

PERFIL MOTIVACIONAL DE LAS FUERZAS DE VENTAS DE LAS EMPRESAS:
GRUPO DISTRICOMER SAS Y GRUPO SUPERMARCAS SAS

Estudiante
Elizabeth Rueda Quijano
Trabajo de grado para optar al título de psicóloga

Directora del Proyecto
Ps. Claudia Serrano



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
JULIO DE 2014

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
REFERENTE CONCEPTUAL.....	13
METODOLOGÍA.....	21
PARTICIPANTES.....	21
CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	21
INSTRUMENTOS Y RECURSOS.....	21
PROCEDIMIENTO.....	23
RESULTADOS.....	25
GRUPO DISTRICOMER SAS.....	26
GRUPO SUPERMARCAS SAS.....	28
DESCRIPCIÓN DE GÉNERO.....	29
EQUIPO DE VENTAS CANAL MAYORISTA.....	30
EQUIPO DE VENTAS CANAL TAT.....	31
DISCUSIÓN.....	33
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS.....	46
ANEXO 1.....	46
ANEXO 2.....	50
ANEXO 3.....	52
ANEXO 4.....	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales internas de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S.

Tabla 2. Descripción de las puntuaciones obtenidas en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S.

Tabla 3. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales externas de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S.

Tabla 4. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales internas de los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S.

Tabla 5. Descripción de las puntuaciones obtenidas en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S.

Tabla 6. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales externas de los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S.

Tabla 7. Descripción de género de las personas que participaron en la investigación de Grupo Districomer S.A.S y Grupo Supermarcas S.A.S

Tabla 8. Descripción de los canales de distribuciones a los cuales pertenecen los ejecutivos de venta Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Tabla 9. Descripción de las categorías motivacionales internas de la en el canal mayorista Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Tabla 10. Descripción de los métodos para obtener retribución en el trabajo en el canal mayorista Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Tabla 11. Descripción de las categorías motivacionales externas de la en el canal mayorista Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Tabla 12. Descripción de las categorías motivacionales internas de la en el canal TAT de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Tabla 13. Descripción de los métodos para obtener retribución en el trabajo en el canal TAT de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Tabla 14. Descripción de las categorías motivacionales externas de la en el canal TAT de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de participantes

Anexo 2: Consentimiento Informado

Anexo 3: Hoja de Respuestas CMT

Anexo 4: Cuadernillo CMT

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PERFIL MOTIVACIONAL DE LAS FUERZAS DE VENTAS DE LAS EMPRESAS: GRUPO DISTRICOMER SAS Y GRUPO SUPERMARCAS SAS

AUTORES: Elizabeth Rueda Quijano

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Claudia Milena Serrano

RESUMEN

En este proyecto de investigación se describe el perfil motivacional del equipo de ventas de las empresas Grupo Disticomer SAS y Grupo Supermarcas SAS, de manera global y por canal de distribución. Estas empresas se dedican a la distribución de productos de consumo masivo en los canales: Mayoristas, Supermercados, Tiendas, Multicanal y Viajeros. En los resultados obtenidos se encuentra que a los participantes les interesa ser motivados por medio de factores como la afiliación y el reconocimiento, lo cual genera un compromiso aún mas profundo por parte de la compañía quien tiene la responsabilidad de generar programas encaminados a lograr tanto los cumplimientos de cuotas de venta como la satisfacción de su equipo de trabajo. Por otro lado se encontraron falencias en otros aspectos relacionados a la motivación del equipo de ventas como lo son: Dar solución a las vacantes, mejorar los indicadores de rotación de personal, asignación de zonas y de cuotas de cumplimiento de manera estable, capacitar a los jefes de Ventas para que puedan dar cumplimiento a las funciones de su cargo, definir canales de comunicación claros y óptimos, entre otros. El interés de los directivos de generar espacios para el desarrollo de estrategias que involucren al talento humano y la disposición de los trabajadores de participar en dichas actividades, demuestran que se está caminando en el sentido correcto hacia el éxito empresarial.

Palabras claves: Motivación, Ventas, Factores externos, Factores internos, Retribución, Distribución.

GENERAL SUMMARY OF WORK DEGREE

TITLE: MOTIVATIONAL PROFILE SALES FORCES OF BUSINESS GROUP
DISTRICOMER SAS AND GROUP SUPERMARCAS SAS

AUTHORS: Elizabeth Rueda Quijano

FACULTY: Faculty of Psychology

DIRECTOR: Claudia Milena Serrano

ABSTRACT

This research project will describe the motivational profile of the companies Districomer SAS Group and Superbrands's SAS Group sales team that operates globally and by distribution channel. These companies are engaged in the distribution of consumer products by the following channels: Wholesalers, Supermarkets, Multichannel and Travelers. In the results it is found that the participants were interested in being motivated by factors such as affiliation and recognition; which creates an even deeper commitment to the company who has the responsibility to create programs that help to achieve both fulfillments of sales goals and the satisfaction of his team. Furthermore shortcomings in other aspects related to the motivation of the sales team were found: Opportunities filling the opening positions, improving the indicators of turnover, zone and goal assignments need to be more stable, intense and productive training for the sales managers to enable them to fulfill the duties of their job, find clear and optimal channels of communication, among others. The interest of the management team to create opportunities for the development of strategies that involve human talent and combine with the willingness of employees to participate in such activities, demonstrate that the whole company is walking in the right direction toward the business success.

Key words: Motivation, Sales, External issues, Internal issues, Retribution, Distribution.

INTRODUCCIÓN

Las empresas comerciales deben estar a la vanguardia en la implementación de incentivos y ayudas motivacionales para su equipo de trabajo. La administración es la encargada de buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral. Para esto es de vital importancia identificar las características del grupo, que permita la implementación de programas de motivación efectivos que se reflejen en resultados óptimos de la labor de ventas (Hernández-Gómez y Hernández-Meléndez, S/F).

Al desarrollar programas de motivación al interior de la organización, no sólo es posible incrementar variables cuantitativas como lo son las cuotas de ventas, sino que se puede fortalecer sentimientos de pertenencia, responsabilidad y agrado al trabajo por parte del equipo a intervenir. Esto se ve reflejado a su vez en una persona comprometida con la empresa, que se encuentra dispuesto a luchar por los ideales que se plantean en la compañía. Además a nivel personal, la motivación eleva la autoestima, mejora la calidad de vida y direcciona el proyecto de vida de los trabajadores.

Tener un equipo motivado y comprometido es el ideal de todas las empresas de carácter comercial, pero para conseguirlo se debe trabajar inicialmente en el reconocimiento del grupo y las características individuales. Luego a partir de ello se puede describir un perfil motivacional grupal que va a facilitar el desarrollo de programas direccionados a proporcionar estímulos que reflejen resultados, (González, Amado, Moren y Giraldo, 2008).

En su estudio Espinosa-Sotomayor, 2003 menciona que el estudio del perfil motivacional, entre otras variables, constituye una base para que cada organización, cultura o región se conozca mejor a sí misma y comprenda las diferencias con otras sociedades, con el fin de buscar un camino que le permita formar parte del mundo con dignidad y eficiencia ejecutando programas de acción inmediata que logre resultados visibles y cuantificables.

Un perfil motivacional describe de forma detallada y explícita los estímulos ante los cuales un individuo realiza determinada labor o actividad. Por medio de esta descripción se pueden realizar análisis y proponer intervenciones que permitan alcanzar un objetivo trazado previamente (Espinosa-Sotomayor, 2003).

La importancia de este proyecto radica en que los colaboradores que se encuentran en la empresa presentan motivos y necesidades que hacen que las personas desarrollen actividades con mayor o menor satisfacción, por lo cual, los directivos de la compañía deben conocer las metas personales o profesionales de sus empleados con el fin de que puedan influir y aportar para que su comportamiento se adecúe a las metas y objetivos de la empresa.

Los resultados que se obtengan de esta investigación constituyen la base para el desarrollo de un programa motivacional para los equipos de ventas de las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS, direccionado específicamente a las necesidades y oportunidades que se identifiquen en el grupo.

Dentro de las empresas mencionadas anteriormente existe un plan de incentivos por proveedor y por canal de distribución, estos han sido asignados de manera aleatoria buscando cumplir los objetivos de venta y recaudo, que son los principales indicadores de la compañía. Los directivos de la compañía también están interesados en conocer si el desarrollo de un programa motivacional basado en los resultados de este estudio

puede optimizar la venta en comparación con los implementados en períodos anteriores, lo cual es un nuevo proyecto que inicia con esta investigación.

Entonces se puede concluir que para alcanzar las metas propuestas dentro de una empresa se requiere de un equipo de trabajo motivado, orientado al logro y con la capacidad de integrar las necesidades individuales con las de grupo para lograr el bienestar integral de todos. Pero para conseguir este ideal hay que dar el primer paso que esta dado por la identificación del perfil motivacional del equipo para, a partir de estas pautas, proponer un plan de intervención efectivo que incida positivamente en los indicadores evaluados en las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS.

Para dar respuesta a los puntos descritos anteriormente surge este proyecto que pretende definir el perfil motivacional del equipo de ventas para crear la base a partir de la cual se puedan generar proyectos de intervención en motivación que sean efectivos y generen impacto en la rentabilidad de la empresa

OBJETIVOS

En las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS se han realizado actividades y programas encaminados a motivar al equipo de ventas con el objetivo de mejorar los indicadores de la compañía. Dentro de estas actividades se pueden resaltar: Torneos deportivos, fiestas, actividades al aire libre, incentivos monetarios, reuniones grupales, entre otras. También desde hace un año se incluyó dentro del proceso de selección la prueba CMT, con el fin de adecuar los perfiles que ingresan a los intereses y metas de la empresa.

Estas actividades se han realizado obteniendo indicadores positivos que se han medido únicamente por cuotas de venta, recaudo y actitud del trabajador. A pesar de esto se encuentra una falencia en la motivación del equipo de ventas que está dada principalmente por la necesidad de identificar el perfil motivacional individual, por equipo y global de la empresa para poder generar actividades que impacten directamente las necesidades y expectativas de los involucrados.

OBJETIVO GENERAL

Identificar el perfil motivacional de los trabajadores pertenecientes a las fuerzas de ventas de Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores motivacionales con mayor relevancia de las fuerzas de ventas de Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS.
- Describir el perfil motivacional de los equipos de ventas por canal de distribución (Tiendas, Mayoristas, Viajeros, Supermercados, Mixtos).

- Diseñar estrategias de motivación para las fuerzas de ventas de los diferentes canales de distribución de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La pregunta a resolver con este proyecto de investigación es: ¿Cuáles son las variables motivacionales que influyen en el desarrollo de la labor comercial del personal perteneciente a las fuerza de ventas de Grupo Districomer S.A.S y Grupo Supermarcas S.A.S?

Dentro de la estrategia de investigación se planean reuniones grupales e individuales con el equipo de ventas para crear un vínculo y ambiente de confianza. A partir de esta actividad es posible identificar características individuales y grupales que faciliten la interacción con el equipo directivo de la empresa quienes también se vincularon activamente con este proyecto que se espera beneficie y de respuesta a las necesidades de los involucrados.

También es importante resaltar que debido al crecimiento en el equipo de ventas, al fortalecimiento de las sucursales (Cúcuta, Valledupar y Bogotá) y a la presencia de vendedores en zonas viajeras, se hace cada vez más difícil diseñar actividades de motivación por lo que la estrategia se centran principalmente en incentivos monetarios. Por otra parte las presiones del mercado y proveedores no permiten dedicar el tiempo necesario para estudiar detalladamente las necesidades individuales y grupales del equipo.

REFERENTE CONCEPTUAL

En las organizaciones el factor humano está considerado como un valor estratégico para el desarrollo. Sin la activa y motivada conducta de los comportamientos la existencia de la organización se ve comprometida, puesto que en la actualidad la creatividad, la innovación, así como la visión, misión, análisis internos, externos y planes se logran con las personas, es decir, la competitividad en las organizaciones es posible por las competencias o habilidades, experiencia y motivación existente en los individuos que integran grupos direccionados hacia objetivos. Esta realidad se evidencia en todos los niveles de las organizaciones, específicamente, en los roles o desempeños laborales que realizan cada uno de los trabajadores, quienes al estar motivados interna y externamente hacen de las tareas asignadas por la organización una experiencia satisfactoria y realizable en forma individual y grupal. (Salguero, 2006)

Los aspectos motivacionales propios de las personas tienen raíces en sus necesidades psicológicas, biológicas, culturales, espirituales y materiales, que la definen como un ser biopsicosocial con dos dimensiones específicas: la natural y la cultural; que a su vez, como proceso de identidad del individuo configura los contenidos, rasgos y manifestaciones de su personalidad como ser humano. En consecuencia, las condiciones motivacionales de las personas constituyen una estructura compleja, porque sus motivos, intereses, preocupaciones y aspiraciones son conceptos con un valor motivacional, en la medida que conservan la organización y la estructura que caracterizan el ser humano (Salguero, 2006)

Por esta razón la psicología laboral evidencia la importancia de la motivación como herramienta para predecir el comportamiento de las personas en las organizaciones, partiendo de su definición como uno de los pilares más importantes,

que promueve o dificulta el desarrollo de cada persona a nivel personal y profesional (Marín-Fernández & Velazco-de Lloreda 2005).

Es entonces cuando la motivación se convierte en objeto de estudio de la psicología organizacional, ya que siempre se ha pensado que lo que motiva a las personas para ingresar a un trabajo y mantenerse en él, es la retribución económica que representa, sin embargo no en todos los casos un salario superior a las expectativas representaba un excelente desempeño laboral o motivación para todos los trabajadores; esto empieza a generar cuestionamientos sobre que motiva al ser humano, que pueda conllevar al éxito o fracaso en las organizaciones (González, Amado, Moren & Giraldo, 2008).

Dentro de este contexto la motivación se define como una condición intrínseca del ser humano y determinante en las acciones de las personas, los hechos y las circunstancias de la vida para alcanzar un objetivo personal.

Los seres humanos tienen muchos motivos que propician la conducta *“la conducta no la provoca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos de forma compleja”* (Reeve, 1994, p.6)

En el caso de las organizaciones, específicamente las que se encuentran en el campo comercial, los objetivos personales están en línea con un objetivo común de la compañía, por lo cual el desarrollo de planes motivacionales exitosos es la base para conseguir el mejoramiento de indicadores financieros como lo es la rentabilidad.

A lo largo de la historia la forma que han encontrado las empresas tradicionalmente para retribuir a sus empleados, es la compensación, dado que en la relación empresa-trabajador se da una actividad física a cambio de algo valioso que puedan recibir, es decir una compensación.

Estas compensaciones tienen una vital importancia ya que la responsabilidad que tiene la empresa de otorgar bienestar y calidad de vida se asegura con adecuada gestión de las compensaciones, recompensándolos equitativamente, demostrando solidaridad y justicia, teniendo en cuenta que un recurso humano satisfecho y motivado es clave para el logro de los objetivos de la organización ya que en definitiva son quienes dan movimiento al capital (Espinoza-Bedoyo & Giglio-Gallardo, 2006).

Desde la perspectiva organizacional encontramos varias teorías motivacionales, donde la motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de esforzarse hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción individual (Robbins, 2004).

Podemos decir que estas teorías se han estudiado o analizado desde dos puntos de vista principales: las teorías de contenido y las teorías de proceso. Dentro de las teorías de contenido encontramos la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer que intentan responder a las necesidades específicas que motivan a las personas y factores individuales que conllevan a la consecución de metas. Dentro de las teorías de proceso encontramos la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad que se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación (Espinoza-Bedoyo & Giglio-Gallardo, 2006).

La jerarquía de las necesidades de Maslow hace referencia al planteamiento de que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas, además de postular que cada persona encuentra un ordenamiento para las cinco necesidades fundamentales definiéndolo como un sistema o una pirámide de necesidades que van desde las primarias hasta las secundarias. Estas necesidades en orden ascendente son: 1) las básicas o fisiológicas: las que hacen referencia al

sostenimiento vital y la sobrevivencia; 2) seguridad: hacen referencia a la protección y defensa de daños físicos y emocionales, estas garantizan que las primarias estarán cubiertas por tanto tiempo como sea posible; 3) sociales: estas aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social; 4) estima: esta necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza; 5) autorrealización: es la más alta del jerarquía y nos indica el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, lograr resultados mediante el talento personal. Maslow (1943).

La teoría de los dos factores de Herzberg afirma que existen dos factores que influyen en la motivación, se conocen como factores de higiene y de mantenimiento e indican las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Estos implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, entre otros (Herzberg, 1959).

La teoría de las necesidades de McClelland se basa en la clasificación que resalta a tres de los impulsos dominantes que participan en la motivación y se enfoca en tres tipos de necesidades: logro - poder y afiliación (Davis & Newstrom, 1993).

Las de logro hacen referencia a ese impulso de salir, de alcanzar el éxito *“es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas”* (Davis & Newstrom, 1993, p.117).

El poder alude a *“la necesidad de hacer lo que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo”* Robbins (2004), p.162, es decir un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambio (McClelland, 1970). Estas personas toman riesgos y casi siempre desean influir en lo que participan asumiendo siempre el liderazgo.

Por último la afiliación habla de la tendencia a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad, estas personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes.

El Modelo E-R-C de Alderfer basado en la teoría de Maslow, estima que hay una jerarquía con tres grandes niveles: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC). El grupo de existencia se refiere a la provisión de elementos básicos, los de relación corresponde al deseo personal para establecer vínculos de importancia y por último las de crecimiento hacen referencia a la autorrealización (Robbins, 2004).

Teniendo en cuenta esto Hernández-Gómez, Velasco-Dubon & Jiménez (2000) encontraron dentro de su investigación que la motivación laboral es baja en lo relacionado a satisfacción laboral, ambiente laboral y salario, sin embargo detectan la presencia de una alta identificación con la institución; así que afirman que una vez se mejoren los aspectos deficientes que indiquen directamente en la necesidades existenciales se produzca un mejor desempeño, corroborándonos el modelo Alderfer (1972).

En las teorías de proceso encontramos la teoría de las expectativas de Vroom la cual afirma que los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño y esto traerá como resultado una evaluación positiva del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales, a partir de esto habla de tres tipos de relaciones: 1) esfuerzo-desempeño, 2) desempeño-recompensa, 3) recompensa-metas personales, por lo cual la motivación es producto de tres factores, el grado en que se desee recompensa (valencia), la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y el conducto del desempeño a recibir la recompensa (instrumentalidad) Davis & Newstrom (1993).

Y la teoría de la equidad la cual hace referencia a que las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que intervienen en él y lo comparan con sus compañeros en términos de resultados; si es equivalente se considera la presencia de equidad si no es así, se considera desigualdad (Robbins, 2004). Son cuatro las comparaciones que los empleados pueden realizar:

- Yo interior: experiencia del empleado en otro cargo de la organización actual.
- Yo exterior: experiencia del empleado en otro puesto fuera de la organización.
- Otro interior: otros individuos dentro de la organización actual.
- Otro exterior: otros individuos fuera de la organización actual.

Con base a lo anterior y confirmando la teoría de la equidad. Hernández-Gómez, Velasco-Dubon & Jiménez (2000) en su estudio realizado en una institución hospitalaria encontraron que la ausencia de incentivos individuales y salariales afecta la percepción que tiene los trabajadores de recibir un salario justo al puesto y trabajo desempeñado.

Dentro de los estudios sobre la motivación se destaca el modelo conceptual que soporta la medición del perfil motivacional (Toro, 1985) contemplando variables enmarcadas en tres categorías, a) las condiciones motivacionales internas que son conceptos, valores estados afectivos del individuo que promueven preferencias, persistencia o vigor del comportamiento en grados particulares; b) condiciones motivacionales externas que son eventos, situaciones o personas, que actuando desde el exterior entran en consonancia con las condiciones internas para promover preferencias; c) condiciones de relación entre lo interno y lo externo, son patrones psicológicos que especifican como entre lo interno y externo se producen factores de motivación, en base a esto se construyó y validó el instrumento psicométrico denominado Cuestionario de

Motivación para el trabajo CMT (Toro y Cabrera, 1985) que permite evaluar quince variables motivacionales ampliamente estudiadas desde la psicología y conformar un perfil motivacional (Toro, 1993)

“Para este caso las variables medidas son: a) condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento; B) condiciones motivacionales externas: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción; c) medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa”. (Toro y Cabrera, 1985).

Referente a esto Chang-Yui (2010) en su investigación encontró que la edad, el tiempo de servicio, el tipo de contratación, intervienen y están vinculadas directamente con el grado de motivación laboral ya que en los últimos tiempos se ha observado una preocupación marcada en metas individuales, anteponiéndose los intereses propios a los del grupo ya que predomina la necesidad de logro por lo cual es necesario generar estrategias que apunte a ella.

A partir de esto se tiene un mayor conocimiento de las características psicológicas de las personas en el trabajo en lo relacionado a la motivación lo cual permite la formulación de planes de intervención con objetivos concretos encaminados a mejorar las condiciones, el desarrollo personal y profesional junto con la calidad de vida del hombre en su área de trabajo.

En el marco de su investigación, Ramírez, Abreu y Badii (2008) encuentran que los sueldos y los salarios son la principal motivación del personal, que la motivación incrementa la calidad del trabajo, la motivación es el factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, entre otras, por lo cual concluyen que “la motivación laboral es el elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa”.

En concordancia con lo anterior también se ha encontrado que un personal satisfecho y motivado puede brindar un mejor servicio y atención que uno que no esté motivado ni satisfecho, o motivado y no satisfecho o satisfecho y no motivado. Teniendo en cuenta que para que exista la calidad no debe existir una alta motivación, satisfacción y adecuado liderazgo pero si una correlación entre las variables. Siendo la motivación muy importante ya que ayudan a superar obstáculos y tiene mayor correlación con la calidad (Hernández-Junco, Quintana-Tapanes, Mederos-Torres, Guedes-Díaz & García-Gutiérrez, 2009).

Finalmente y en concordancia con lo anterior García-Sanz (2012) afirma que: “la satisfacción y motivación de los trabajadores se encuentra directamente vinculada a la productividad de la empresa y a la consecución de objetivos” es por esto que se debe invertir también en métodos de retribución emocional que ayuden a cumplir simultáneamente los objetivos de la empresa y del trabajador. Concluyendo que el trabajador espera recibir unos beneficios económicos y salariales, pero una vez estos son cubiertos se desean nuevos beneficios.

METODOLOGÍA

PARTICIPANTES

41 Trabajadores pertenecientes a la fuerza de ventas de Grupo Districomer S.A.S y Grupo Supermarcas S.A.S en los canales de distribución cubiertos: Vendedores TAT canal mixto y especializado, Vendedores Mayoristas canal mixto, Vendedores Mayoristas canal especializado y Vendedores Viajeros. (Anexo 1)

CRITERIOS DE INCLUSION

Pertenecer a la fuerza de ventas de Grupo Districomer S.A.S y Grupo Supermarcas S.A.S.

Llevar un mínimo de tres meses de contratación directa con la organización.

Conocer las políticas y procedimientos comerciales de la organización.

INSTRUMENTOS Y RECURSOS

Formato de consentimiento informado para obtención del aval de participación en la investigación. (Anexo 2)

Carpetas con la información de los participantes, brindada por las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS. Estos documentos incluían información como: Fecha de contratación, tabla salarial, llamados de atención, pagos de nómina (incluidos incentivos recibidos), entre otros.

SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Programa utilizado para la tabulación de la información recolectada con el instrumento.

Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) (Ver anexo 2 y anexo 3) el cual tiene como objetivo principal obtener información de los aspectos generales del trabajo, con el objeto de identificar y comprender los intereses personales del individuo, al igual que las acciones que la persona estaría en disposición de cometer para conseguir sus intereses. El cuestionario presenta un esquema conceptual basado en las teorías y modelos propuestos por diversos autores, para explicar la motivación en el trabajo, determinando tres dimensiones motivacionales: motivación interna, motivación externa y medio para obtener retribución que inciden en el comportamiento del individuo en el contexto laboral.

Toro (1992) describe el CMT como instrumento factorial de 75 ítems que mide quince factores de motivación y cinco factores de segundo orden. Los quince factores están agrupados en tres categorías motivacionales generales, cada una de las cuales mide cinco factores de motivación así:

La primera variable se define como las condiciones motivacionales internas, que hacen referencia a los eventos, en esta se describen las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo y se evalúan comportamientos relacionados con sentimientos de agrado o desagrado con personas o eventos externos. Se presentan cinco categorías orientadas al comportamiento de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

La segunda variable determinada a partir de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, permite identificar las preferencias del comportamiento, las cuales están orientadas a obtener retribución y beneficio que al individuo le interesa lograr. Evalúa por medio de cinco categorías en lo relacionado a la

dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores organizacionales, requisición y expectativa.

La tercera variable hace referencia a las condiciones motivacionales externas, se evalúan cinco factores del comportamiento, orientados al conocimiento del valor que el individuo atribuye a los tipos de retribución por su desempeño. Estas condiciones se atribuyen a la valoración enfocada de la supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

PROCEDIMIENTO

Este proyecto de investigación se realizó en seis (6) fases, que fueron estructuradas para beneficiar a los participantes, las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS y la investigadora. Estas fases son: 1) Estructuración teórica, 2) Socialización, 3) Selección de participantes, 4) Aplicación del instrumento, 5) Tabulación y análisis de resultados, 6) Estructuración del informe final.

Fase 1 (Estructuración teórica): Se construyó la base teórica del proyecto que consistía básicamente de la justificación, marco teórico, objetivo y metodología.

Fase 2 (Socialización): La información obtenida en la primera fase se socializó con los directivos de la empresa, para que se diera el aval a la ejecución de las actividades propuestas y conocer las expectativas que ellos tenían frente al estudio a realizar. Además se recibieron sugerencias en cuanto a la forma de reunir y dirigirse a los participantes con el fin de crear un ambiente de confianza y disposición.

Fase 3 (Selección de participantes): Se realizó una matriz con la información recolectada en las carpetas del equipo comercial de las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS, para seleccionar los participantes.

Fase 4 (Aplicación del instrumento): Las empresas realizan reuniones de ventas periódicas (individuales y grupales), por esto se emplearon estos encuentros (Esto incluyó desplazamiento a las ciudades de Bogotá, Cúcuta y Valledupar) para entrar en contacto con los participantes y de acuerdo a la disponibilidad, con el fin de no interrumpir las actividades regulares de la empresa, se aplicó el instrumento CMT en estas reuniones.

Fase 5 (Tabulación y análisis de resultados): Los resultados fueron tabulados para el posterior análisis de ellos.

Fase 6 (Estructuración del informe final): Con base en los resultados obtenidos y la literatura revisada se procedió a la realización del informe final con la debida discusión, conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS

DESCRIPCIÓN DE GÉNERO Y EDAD

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	19	51.35%
MASCULINO	18	48.64%
TOTAL	37	100%

Tabla 1. Descripción de género de las personas que participaron en la investigación de Grupo Districomer S.A.S y Grupo Supermarcas S.A.S

Encontramos que el 48.64% de la población participante es de género masculino y el 51.35% de género femenino siendo casi igual la participación de ambos géneros en la investigación.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 – 25	7	18.91%
26 – 30	3	8.10%
31 – 35	8	21.62%
36 – 40	8	21.62%
41 – 45	9	24.32%
46 - 50	2	5.40%
TOTAL	37	100%

Tabla 2. Descripción de la edad de la población participante de la investigación de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

De acuerdo a lo evidenciado en la tabla 8 se muestra que los rangos de edad de mayor concentración de los ejecutivos de ventas participantes de la investigación son de 41 a 45 años con un frecuencia de 9 y el rango de edad de menor concentración es de 46 a 50 años con un frecuencia de dos.

CANAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAYORISTA	13	35.13%
TAT	24	64.56%
TOTAL	37	100%

Tabla 3. Descripción de los canales de distribuciones a los cuales pertenecen los ejecutivos de venta Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

La distribución de canal de los ejecutivos de venta participante se dio de la siguiente manera, el 35.13% eran del canal mayorista y el 64.56% restante del canal TAT, tanto de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

GRUPO DISTRICOMER S.A.S

MOTIVACIONES INTERNAS					
	LOGRO	PODER	AFILIACION	AUTOREALIZACION	RECONOCIMIENTO
Media	66.45	63.15	73.15	39.05	72.35
Mínimo	47	47	59	17	52
Máximo	81	77	81	61	88

Tabla 4. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales internas de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S.

Dentro de las cinco condiciones de motivaciones internas encontramos que Afiliación y reconocimientos son las categorías que en promedio obtienen una mayor puntuación lo que no indica que los comportamientos de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S están dirigidos a conservar relaciones afectivas con otras personas y a la acción orientada a obtener la atención, aceptación o admiración por lo que son o lo que saben.

De igual forma se destacan la puntuación de menor valor que es la de autorrealización lo que nos indica poco interés por realizar actividades que impliquen la utilización de sus habilidades y conocimientos en su trabajo y la mejora de los mismos.

Estos resultados concuerdan con la puntuación máxima obtenida, donde reconocimiento presenta el mayor valor con una puntuación de 88 y autorrealización la menor puntuación con un puntaje de 61.

METODOS PARA OBTENER RETRIBUCION					
	DEDICACION A LA TAREA	ACEPTACION DE LA AUTORIDAD	ACEPTACION NORMAS Y VALORES	REQUISICION	EXPECTACION
Media	59.15	61.40	63.10	64.00	71.20
Mínimo	41	44	51	54	54
Máximo	67	78	76	87	91

Tabla 5. Descripción de las puntuaciones obtenidas en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S.

De acuerdo a lo evidenciado en la tabla 5, en lo referente a los medio preferidos para obtener retribución en el trabajo encontramos que de acuerdo al promedio de puntuación expectativa presenta la puntuación más alta lo que nos hace referencia a los comportamientos caracterizados por la expectativa, confianza y pasividad antes los designios de la empresa o de la autoridad. Y con la puntuación más baja encontramos la categoría dedicación a la tarea lo que nos indica que los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S es probable que no busquen comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo.

Esto concuerda con la puntuación más alta obtenida en la segunda variable, siendo expectativa con una puntuación de 91 y la más baja dedicación a la tarea con una puntuación de 41.

MOTIVACIONES EXTERNAS					
	SUPERVISION	GRUPO DE TRABAJO	CONTENIDO DEL TRABAJO	SALARIO	PROMOCION
Media	61.80	62.20	43.60	80.70	65.30
Mínimo	40	45	28	59	45
Máximo	75	75	60	91	72

Tabla 6. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales externas de los ejecutivos de venta de Grupo Districomer S.A.S.

Dentro de la variable de condiciones motivacionales externas encontramos que en promedio la puntuación más baja la obtuvo la categoría de contenido de trabajo lo que nos puede indicar probablemente que las personas tienden a no contar en su cargo con autonomía, variedad e información sobre su contribución en el proceso, por el contrario la puntuación más alta obtenida está en la categoría salario lo que nos representa un gran interés por las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de tal forma que represente una compensación por el esfuerzo y seguridad para atender a sus necesidades personales y familiares.

De igual forma se encuentra que dentro de las categorías el salario la puntuación más alta obtenida fue 91 y la más baja contenido del trabajo con una puntuación de 43.

GRUPO SUPERMARCAS SAS

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS					
	LOGRO	PODER	AFILIACION	AUTOREALIZACION	RECONOCIMIENTO
Media	68.88	67.71	69.41	42.94	70.82
Mínimo	58	54	56	23	55
Máximo	78	80	81	61	81

Tabla 7. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales internas de los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S.

En la primer variable de motivaciones internas se encuentra que para los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S la mayor puntuación la obtiene la categoría reconocimiento lo que nos hace referencia a ese deseo o acción orientada a obtener la atención, aceptación o admiración por lo que son, saben o hacen y la puntuación más baja está en la categoría autorrealización con una puntuación de 42.94 lo que nos puede expresar poco interés por realizar actividades que impliquen la utilización de sus habilidades y conocimientos en su trabajo y la mejor del mismo.

De acuerdo a esto la puntuación más alta que obtuvo reconocimiento fue de 81 y la más baja de autorrealización fue 23.

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCION EN EL TRABAJO					
	DEDICACION A LA TAREA	ACEPTACION DE LA AUTORIDAD	ACEPTACION NORMAR Y VALORES	REQUISICION	EXPECTACION
Media	63.82	52.65	67.06	63.94	68.18
Mínimo	54	41	58	54	57
Máximo	67	65	80	80	76

Tabla 8. Descripción de las puntuaciones obtenidas en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S.

En la variable para obtener retribución del trabajo encontramos que la categoría más alta en promedio de puntuación hace referencia a la expectación lo que nos describe comportamientos caracterizados por la expectativa, confianza y pasividad antes los

designios de la empresa o de la autoridad y la categoría con puntuación más baja encontramos la aceptación de la autoridad lo que nos puede indicar comportamientos orientado a no acatar, reconocer y aceptar figuras de autoridad en la organización ni seguir de las decisiones y determinaciones tomadas por las mismas.

La puntuación más alta obtenida en expectación fue 76 y la más baja obtenida en aceptación de la autoridad fue 41.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS					
	SUPERVISION	GRUPO DE TRABAJO	CONTENIDO DEL TRABAJO	SALARIO	PROMOCION
Media	60.35	67.00	54.18	74.82	56.24
Mínimo	45	53	33	62	42
Máximo	72	75	65	91	72

Tabla 9. Descripción de las puntuaciones obtenidas en las condiciones motivacionales externas de los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S.

En la última variable de condiciones motivacionales externas encontramos que la categoría salario presenta en promedio la puntuación más alta siendo esto un indicador de que le ejecutivos de venta muestran gran interés por la condiciones de retribución económica asociadas al desempeño, de tal forma que represente una compensación por el esfuerzo y seguridad para atender a sus necesidades personales y familiares, de igual forma la categoría que presenta el promedio de puntuación más bajo es contenido del trabajo lo que probablemente nos indique que los ejecutivos de venta de Grupo Supermarcas S.A.S tienden a no contar con autonomía en su trabajo, variedad e información sobre su contribución al trabajo.

De acuerdo a esta la puntuación más baja obtenida en contenido de la trabajo fue 33 y la más alta en la categoría salario fue 91.

EQUIPO DE VENTAS CANAL MAYORISTA

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS					
	LOGRO	PODER	AFILIACION	AUTOREALIZACION	RECONOCIMIENTO
Media	63.69	61.38	75.92	44.23	71.00
Mínimo	47	54	67	32	52
Máximo	81	70	81	61	88

Tabla 10. Descripción de las categorías motivacionales internas de la en el canal mayorista Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

En el canal mayorista se encontró que la puntuación máxima promedio es de la categoría afiliación lo que nos dice que los ejecutivos de venta pertenecientes a esta canal poseen comportamientos dirigidos a obtener la atención, aceptación o admiración por lo que son, hacen o saben y la puntuación más baja es de la categoría autorrealización.

La puntuación más alta obtenida en la categoría afiliación fue 81 y la más baja obtenida en autorrealización fue 32.

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCION EN EL TRABAJO					
	DEDICACION A LA TAREA	ACEPTACION DE LA AUTORIDAD	ACEPTACION NORMAR Y VALORES	REQUISICION	EXPECTACION
Media	56.69	58.92	64.85	64.31	72.46
Mínimo	41	44	51	54	54
Máximo	67	78	76	80	91

Tabla 11. Descripción de los métodos para obtener retribución en el trabajo en el canal mayorista Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

En la segunda variable encontramos que la puntuación más alta es de la categoría expectación que hace referencia a comportamientos caracterizados por la expectativa, confianza y pasividad antes los designios de la empresa o de la autoridad y la categoría de puntuación más baja se evidencia en aceptación de la autoridad.

La puntuación más alta obtenida en la categoría expectación fue 80 y la más baja en aceptación de la autoridad fue 44.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS					
	SUPERVISION	GRUPO DE TRABAJO	CONTENIDO DEL TRABAJO	SALARIO	PROMOCION
Media	64.08	65.38	44.77	78.00	62.85
Mínimo	40	45	33	59	45
Máximo	75	75	60	91	72

Tabla 12. Descripción de las categorías motivacionales externas de la en el canal mayorista Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

Se evidencia en la tabla 17 que para la variable motivacional externa el promedio más alto es atribuido a la categoría salario haciendo referencia a mostrar gran interés por las condiciones de retribución económica y la más baja contenido del trabajo lo que no indica falta de autonomía, variedad e información de la contribución al proceso de los ejecutivos de venta.

La puntuación más alta obtenida en salario fue 59 y la más baja en contenido del trabajo fue 33.

EQUIPO DE VENTAS CANAL TAT

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS					
	LOGRO	PODER	AFILIACION	AUTOREALIZACION	RECONOCIMIENTO
Media	69.67	67.33	69.00	39.00	72.00
Mínimo	58	47	56	17	55
Máximo	81	80	81	61	88

Tabla 13. Descripción de las categorías motivacionales internas de la en el canal TAT de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

En el canal TAT encontramos que para la primera variable de motivación interna el reconocimiento lo que nos hace referencia al evidente deseo o acción orientada a obtener atención, aceptación o admiración por lo que se es, hace o sabe esta es la categoría con mayor puntuación y la autorrealización la categoría de menor puntuación es la autorrealización.

La puntuación más alta en reconocimiento fue 72 y la más baja en autorrealización fue 17.

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCION EN EL TRABAJO					
	DEDICACION A LA TAREA	ACEPTACION DE LA AUTORIDAD	ACEPTACION NORMAR Y VALORES	REQUISICION	EXPECTACION
Media	63.79	56.54	64.96	63.79	68.38
Mínimo	54	41	54	54	57
Máximo	67	75	80	87	79

Tabla 14. Descripción de los métodos para obtener retribución en el trabajo en el canal TAT de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

De acuerdo a lo evidenciado en la tabla 14 la categoría expectativa es la más alta en medios preferidos para obtener retribución en el trabajo lo que nos evidencia comportamientos caracterizados por la expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o de la autoridad. La categoría con menor puntuación promedio fue aceptación del a autoridad lo que nos puede indicar la no aceptación de acatar y aceptar figuras de autoridad.

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS					
	SUPERVISION	GRUPO DE TRABAJO	CONTENIDO DEL TRABAJO	SALARIO	PROMOCION
Media	59.54	63.88	50.46	78.00	60.21
Mínimo	45	48	28	62	42
Máximo	72	75	65	91	72

Tabla 15. Descripción de las categorías motivacionales externas de la en el canal TAT de Grupo Districomer y Supermarcas S.A.S.

En esta última variable encontramos que la mayor puntuación promedio es de la categoría salario como se ha evidenciado en los anteriores análisis y las más baja contenido del trabajo coincidiendo de igual forma con los análisis anteriores.

La puntuación más alta obtenida en la categoría salario fue 91 y la más baja en la categoría contenido del trabajo fue 28.

DISCUSIÓN

La motivación se puede considerar como el factor que lleva a que el ser humano actúe de cierta manera, combinando elementos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que aumentan la fuerza de la actuación y la dirección de la misma; teniendo en cuenta de igual forma características sociodemográficas y experienciales como nos afirma Reeve (1994) al decir que la motivación es provocada por múltiples factores que actúan de forma compleja.

Por lo anterior es importante ofrecer seguridad psicológica, laboral, fomentar interés en las relaciones interpersonales y profesionales que contribuyan al incremento de la motivación del empleado para lograr los objetivos propuestos por la organización. Esto con el fin de promover el bienestar y la satisfacción de las necesidades personales y profesionales del talento humano de una empresa.

Este proyecto de investigación surgió con el objetivo de identificar el perfil motivacional del equipo de ventas de las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS. A partir de los resultados arrojados será posible desarrollar estrategias de intervención que logren impactar positivamente en el grupo, lo cual se verá reflejado directamente en las cifras de venta, recaudo y rentabilidad de la compañía. Además, a nivel personal, los participantes se beneficiaran en la medida que se logran satisfacer sus necesidades de acuerdo a los resultados que se obtengan en la investigación.

Aunque para el estudio de los participantes se empleó el Cuestionario de Motivación hacía el trabajo (CMT), surgieron elementos durante el proceso que se emplearon como indicadores de motivación en el análisis de resultados. Se encuentra que de una muestra posible de 118 participantes, que esta dado por el equipo comercial

de las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS, sólo se logro reunir 41 individuos. Esto se dio por diferentes factores, entre los que se destacan: a)Cargos Vacantes (Ejecutivos y Jefes de Venta), b) Reestructuración de zonas y cuotas de venta con el fin de rentabilizar el negocio, c) Instauración de nuevas políticas de calidad, d)Caso Bogotá y e)Variables externas (Cierre de semestre, Mundial de Fútbol, Día sin carro, entre otros)

El primer punto que habla de zonas vacantes afectó la aplicación del instrumento en la medida que los jefes de venta deben suplir las zonas vacantes, por lo que hay poca disponibilidad de tiempo y un alto nivel de estrés. Cuando no hay un jefe de ventas para dirigir un grupo, éste se torna conflictivo y poco disponible ya que se encuentra bajo presión. Al mismo tiempo la reestructuración de zonas va de la mano con el tema anterior, ya que en algunos casos se han estado modificando las rutas de los ejecutivos de venta por lo que también se afecta la cuota de venta, esto se da, por supuesto, con el fin de lograr rentabilizar la operación y mejorar los ingresos de los vendedores.

Además, durante el primer semestre del año se implementaron nuevas políticas de calidad en los procesos de venta que generaron un efecto negativo en la motivación del equipo y desencadenó una ola de cambios como renuncia de algunos vendedores y disminución de las ventas. Debido a esto, los ejecutivos comerciales vieron fluctuaciones en su salario y exigencia laboral, lo cual fue entendido como una agresión por parte de la gerencia, generando inconformismos en un grupo motivado principalmente por el sentido de afiliación y el reconocimiento.

Por otra parte en la sucursal Bogotá se presento un caso especial, en el que cambiaron los contratos con los proveedores, por lo que los directivos se vieron en la obligación de desarrollar una reingeniería que permitiera la continuidad del negocio. Esta labor impidió que se contara con la participación del equipo de ventas, aunque se

realizó la reunión con todo el grupo y se tomo alguna información. Luego de indagar con los jefes de los departamentos administrativo y comercial, se decidió no incluir este grupo de Bogotá ya que se podrían afectar los resultados globales.

Sumado a los puntos anteriores también se encontró dificultad por la fecha destinada al desarrollo del proyecto que coincidió con el cierre semestral de ventas y contable de las empresas, en donde la carga laboral aumenta y si se tiene en cuenta los factores externos como el mundial de fútbol, día sin carro y 3 puentes festivos que afectan directamente la venta, se dificultó que los participantes destinarán tiempo para apoyar la investigación. A pesar de esto se describe una muy buena actitud por parte de los trabajadores quienes deseaban participar pero por diferentes factores fue imposible; también los directivos de la compañía fueron muy activos y colaboradores durante el proceso.

Los temas descritos en los párrafos anteriores son variables que afectan directamente la motivación del grupo y requieren atención inmediata por parte de los entes responsables, ya que dentro del ámbito organizacional se encuentran variables que impactan directamente los resultados obtenidos por los trabajadores en el desarrollo de su labor, entre ellas se pueden destacar: clima laboral, reconocimiento, salarios, estilos de liderazgo, entre otros. Esto tiene un impacto no solo a nivel interpersonal sino también en los grupos de trabajo, determinando pautas de comportamiento, estructura organizacional y motivación del individuo (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006).

Martinez (2009) plantea que un equipo motivado genera reducción de conflictos, aumento de la productividad y un ambiente laboral agradable. Para esto surge la necesidad de aplicar técnicas de motivación indicadas según las necesidades específicas del grupo e individuos, ya que como asegura este autor, es posible que se tenga un

mismo objetivo, pero distintas motivaciones. Es decir que a partir del perfil motivacional obtenido en este trabajo y la identificación de las falencias y oportunidades de la compañía se puede generar un plan de trabajo que al desarrollarse de forma paralela, puede dar resultados óptimos en períodos cortos de tiempo.

Una de las categorías más fuertes dentro del estudio son afiliación y reconocimiento, la cual requiere para su fortalecimiento la implementación de un programa de motivación equitativo que tenga un alcance a todas las sucursales sin discriminación de zonas, canal, equipo de trabajo u oficina. Esto va a permitir el fortalecimiento de los vínculos entre el trabajador y la empresa fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso lo cual se puede ver reflejado en una mejora en los resultados de cada individuo; esto en concordancia a lo que nos dice Hernández-Junco, Quintana-Tapanes, Mederos-Torres, Guedes-Díaz & García-Gutiérrez (2009) quienes encontraron que un personal satisfecho y motivado puede brindar un mejor servicio y obtener un mejor desempeño y García-Sanz (2012) quienes afirmaron que la satisfacción y motivación laboral encuentra directamente vinculada a la productividad de la empresa y a la consecución de objetivos.

La parte salarial también esta presente en este grupo de participantes quienes requieren de un salario estable y claramente definido que les brinde confianza y seguridad, de acuerdo a lo que nos dice Ramírez, Abreu y Badii (2008) quienes encontraron que los salarios son la principal motivación del personal y están directamente relacionados con la motivación lo que incrementa la calidad del trabajo. Al mismo tiempo se encuentra que en general el grupo no da mayor importancia al logro; como sucedió en la investigación de Chang-Yui (2010) donde la metas individuales y la necesidad de logro se anteponen a las grupales; entonces si relacionamos estas dos variables encontramos que los cambios de zona y cuotas de venta pueden afectar

negativamente al grupo que no está muy motivado por desarrollar labores retadoras. Entonces es importante implementar estrategias de crecimiento para la empresa y el trabajador que vayan de la mano con los intereses de ambos.

Si analizamos el equipo de ventas TAT se encuentra una falencia en el acato a la autoridad que se explica por el canal de comunicación que emplean: Este grupo está contratado directamente por la empresa Grupo Supermarcas SAS (No agencia de empleo), pero sus resultados son evaluados y pagados en un porcentaje, por la empresa Colgate Palmolive, entonces ellos se identifican con el proveedor y no tienen claridad o respeto por el conducto regular que se debe seguir. Para esta situación se debe trabajar en el fortalecimiento de la imagen corporativa tanto a nivel externo con los clientes e interno con los trabajadores.

Para motivar a este equipo de ventas hay que trabajar de la mano con ellos, escucharlos y reconocer su trabajo, para que así ellos puedan realizar sus funciones con agrado y compromiso. Ya que como nos afirma Espinoza-Bedoyo & Giglio-Gallardo (2006) es de vital importancia tener el personal satisfecho y para el logro de los objetivos de la organización y el movimiento al capital. Este es el factor más importante si se tiene en cuenta que el grupo está formado en su mayoría por personas que llevan mucho tiempo en la compañía y han crecido junto a ella. Pero por el crecimiento del mercado y de las oportunidades no se puede dejar a un lado el activo más importante de la compañía: *SU TALENTO HUMANO*.

CONCLUSIONES

Luego de realizado el proyecto de investigación se llega a la conclusión que las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS, a pesar de ser cercanas en su fundación, ideales y administración poseen un equipo comercial con perfiles motivacionales diferentes que requieren atención individualizada para cada una de las empresas.

El punto en común de las 2 empresas radica en la necesidad de reconocimiento a su labor por parte de la empresa. Por lo que el plan de intervención debe estar encaminado a reforzar en ellos el sentimiento de aprecio y agradecimiento de los directivos con ellos.

Por otra parte se encontró que el perfil motivacional discriminado por canales no muestra grandes diferencias. Los dos equipos muestran motivaciones externas hacía el salario, pero en cuanto a motivaciones internas el equipo mayorista se inclina más por la afiliación y el grupo de tiendas por el reconocimiento. A pesar de esto, se describe una similitud entre los dos grupos que básicamente requieren de apoyo por parte de la empresa para motivarse hacía su labor.

Teniendo en cuenta la historia de creación y desarrollo de ambas empresas y la estructura del equipo de ventas se destaca la importancia de retomar elementos que en el pasado hicieron exitosa la labor de ventas y que debido a los afanes de cumplimiento y presión de proveedores se han dejado a un lado, tales como: Actividades y torneos deportivos, almuerzos con gerencia, fiesta de fin de año, revisión de ventas con el gerente, entre otros.

Cómo conclusión general se insiste en la importancia de la implementación de programas de motivación que logren crear un vínculo entre directivos y colaboradores,

porque se identificó que el clima laboral está golpeado por los afanes de cumplimiento de cuotas y responsabilidades y se está dejando a un lado las personas y sus necesidades. Las empresas Grupo Districomer SAS y Grupo Supermarcas SAS conocen la situación y se encuentran dispuestas a trabajar en estos temas con el fin de mejorar sus indicadores dentro de los cuales se encuentra satisfacción laboral y personal por parte de sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

Luego de realizada la investigación y analizar los resultados obtenidos se sugiere a la empresa continuar con el proceso de estructuración de un plan de motivación direccionado al equipo comercial con el fin de alcanzar las metas de venta y recaudo, lo cual genera a su vez un incremento en la rentabilidad de la compañía. El siguiente paso es la aplicación del plan de intervención sugerido en este documento.

También es muy importante vincular al personal administrativo y de logística en algunas de las actividades, ya que aunque las ventas son el motor principal de la compañía, el apoyo que da todo el personal es vital para alcanzar los resultados y no se debe pasar por alto.

Uno de los resultados encontrados y que se debe solucionar con prontitud, son las vacantes en el equipo comercial. Esta situación genera desmotivación e inconformidad por parte de colaboradores, proveedores y clientes de la empresa. Para lograr este objetivo hay que revisar el proceso de selección y seleccionar los perfiles adecuados para cada cargo y así evitar rotación constante de los empleados, principalmente los jefes de venta ya que ellos son los líderes que mantienen integrado y motivado al grupo hacia los objetivos.

Por otra parte se hace hincapié en el proceso que se esta realizando en la oficina de Bogotá en donde se están redistribuyendo zonas y cuotas. Para evitar inconformidades es importante indagar por las necesidades, expectativas y sugerencias del equipo de ventas para hacerlos partícipes del cambio y crear en ellos compromiso hacia los resultados que se necesitan. Además hay que evitar la inseguridad en los participantes de este proceso el cual se da por comentarios externos y dudas que no se

resuelven. Esto se evita con el contacto directo y vinculación de ellos en el proceso que se esta llevando a cabo.

Por último se recomienda seguir trabajando en el reclutamiento y retención del personal requerido ya que se han visto los frutos del trabajo realizado hasta el momento, con un personal en su mayoría dispuesto a colaborar y participar en las actividades de la empresa, con sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos.

REFERENCIAS

- Barrios, M., & Illada, R. (2013). Medición del desgaste laboral en el ramo comercial. *Revista Ingeniería Industrial*, 12(2), 19 – 28.
- Bedoyo-Espinoza, V. & Giglio-Gallardo, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. *Archivo de Chile* 2-136.
- Chang-Yui, A.L. (2010). Estudio de motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland en los médicos del hospital nacional arzobispo Loayza. Universidad nacional mayor de san marcos. Trabajo para optar al título de magister de gerencia de servicios de salud.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano. Editorial Nomos S.A: Colombia.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1993). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill, octava edición.
- Espinosa-Sotomayor, R. (2003). Perfil motivacional del personal directo y empleado de organizaciones de Santa Bárbara de Zulia. *Visión gerencial*, 1: 14-23.
- García-Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. Trabajo para optar al título de grado en relaciones laborales y recursos humanos.
- González, J. J. & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40 – 57. Recuperado Junio 23 de 2014 de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=es

- González, L.F., Amado, M.C., Moreno, T. & Giraldo, J. (2008). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs, un estudio de caso. *Diversitas*, 4: 11-24.
- Hernández-Gómez, C. & Hernández-Meléndez, E. (S/F). La motivación y el trabajo en equipo. *Escuela nacional de salud pública*.
- Hernández-Gómez, R., Velasco-Dubon, R. & Jiménez, S. (2000). La motivación laboral de los empleados en el hospital nacional de niños Dr. Carlos Sáenz Herrera. *Revista de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social* 8(1): 33-39.
- Hernández-Junco, V., Quintana-Tapanes, L., Mederos-Torres, R., Guedes-Díaz, R. & García-Gutiérrez, B.N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar* 38(1).
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. Nueva York, EUA: John Wiley and sons. Segunda edición.
- Marín-Fernández, A.C. & Velasco-De Lloreda, M.I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios gerenciales* 2: 60-82.
- Martínez, E. (2009). Soy jefe de proyecto, ¿cómo puedo motivar a mi equipo de trabajo? *Capital Humano*, 22(233), 58-62.
- Mcclelland, D. (1970). Como se motiva el éxito económico. México: Editorial hispano americana.
- Maslow, A. (1943). A theory of motivation. *Psychology Review*: 370-396.
- Ramírez, R., Abreu, J.L. & Badii, H.M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: caso de empresa

- manufacturera de tubería de acero. *International journal of good conscience* 3(1): 143-185.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Rodríguez, A., & Sanz, A. I. (2013). Happiness and well being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95 – 97.
- Robbins, S. (2004). Programa de pago variable (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional) México: Ediciones Pearson.
- Salguero, A. (2006) Perfil motivacional para el trabajo de docentes de la Universidad Pedagógica Experimental el libertador (UPEL). *Docencia universitaria VII*: 70-111.
- Sudarsky, J., Cleves, J. (1976). Diseño de un instrumento para medir el perfil motivacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 425-477.
- Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista latinoamericana de psicología*, 3: 403-423.
- Toro, F. & Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo, conceptos, hechos y evidencias contemporáneas*. Medellín: Cincel Ltda.
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional*. Panamericana Editorial: Bogotá.
- Valle, A., Rodríguez, S., Cabanach, R. G., Carlos, J., Antonio, J. & Rosario, P. (2010). Perfiles motivacionales y diferenciales en variables afectivas, motivacionales y de logro. *Universitas Psychologica*, 9(1), 109 – 121.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, C. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista diversitas, perspectiva en psicología*, 2: 329-349.

ANEXO 1

MÁTRIZ DE PARTICIPANTES

POSIBLES PART.	NOMBRE EQUIPO DE VENTAS	CIUDAD	#	EMPRESA	CANAL	ZONA	CATÁLOGO	CMT	PART. REALES
1	Jefe de Ventas Cúcuta	Cúcuta	1	DC	Todos	Local y Viajeros	Multilínea	Vacante	
	TAT Cúcuta	Cúcuta	8	DC	TAT	Local	Multilínea		
2	<i>Eduardo Sarmiento Villamizar</i>							ok	1
3	<i>Luis Antonio Moncada</i>							ok	2
4	<i>Sandra Patricia Cáceres</i>							ok	3
5	<i>Francisco Botello</i>							ok	4
6	<i>Doris Ramos</i>							ok	5
7	<i>Jhonatan de Jesús Mendez</i>							ok	6
8	<i>Zona Vacante</i>							Vacante	
9	<i>Zona Vacante</i>							Vacante	
	Cabecera de Barrio Cúcuta	Cúcuta	1	DC	Supermercado	Local	Multilínea		
10	<i>Sandra Patricia Barón Becerra</i>							ok	7
	Viajeros Cúcuta	Cúcuta	2	DC	Multicanal	Viajeros	Multilínea		
11	<i>Javier Mantilla</i>							ok	8
12	<i>Mercedes Rozo</i>					Pamplona		Viajero	
	Especializados Cúcuta	Cúcuta	3	DC		Local			
13	<i>José Rivera</i>						Nestlé	ok	9
14	<i>Carolina Meneses</i>						Nestlé	ok	10
15	<i>Diana Gelvez</i>						Sc Jhonson	ok	11
	Mayorista Cúcuta	Cúcuta	1	DC	Mayorista	Local	Multilínea		
16	<i>Germán Gutierrez Omaña</i>							ok	12
	Jefe de Ventas Valledupar	Valledupar	1	DC		Local y Viajeros	Multilínea	Contratado recientemente	
17	<i>Jaime Andrés Botero</i>								
	TAT Valledupar	Valledupar	7	DC	TAT	Local	Multilínea		
18	<i>Sandra Gonzalez</i>							ok	13
19	<i>Ruth Cecilia Mejía</i>							ok	14
20	<i>Soraida Bolaños</i>							Contratado recientemente	
21	<i>Juan Carlos Diaz</i>							Contratado recientemente	
22	<i>José Ignacio Alvarez</i>							Contratado recientemente	
23	<i>Vacante</i>							Vacante	
24	<i>Vacante</i>							Vacante	
	Mayorista Valledupar	Valledupar	1	DC	Mayorista	Local	Multilínea		
25	<i>Alais Estela Gil</i>							ok	15

	Cabecera de Barrio Valledupar	Valledupar	1	DC	Cabecera de Barrio	Local	Multilínea		
26	<i>Ruth Munive</i>								
	Viajeros Valledupar	Valledupar	2	DC	Multicanal	Viajeros	Multilínea		
27	<i>Lisandro Moreno</i>							ok	16
28	<i>Hernando Chacón</i>							ok	17
	Especializados Nestlé Valledupar	Valledupar	3	DC	Supermercado	Local	Nestlé		
29	<i>Ramón Bohorquez</i>							ok	18
30	<i>Javier Jimenez</i>							ok	19
31	<i>Freddy Botello</i>							ok	20
32	Jefe de Ventas Bogotá	Bogotá	1	DC		Local y Viajeros	Multilínea	Reestructuración	
43	Especializados Nestlé Bogotá	Bogotá	11	DC	Supermercado	Local y Viajeros	Nestlé	Reestructuración	
46	Viajeros Bogotá	Bogotá	3	DC	Multicanal	Viajeros Boyacá	Multilínea	Reestructuración	
54	Multilínea Bogotá	Bogotá	8	DC	Multicanal	Local	Multilínea	Reestructuración	
	Jefe de Ventas Nestle	Bucaramanga	1	DC	Supermercado	Local y Viajeros	Nestlé	Recien contratado	
55	<i>Alberto Rodríguez</i>								
	Jefe de Ventas Colgate	Bucaramanga	1	DC	Supermercado	Local	Colgate	Cubriendo ruta vacante	
56	<i>Consuelo Osorio</i>								
	Jefe de Ventas TAT	Bucaramanga	1	DC	Tiendas	Local	Multilínea	Reestructuración	
57	<i>Rafael Acosta</i>							Reestructuración	
67	TAT Bucaramanga	Bucaramanga	10	DC	TAT	Local	Multilínea	Reestructuración	
	Especializados Nestlé	Bucaramanga	9	DC	Supermercado	Local y Viajeros	Nestlé	Reestructuración	
68	<i>José Luis Correa</i>							Reestructuración	
69	<i>Lucena Roper</i>							Reestructuración	
70	<i>Freddy Arguello</i>							Reestructuración	
71	<i>Carlos Robinson Ayala</i>							Reestructuración	
72	<i>Nury Mandón</i>							Reestructuración	
73	<i>Javier Lasso Bustos</i>							Reestructuración	
74	<i>Julio César Pineda</i>							Reestructuración	
75	<i>Tina Paola Gutierrez</i>							Reestructuración	
76	<i>Freddy Correa</i>							Reestructuración	
	Especializados Colgate	Bucaramanga	9	DC	SSM: Small Supermarket	Local	Colgate	Reestructuración	
77	<i>Zona Vacante</i>							Reestructuración	
78	<i>Ivonne Cavielles</i>							Reestructuración	
79	<i>Juan Manuel Torres</i>							Reestructuración	
80	<i>Nestor Eduardo Maldonado</i>							Reestructuración	
81	<i>Efrain Pinto</i>							Reestructuración	
82	<i>Manuel Rodríguez</i>							Reestructuración	

83	Juan Carlos Quintero							Reestructuración	
84	Juan Carlos Velasco							Reestructuración	
85	Pedro Afanador							Reestructuración	
86	Cabecera de Barrio	Bucaramanga	1	DC	Cabecera de barrio	Local	Multilínea	Reestructuración	
87	Mayoristas Bucaramanga	Bucaramanga	1	DC	Mayoristas	Local y Viajeros	Multilínea	Reestructuración	
88	Autoservicios Bucaramanga	Bucaramanga	1	DC	Autoservicios	Local y Viajeros	Multilínea	Reestructuración	
	Jefe de ventas TAT Colgate	Bucaramanga	1	SPM	Tiendas	Local	Colgate	Contratado recientemente	
89	Jose Guillermo Osorio								
	TAT Colgate	Bucaramanga	10	SPM	Tiendas	Local	Colgate	ok	
90	Astrid Gonzalez							ok	21
91	Hayde Rincón							ok	22
92	Gladys Moreno							ok	23
93	Aelesander Martínez							ok	24
94	Nelson Leal							ok	25
95	Fernando Vargas							ok	26
96	Claudia Muñoz							ok	27
97	Carolina Noriega							ok	28
98	Angie Mojica							ok	29
99	Jose Luis Hernandez							ok	30
	Jefe de ventas TAT Multilínea	Bucaramanga	1	SPM	Tiendas	Local	Multilínea	Contratado recientemente	
100	Pedro Gutierrez								
	TAT Multilínea	Bucaramanga	8	SPM	Tiendas	Local	Multilínea		
101	Mayeidy Morales							ok	31
102	Liseth Celis							ok	32
103	Sandra Pérez							ok	33
104	Adriana Castillo							ok	34
105	Angélica Guerrero							ok	35
106	Ruth Cárdenas							ok	36
107	Erika Galvis							ok	37
108	Vacante								
	Multicanal Supermarcas	Bucaramanga	10	SPM	Multicanal	Local y Viajeros	Multilínea		
109	Giovanni Escobar							ok	38
110	Jimmy Sajonero							No disponible	
111	Wilson Sanabria							ok	39
112	Marcela Guerrero							No disponible	
113	Karen Cuevas							No disponible	
114	Jairo Ríos							No disponible	
115	Leidy Gonzalez							Viajero	

116	<i>Carlos Romero</i>						ok	40
117	<i>Julieth Coronel</i>						Viajero	
118	<i>Miguel Angel Caballero</i>						ok	41
118	TOTAL		118					41

ANEXO 2

Consentimiento Informado

Consentimiento Informado
GRUPO DISTRICOMER SAS
Universidad Pontificia Bolivariana

Título del proyecto: Perfil motivacional de la fuerza de ventas de Grupo Districomer S.A.S y Grupo Supermarcas S.A.S, en los diferentes canales de distribución.

1. INTRODUCCIÓN

A usted señor(a) _____ se le está invitando a participar en un estudio de investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) y Grupo Districomer S.A.S.

Es importante que usted conozca que:

- ✓ La participación en el estudio es absolutamente **voluntaria**.
- ✓ Si usted lo desea puede negarse a participar o puede retirarse del estudio en cualquier momento sin tener que dar explicaciones.
- ✓ **No se recibirán** beneficios de tipo económico por participar en el estudio.
- ✓ Usted puede comunicar al grupo investigador cualquier opinión o inquietud que presente sobre su participación.
- ✓ Su participación **no tiene ningún costo**, ya que es completamente gratuita.

Riesgos

De acuerdo con la resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, no existe ningún tipo de riesgo por hacer parte del estudio, esto quiere decir que durante la participación en el estudio usted no correrá ningún riesgo a nivel médico, ni se realizara ningún tipo de intervención clínica o procedimiento invasivo.

BENEFICIOS

Los estudios de investigación como este, producen conocimientos que pueden ser aplicados para la evaluación futura de otras personas, en otros contextos, con otras costumbres, condiciones sociales, características psicológicas, edades y niveles socio económicos.

Por esta investigación usted no recibirá ningún beneficio económico, sin embargo si decide participar en el estudio será valorado en lo relacionado al funcionamiento cognitivo en procesos de atención, memoria y lenguaje, relacionados con la calidad de vida; además gracias a la contribución de personas como usted que será posible comprender mejor los aspectos relacionados con el tema de evaluación.

Reserva y secreto de la información

La información que usted aportara a través de la entrevista durante la investigación será absolutamente confidencial y no será proporcionada a ninguna persona diferente a usted bajo ninguna circunstancia. A cada persona le será asignado un código de tal forma que nadie diferente a los investigadores principales podrá tener acceso a sus datos personales. Solo los investigadores responsables del estudio tendrán acceso al código y su identidad pero no conocerán el código de los resultados, para de esta manera garantizar su derecho a la intimidad. De igual forma los resultados no se divulgaran, ni se publicaran, a través de ningún medio, los nombres de los participantes.

Derecho a retirarse del estudio de investigación

Es importante que usted tenga claro que puede retirarse del estudio en el momento que desee, sin embargo los datos obtenidos hasta ese momento seguirán formando parte del estudio, a menos que usted solicite, por escrito, que su identificación e información sea borrada de nuestra base de datos. Al retirarse usted deberá informar al grupo investigador si desea que los registros del desempeño sean eliminados.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Después de haber leído toda la información contenida en este documento con respecto al proyecto: Calidad de vida y funcionamiento cognitivo en pacientes diagnosticados con Virus de Inmunodeficiencia Humana, y haber recibido del evaluador _____ explicaciones verbales sobre el proyecto y satisfactorias respuestas a mis inquietudes, habiendo dispuesto de tiempo suficiente para reflexionar sobre la

implicaciones de mi libre decisión, consiente y voluntariamente manifiesto; yo _____decido participar del proyecto.

En constancia, firmo este documento de consentimiento informado, en presencia del evaluador _____, en la ciudad de _____ el día _____ del mes _____ del año _____.

Nombre, firma y documento del participante.

Nombre: _____

Firma: _____

Cedula de ciudadanía: _____ de _____

Nombre, firma y documento del investigador.

Nombre: _____

Firma: _____

Cedula de ciudadanía: _____ de _____

ANEXO 3
Hoja de Respuestas CMT

CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO
(C.M.T)

FECHA EXAMEN	_____	EDAD	_____
APELLIDOS	_____	NOMBRES	_____
ESTUDIOS	_____	SEXO	_____
OCUPACION	_____	ANOS DE EXPERIENCIA	_____

ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS

1	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	2	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	3	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	4	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	5	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>
6	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	7	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	8	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	9	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	10	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>
11	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	12	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	13	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	14	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	15	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>

CMT

FERNANDO TORO ALVAREZ

CUADERNILLO DE ITEMS Instrucciones Generales

Este cuadernillo tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para UD. Y sobre las acciones que esté dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por UD. Son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto este seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

SEGUNDA EDICION

Prohibida su copia y reproducción
Copyright 1992 Cincel LTDA
Apartado aéreo 65021 Medellín Colombia

PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrara varios grupos de afirmaciones de representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo, ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que consideró en el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia. Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que dio a cada afirmación, en el círculo que está en frente al número y letra correspondientes.

EJEMPLO:

0. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- A. Dirigir el personal
- B. Ser estimado
- C. Tener amistades
- D. Ser elogiado
- E. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer

En la hoja de respuestas usted anotara su ordenamiento (5, 4, 3, 2, 1) así:

- 0. A. 5
- B. 1
- C. 4
- D. 2
- E. 3

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - A. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
 - B. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros
 - C. Saber que otras personas me aprecian
 - D. Idear formas eficiente de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
 - E. Poderme ocupar en aquellos trabajo para los que tengo buenas capacidades

2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - A. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
 - B. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo
 - C. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo
 - D. Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer
 - E. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo

3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - A. Tener personas a cargo de las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
 - B. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
 - C. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
 - D. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas
 - E. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona

4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES::
 - A. Contar con la compañía y el apoyo de los compañero de trabajo
 - B. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
 - C. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo
 - D. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
 - E. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en tu trabajo

5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - A. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
 - B. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente
 - C. Que las otras personas acepten mis méritos
 - D. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
 - E. Poder aplicar los conocimiento que poseo

SEGUNDA PARTE

Aquí encontrara varios grupos de afirmaciones relacionados con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle valor uno (1) a la que solamente realizaría en caso extremo.

EJEMPLO:

0. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES:

- A. Cumplir con el horario de trabajo
- B. Colaborar con los compañeros
- C. Solicitarlo directamente al jefe
- D. Cuidar los equipos e implementos de la empresa
- E. Vincularme a un grupo de presión

En la
hoja
de
resp

uestas usted anotara su ordenamiento (1, 4, 2, 3, 5) así:

0. A. 1
- B. 4
- C. 2
- D. 3
- E. 5

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

6. USUALMENTE EL MEDIO MAS AFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:
 - A. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar riesgos de pérdidas y daños
 - B. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario
 - C. Dar cumplimiento a lo que el espera que uno lleve a cabo
 - D. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
 - E. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias

7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:
 - A. Ponerle empeño e imaginación
 - B. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese
 - C. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas
 - D. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad
 - E. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite

8. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:
 - A. Convince al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello
 - B. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
 - C. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo
 - D. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
 - E. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades

9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO:
 - A. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa
 - B. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
 - C. Convencer al jefe, no solo con palabras si no con rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento
 - D. Dale tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades

E. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja

10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- A. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo
- B. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos
- C. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe encargo
- D. Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta
- E. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales

TERCERA PARTE

Aquí también encontrara varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que considero más importante, el número cuatro (4) a la que asigno el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo el valor que le asignó.

EJEMPLO:

0. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- A. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo
- B. Supervisar un gran número de personas
- C. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo
- D. Ganar mucho dinero
- E. Tener un puesto que me haga sentir competente u hábil

Si usted asigno los valores (3, 5, 1, 2, 4) en la hoja de respuestas marcará:

- 0. A. 3
- B. 5
- C. 1
- D. 2
- E. 4

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

--

11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- A. Contar con su jefe que se preocupe de verdad por su gente
 - B. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
 - C. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
 - D. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos
 - E. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas
12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- A. Ganar sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
 - B. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
 - C. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica
 - D. Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa
 - E. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes
13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- A. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación
 - B. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender
 - C. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo
 - D. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
 - E. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes
14. LA MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- A. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia
 - B. Saber que periódicamente puedo recibir aumento salariales
 - C. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y monotonía
 - D. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación
 - E. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores
15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- A. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
 - B. Ganar sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo
 - C. Tener un jefe que antes de exigir me apoye y me motive
 - D. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas
 - E. Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades