Hall.
- Strauss, S. (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. España: Editorial Prentice-Hall.
- Watson, J. (1913). La Psicología tal como la ve el Conductista. Recuperado de <http://www.humanas.unal.edu.co/psicologia/docentes/sierra/representacion/moderna3.htm>.

APÉNDICE

GLOSARIO

Actitud

Disposición que muestra una persona a responder de una determinada manera ante los más diversos objetos y situaciones.

Compensación

Se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa.

Comunicación

Es un proceso bilateral, un circuito en el cual se intercambian ideas, pensamientos y sentimientos que se interrelacionan entre dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales conocidos por ambos.

Desempeño

Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Desempeño Laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su talento.

Efectividad

Es el logro de objetivos.

Eficacia

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia

Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Enriquecimiento del Puesto

Es lograr que el trabajo sea más motivador a través de agregar factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Empleado

Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.

Evaluación del Desempeño

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Incentivo

Es el mecanismo para inducir a los empleados a alcanzar los niveles de eficiencia óptimos, mejora su situación económica dentro de la empresa logrando al mismo tiempo que se incremente la eficiencia global de la mano de obra.

Inducción de Personal

Se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas como también dentro de la política y cultura de la empresa.

Motivo

Es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y lo insta a llevar a cabo algún tipo de comportamiento.

Motivación Laboral

Es lo que insta y mueve al ser humano a lograr sus metas profesionales y personales.

Productividad

Se define como la relación que existe entre los resultados (productos u otros) y los insumos (trabajo, materiales, capital) dentro de un período dado, considerando la calidad.

Recompensas

Una recompensa es lo ofrecido a menudo a un grupo como incentivo para la realización de una tarea, esto puede ser individual, grupal y organizacional, a través de salarios y bonos; fortalece la confianza de las personas en sí mismos pues reduce los problemas económicos. El dinero es un gran motivador siempre y cuando las personas creen que este cubrirá sus necesidades y que para obtenerlo se les exija algún esfuerzo. Dentro de las No Monetarias están el reconocimiento, el prestigio y el estatus.

Remuneración

Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de cierta actividad productiva. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Retroalimentación

La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

Mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento.

Salario

Es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

Satisfacción Laboral

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración y el tipo de trabajo.

Teorías

Una teoría es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis de la teoría.

TABLA DE OPERACIONALIZACION

			<p style="text-align: center;">Entusiasmo</p>	<p>3.- ¿Entiende usted que hay un balance entre su carga laboral y vida personal?</p> <p>a) Siempre b) Algunas Veces c) Nunca</p> <p>4.- ¿En caso de una situación personal cuenta usted con el apoyo y comprensión de su empresa?</p> <p>a) Sí b) No c) En algunas ocasiones</p> <p>5.- ¿Le ofrece la empresa la seguridad y protección necesaria para el ejercicio de sus funciones?</p> <p>a) Si b) b) En algunas ocasiones c) No</p> <p>6.- ¿De los siguientes aspectos cuales considera más importante en orden de prioridad del 1 al 7? (1 es el más importante)</p> <p>() Disfrute de tiempo libre () Reconocimiento () Horarios flexibles () Oportunidad de ascenso () Descanso () Vacaciones periódicas () Horas de trabajo razonables</p>
--	--	--	---	--

			<p>Participación en actividades</p> <p>Ambiente de trabajo</p>	<p>7.- ¿Se siente orgulloso de ser parte de la familia Sigma Alimentos Dominicana? a) Muy orgulloso b) Medianamente orgulloso c) No me siento orgulloso</p> <p>8.- ¿Cuándo tiene una iniciativa y la presenta, la misma es acogida por su superior inmediato? a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces d) Nunca</p> <p>9.- ¿Considera beneficiosas las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados? a) Si b) No c) Me son indiferentes</p> <p>10.- ¿Cuál aspecto considera usted que debe mejorar para lograr un ambiente laboral ideal? a) Comunicación efectiva b) Oportunidad de crecimiento c) Reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de metas. d) Sucesión y plan de carrera</p>
--	--	--	--	---

Objetivo Específico No. 2	Variable (s)	Definición de la(s) variable(s)	Indicadores	Preguntas
<p>Determinar el nivel de efectividad del sistema de compensación y beneficios que utiliza la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S.A. para motivar al personal de ventas, Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.</p>	<p>Efectividad del sistema de compensación y beneficios.</p>	<p>Es la capacidad o facultad que tiene la empresa para lograr que todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes ella trabajan, alcancen el fin deseado.</p>	<p>Recompensa No monetaria</p>	<p>11.- ¿Conoce usted los beneficios que le ofrece la empresa?</p> <p>a) Si conozco todos los beneficios b) Conozco algunos de los beneficios. c) No conozco los beneficios d) Me gustaría conocer todos los beneficios.</p> <p>12.- ¿De los beneficios ofrecidos por la empresa cuál considera más importante en orden de prioridad del 1 al 8? (1 es el más importante)</p> <p>() Servicio de Comedor () Servicio de Transporte () Planes de prestamos () Venta de Productos que elaborados por la empresa a precio de Costo () Ordenes de Compras () Seguro de Vida () Seguro Complementario de Salud () Servicio de Ópticas</p> <p>13.- ¿Qué beneficios no mencionados anteriormente le gustaría a usted recibir de la empresa?</p> <p>a) _____ b) _____</p>

			<p>Recompensa monetaria</p>	<p>c) _____</p> <p>14.- ¿Considera que su sueldo es competitivo en comparación con los de otras compañías similares?</p> <p>a) Definitivamente si b) Probablemente si c) Indeciso d) Definitivamente no</p> <p>15.- ¿Considera usted que el plan de incentivos satisface sus expectativas?</p> <p>a) Si me satisface b) Medianamente me satisface c) Puede mejorar d) No me satisface</p>
			<p>Enriquecimiento de las tareas</p>	<p>16.- ¿Cómo considera las tareas de su puesto de trabajo?</p> <p>a) Retadoras b) Variadas e Interesantes c) Inalcanzables d) Monótonas y aburridas</p>
			<p>Jornada laboral</p>	<p>17.- ¿Cuándo usted necesita un permiso durante su jornada de trabajo?</p> <p>a) Obtiene el permiso con facilidad b) No aparece quien cubra el trabajo c) Otros motivos: _____</p>

			<p>Retroalimentación</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>c) Nunca he sido evaluado</p> <p>22.- ¿Ha sido usted retroalimentado después de una evaluación de desempeño por parte de su superior inmediato?</p> <p>a) Si b) Sí, pero no fue suficiente c) No</p> <p>23.- ¿Considera usted que posee las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las funciones asignadas?</p> <p>a) Si b) Puedo mejorar c) No ¿En qué área necesita capacitarse?: _____</p> <p>24.- ¿Cómo influye el reconocimiento en su desempeño laboral?</p> <p>a) Me motiva a esforzarme en mis labores. b) Me es indiferente.</p>
Objetivo Específico No. 4	Variable (s)	Definición de la(s) variable(s)	Indicadores	Preguntas
Determinar el nivel de satisfacción laboral que poseen los empleados de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República	Nivel de satisfacción laboral	Grado de conformidad de la persona respecto a su entorno laboral.	Calidad de vida	<p>25.- ¿Considera que su salario le permite condiciones de existencia dignas para usted y para su familia?</p> <p>a) Si b) Puede mejorar c) No</p>

			Metas	<p>34.- ¿Posee usted los conocimientos necesarios para el correcto desempeño de sus labores?</p> <p>a) Si b) No, puedo mejorar c) Necesito capacitarme en _____</p>
			Conocimientos	<p>35.- Ante los planes y forma de trabajo le es fácil adaptarse a los cambios</p> <p>a) La mayoría de las veces b) Algunas veces c) Nunca</p>
			Adaptabilidad	<p>36.- Ante situaciones en las cuales es necesario tomar decisiones rápidamente usted:</p> <p>a) Normalmente propone soluciones e ideas. b) Prefiere hablar con su supervisor para que sea él que tome la decisión. c) Se lo comenta a otros compañeros para que ellos decidan qué hacer.</p>
			Iniciativa	
			Liderazgo	<p>37.- ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en situaciones que lo amerite?</p> <p>a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces d) Nuca</p>
			Trabajo en equipo	

INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS



ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PROFESIONAL CUESTIONARIO APLICADO A LOS VENDEDORES

¡Hola! Somos Arisleidi Morrobel, Bielka Martínez y Dilenia Veras, estudiantes de la Maestría de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Abierta para Adultos UAPA. En estos momentos nos encontramos realizando un estudio sobre la Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, durante el período 2015-2016.

Sabemos que su tiempo es valioso, pero nos gustaría que nos cediera unos minutos para responder a estas preguntas. Las respuestas son totalmente anónimas y estrictamente confidenciales. Contamos con su colaboración y de antemano muchas gracias.

Por favor marque con una x la (s) alternativa(s) que correspondan:

1. Edad

- a) De 18 a 30 años
- b) De 31 a 40 años
- c) De 41 a 50 años
- d) De 50 a 60 años

2. Nivel Académico

- a) Educación Primaria
- b) Educación Secundaria
- c) Bachiller
- d) Licenciado
- e) Maestría
- f) Otro(s). Especifique: _____

3. Años de servicio en la empresa

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 5 años
- c) De 6 a 10 años
- d) D 11 a 15 años
- e) De16 a 20 años
- f) Más de 20 años

Nivel de Motivación

4. ¿Considera que esta es una empresa que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?

- a) Si
- b) No
- c) Sé que si me esfuerzo puedo crecer profesionalmente

5. ¿Siente usted que esta empresa le ofrece estabilidad laboral?

- a) De acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) En desacuerdo

6. ¿Entiende usted que hay un balance entre su carga laboral y vida personal?

- a) Siempre
- b) Algunas Veces
- c) Nunca

7. ¿En caso de una situación personal cuenta usted con el apoyo y comprensión de la empresa?

- a) Sí
- b) En algunas ocasiones
- c) No

8. ¿Le ofrece la empresa la seguridad y protección necesaria para el ejercicio de sus funciones?

- a) Si
- b) En algunas ocasiones
- c) No

9. ¿De los siguientes aspectos cuales considera más importante en orden de prioridad del 1 al 7? (1 es el más importante)

- () Disfrute de tiempo libre
- () Reconocimiento
- () Horarios flexibles
- () Oportunidad de ascenso
- () Descanso
- () Vacaciones periódicas
- () Horas de trabajo razonables

10. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la familia Sigma Alimentos Dominicana?

- a) Muy orgulloso
- b) Medianamente orgulloso
- c) No me siento orgulloso

11. ¿Cuándo tiene una iniciativa y la presenta, la misma es acogida por su superior inmediato?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) Algunas veces
- d) Nunca

12. ¿Considera beneficiosas las actividades que realiza la empresa para integrar y hacer aportes a la familia de los empleados?

- a) Si
- b) No
- c) Me son indiferentes

13. ¿Cuál aspecto considera usted que debe mejorar la empresa para lograr un ambiente laboral ideal?

- a) Comunicación efectiva
- b) Oportunidad de crecimiento
- c) Reconocimiento continuo al esfuerzo y logro de metas
- d) Sucesión y plan de carrera

Sistema de Compensación y Beneficios.

14. ¿Conoce usted los beneficios que le ofrece la empresa?

- a) Si conozco todos los beneficios

- b) Conozco algunos de los beneficios.
- c) No conozco los beneficios
- d) Me gustaría conocer todos los beneficios.

15. ¿De los beneficios ofrecidos por la empresa cuál considera más importante en orden de prioridad del 1 al 8? (1 es el más importante)

- () Servicio de Comedor
- () Servicio de Transporte
- () Planes de prestamos
- () Venta de Productos que elaborados por la empresa a precio de Costo
- () Ordenes de Compras
- () Seguro de Vida
- () Seguro Complementario de Salud
- () Servicio de Ópticas

16. ¿Qué beneficios no mencionados anteriormente le gustaría a usted recibir de la empresa?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

17. ¿Considera que su sueldo es competitivo en comparación con los de otras compañías similares?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Definitivamente no

18. ¿Considera usted que el plan de incentivos satisface sus expectativas?

- a) Si me satisface
- b) Medianamente me satisface

- c) Puede mejorar
- d) No me satisface

19. ¿Cómo considera las tareas de su puesto de trabajo?

- a) Retadoras
- b) Variadas e Interesantes
- c) Inalcanzables
- d) Monótonas y aburridas

20. ¿Qué sucede cuando solicita un permiso durante su jornada laboral?

- a) Obtiene el permiso con facilidad
- b) No aparece quien cubra el trabajo
- c) Otros motivos: _____

Factores que intervienen en el Desempeño.

21. ¿Reconoce haber recibido el proceso de inducción a la empresa (es decir, la historia, misión, visión y valores) y a su puesto al momento de su vinculación a Sigma Alimentos Dominicana?

- a) De acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) En desacuerdo

22. ¿Conoce usted los objetivos de su puesto de trabajo?

- a) Si, conozco mis funciones
- b) No lo tengo claro
- c) Me gustaría recibir retroalimentación

23. ¿Le ofrece la empresa las herramientas y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?

- a) Las herramientas y equipos ofrecidos no están en condiciones adecuadas.
- b) Las herramientas y equipos ofrecidos están en condiciones adecuadas.
- c) La empresa no ofrece las herramientas necesarias para el buen desempeño laboral.

24. ¿Con que frecuencia ha sido evaluado su desempeño laboral?

- a) Nunca he sido evaluado
- b) Cada seis meses
- c) Entre uno y dos años

25. ¿Ha sido usted retroalimentado después de una evaluación de desempeño por parte de su superior inmediato?

- a) Si
- b) No
- c) Sí, pero no fue suficiente

26. ¿Considera usted que posee las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las funciones asignadas?

- a) Si
- b) No ¿En qué área necesita capacitarse?: _____
- c) Puedo mejorar

27. ¿Cómo influye el reconocimiento de su desempeño laboral?

- a) Me motiva a esforzarme en mis labores.
- b) Me es indiferente

Nivel de Satisfacción Laboral.

28. ¿Considera que su salario le permite condiciones de existencia dignas para usted y para su familia?

- a) Si
- b) No
- c) Puede mejorar

29. ¿Percibe usted que su trabajo es bien pagado en comparación con sus funciones?

- a) Si
- b) No
- c) Puede mejorar

30. ¿Considera que en su departamento existe una buena comunicación?

- a) La comunicación es efectiva en todos los niveles del departamento
- b) La Comunicación es informal (pasillos)
- c) Las informaciones solo la manejan los mandos medios

31. ¿Se siente a gusto con lo que hace en esta empresa?

- a) Sí, me gusta lo que hago
- b) No, trabajo porque lo necesito
- c) Me gustaría optar por otro puesto en otro departamento con funciones diferentes.

32. ¿Qué razones le harían cambiar de empresa?

- a) Beneficios y Compensaciones
- b) Trato al personal
- c) Seguridad de permanencia en la empresa
- d) Horario flexible
- e) Carga laboral

Nivel de Desempeño Laboral

33. ¿Cuántos clientes visita usted por día?

- a) Menos de 30
- b) De 30 a 40
- c) De 40 a 50
- d) Más de 50

34. ¿Qué tiempo emplea usted en una visita efectiva?

- a) Menos de 10 Minutos
- b) Entre 10 y 20 Minutos
- c) Más de 20 Minutos

35. ¿Qué porcentaje de su meta de ventas usted cubre por día?

- a) Menos de un 50%
- b) Entre un 50 a un 80%
- c) Entre un 80 y un 100%
- d) Más del 100%

36. ¿En qué promedio de días usted realiza el cobro de su ruta?

- a) Entre 1 a 10 días
- b) Entre 10 a 20 días
- c) Entre 20 a 30 días
- d) Entre 30 a 60 días

37. ¿Posee usted los conocimientos necesarios para el correcto desempeño de sus labores?

- a) Si
- b) No, puedo mejorar
- c) Necesito capacitarme en _____

38. ¿Ante los planes y forma de trabajo le es fácil adaptarse a los cambios?

- a) La mayoría de las veces
- b) Algunas veces

c) Nunca

39. ¿Ante situaciones en las cuales es necesario tomar decisiones rápidamente usted?:

- a) Normalmente propone soluciones e ideas,
- b) Prefiere hablar con su supervisor para que sea él que tome la decisión,
- c) Se lo comenta a otros compañeros para que ellos decidan qué hacer.

40. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en situaciones que lo amerite?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) Algunas veces
- d) Nunca

¡Muchas Gracias!

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS



ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Guía Grupo Focal

Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de Ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Grupo Entrevistado: Supervisores de Ventas

1. ¿Para ustedes que es la motivación? ¿Los motiva la empresa? Sí ___ No___
¿Cómo les gustaría ser motivados?
2. ¿A su entrada a la empresa recibieron las orientaciones generales sobre la empresa y sobre el trabajo a realizar?
3. ¿Les ofrece la empresa las herramientas necesarias para realizar sus funciones? ¿Cuáles? ¿En qué condiciones?
4. ¿Reciben ustedes retroalimentación de parte de su superior inmediato sobre su desempeño?
5. ¿Se Consideran ustedes aptos para el puesto que ocupan? ¿Porque? ¿Qué les hace falta?
6. ¿Cómo consideran el esquema de compensación que tiene la empresa para el personal de Ventas?
7. ¿Cómo consideran el proceso de comunicación en su departamento?

8. ¿Consideran ustedes que existe un balance entre la Vida personal y la Vida laboral del personal?
9. ¿Se Consideran ustedes satisfechos en sus puestos de trabajo? Sí ____ No____ ¿Qué les gustaría cambiar?
10. ¿Les ofrece la empresa beneficios complementarios? Si____ No____ Enumeren los más importantes para ustedes:
11. ¿Enumere los elementos o aspectos que contribuirían a incrementar su Desempeño laboral?
12. Enumere las razones relevantes por las que permanece en esta empresa:

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS



ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Guía de Entrevista

Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de Ventas de la empresa Sigma Alimentos Dominicana, S. A. Zona Norte, República Dominicana, durante el período 2015-2016.

Entrevistado: Coordinador de Ventas

1. ¿Para usted que es la motivación? ¿Considera usted que motiva la fuerza de ventas que dirige? ¿Cómo lo hace?
2. ¿Ofrece su departamento inducción al puesto y capacitación al personal de nuevo ingreso?
3. ¿Le ofrece la empresa las herramientas necesarias al personal para que tengan un desempeño óptimo en sus funciones? ¿Podría nombrar algunas?
4. ¿De qué forma evalúa usted el desempeño del personal de ventas?
5. ¿Considera usted que el personal de ventas que dirige posee las destrezas y habilidades requeridas para ser competitivo?
6. ¿Qué diferencia al personal de ventas de Sigma Alimentos del personal de ventas de otras empresas del sector Alimentario?
7. ¿Cómo está constituido el esquema de compensación del personal de ventas Zona Norte?
8. ¿Qué estrategias de comunicación utiliza con el personal que dirige?

9. ¿Cómo considera la rotación en su departamento? ¿Cuáles son las causas más comunes de salida del personal?
10. ¿Considera usted que el personal de ventas tiene un balance entre su vida personal y la vida laboral?
11. ¿Considera usted que el personal que dirige se siente satisfecho en sus puestos de trabajo? ¿Cómo lo sabe?
12. ¿Está el personal que usted dirige alineado a los valores organizaciones que tiene la empresa?
13. ¿Qué beneficios ofrece la empresa al personal y cuáles considera usted que son más importantes para su gente?
14. ¿Considera usted que incide la motivación en el desempeño laboral del personal? ¿Cómo?
15. Algún comentario o aporte que considere relevante para esta investigación:

ANEXOS

Estructura Organizacional Ventas Zona Norte

Sigma Alimentos Dominicana, S. A.

