



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Modelo de Motivación y su incidencia en ventas en  
Ferretería “Bolívar” de la ciudad de Ambato”.**

**AUTOR: Orlando Ezequiel Berrones Bermeo**

**TUTOR: Ing. Santiago Verdezoto**

**AMBATO-ECUADOR**

**2011**

**Ing. MBA. Santiago Verdezoto V.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autoriza la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Junio del 2011

.....  
**Ing. MBA. Santiago Verdezoto V.**  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Orlando Ezequiel Berrones Bermeo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....  
Sr. Orlando Ezequiel Berrones Bermeo.  
C.I.180346083-9  
**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, Junio del 2011

## *DEDICATORIA*

Dedico este trabajo a DIOS, por haberme dado la oportunidad de realizar  
esta investigación

A mis padres por darme la vida

A mis hermanos por ser un soporte fundamental en mi vida estudiantil

A todos mis amigos que me apoyaron cuando lo necesitaba.

## *AGRADECIMIENTO*

Presento mi más sincero agradecimiento a los profesores de mi Facultad quienes con sus consejos y enseñanzas supieron guiarme en el desarrollo de mi tesis de grado.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada	i
Página de Aprobación por el Director del Trabajo de Grado	ii
Página de Autoría del Trabajo de Grado	iii
Página de Aprobación de los miembros del tribunal	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Gráficos	xii
Índice Cuadros	xiii
Índice de Figuras	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv

<b>B. DESARROLLO</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. <b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	2
1.1.        Tema	2
1.2.        Planteamiento del Problema	2
1.2.1.     Contextualización	2
1.2.2.     Análisis crítico	6
1.2.3.     Prognosis	7
1.2.4.     Formulación del Problema	7
1.2.5.     Preguntas Directrices del Problema	7
1.2.6.     Delimitación del Problema	8
1.3.        Justificación de la Investigación	8
1.4.        Objetivos de la Investigación	10
1.4.1.     Objetivo General	10
1.4.2.     Objetivos Específicos	11
<b>CAPÍTULO II</b>	12
2. <b>MARCO TEÓRICO</b>	12
2.1         Antecedentes Investigativos	12
2.2.        Fundamentación Filosófica	14
2.3.        Categorías Fundamentales	14
2.4.        Hipótesis	64
2.5.        Señalamiento de variables	64



<b>CAPÍTULO III</b>	<b>65</b>
3. <b>MARCO METODOLOGÍCO</b>	65
3.1. Enfoque	65
3.2. Modalidad de la Investigación	65
3.3. Tipos de Investigación	66
3.4. Población y Muestra	67
3.5. Operalización de Variables	68
3.6. Recolección de la Información	70
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	71
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>72</b>
4. <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	72
4.1. Análisis e Interpretación	72
4.2. Verificación de la Hipótesis	79
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>83</b>
5. <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	83
5.1. Conclusiones	83
5.2. Recomendaciones	84

<b>CAPÍTULO VI</b>	86
<b>6. PROPUESTA</b>	86
6.1. Datos Informativos	86
6.1.2. Título	86
6.2. Objetivos	86
6.2.1. Objetivo General	86
6.2.2. Objetivos Específicos	87
6.3. Modelo Operativo	87
6.4. Administración de la Propuesta	99
6.5. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	101
<b>ANEXOS</b>	103

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Nº</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
1	Gestión del Talento Humano	15
2	Sistema de Gestión del Talento Humano	16
3	Modelo de Expectativas Víctor Vroom	31
4	Modelo de Expectativas PorterLawer	32
5	Marcas Nominativas	57
6	Marcas Innominadas	58
7	Marcas Mixtas	58
8	Campana de Gauus	81

## INDICE DE CUADROS

<b>Nº</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
1.	Plan de Recolección de la Información	71
2.	Decisión Final del Problema	82
3.	Departamento Administrativo	96
4.	Departamento Operativo	97
5.	Departamento de Ventas	98
6.	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	100

## INDICE DE FIGURAS

<b>Nº</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
1.	Categorización de Motivación	62
2.	Categorización de Ventas	63

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene por objeto diseñar y proponer un modelo de motivación en la empresa Ferretería Bolívar de la Ciudad de Ambato, con el fin de incrementar las ventas.

Esta investigación enfoca el problema existente en la empresa Ferretería Bolívar, debido a la desmotivación que domina en todo su personal laboral, la falta de preocupación de los directivos hacia su recurso humano, la falta de espíritu de grupo han conllevado a que la empresa no logre incrementar sus ventas en estos últimos años.

El presente trabajo se ha desarrollado con base a una investigación, tanto de campo, como en libros, páginas electrónicas, publicaciones referentes al tema, experiencias en otras empresas, las cuales han permitido conocer con mayor profundidad el problema planteado.

La empresa cuenta con un número considerable de colaboradores y con división departamental por lo que no se puede implementar un modelo de motivación general para todos ya que las funciones de los mismos son diferentes.

La finalidad fundamental de la presente investigación es: identificar los aspectos que ocasionan el problema de la desmotivación en la conducta del ser humano para lograr el crecimiento en las ventas en Ferretería Bolívar.

Este trabajo servirá como un apoyo para que el desempeño de todos los colaboradores de la empresa sea más efectivo y productivo, logrando unión entre todos los departamentos y sus integrantes, la información que contiene esta tesis será de gran utilidad para poder llegar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa y de la satisfacción del nivel ejecutivo de la misma.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos las organizaciones están dando mucha importancia al recurso humano, lo que ha obligado a las mismas a brindarles una mayor atención ya que este es el recurso más importante que posee, por lo que este trabajo de investigación propone el estudio de los modelos de motivación para Ferretería Bolívar de la Ciudad de Ambato, puede implantar con la finalidad de lograr incrementar las ventas en el mercado de la zona centro del país.

Los modelos de motivación son muy importantes ya que estos son los que regulan la conducta de los individuos definen su estado de ánimo, la conducta de comportamiento, y las emociones, es decir la forma como se comportan los individuos dentro de las organizaciones y fuera de ellas. Se debe tener en cuenta los múltiples factores que afectan en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones, tales como: problemas familiares, clima laboral, trato de los jefes hacia los individuos, entorno cultural, etc.

Toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación ha sido obtenida directamente en la empresa donde se pudo palpar a ciencia cierta el problema y su magnitud, para luego realizar el estudio pertinente con apoyo de textos, direcciones electrónicas, en el campo mismo con la realización de encuestas a los trabajadores actuales que se encuentran laborando ya sea de una manera directa e indirectamente en ella.

En resumen se busca incrementar las ventas en la empresa, implantando un modelo de motivación que logre fomentar el compromiso de lealtad de los trabajadores hacia su lugar de trabajo, en un entorno agradable y que brinde tranquilidad y satisfacción a los mismos, para que de esta manera se logren los objetivos planteados por la organización.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA:**

“Modelo de Motivación y su incidencia en las ventas en **FERRETERÍA “BOLÍVAR”** de la Ciudad de Ambato.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

El Personal de Ferretería Bolívar se encuentra desmotivado lo que ha generado un decrecimiento en Ventas.

##### **1.2.1 Contextualización**

Varios autores del mundo entero años atrás han estudiado el comportamiento del hombre y han emitido varias teorías y modelos motivacionales que ayuden a los



Trabajadores a salir adelante con éxito en cada una de sus actividades. Las motivaciones son de orden afectivo que empujan a la actividad y por ende a lograr lo planteado.

En cambio, la falta de motivación de las autoridades para con sus trabajadores trae como consecuencia que éstos no se desenvuelvan satisfactoriamente y que tampoco se brinde una atención eficiente al cliente, lo que conlleva también a una disminución en las ventas, por lo cual debemos pensar que al igual que se entrega un producto de calidad se lo haga también con una atención cordial y amable ya que de las empresas depende de los clientes que son el elemento clave para que éstas se mantengan y prosperen.

Los gerentes de varias organizaciones exitosas del país afirman que; elogio, reconocimiento o gratitud es un recurso importante para toda persona que maneja personal, los directivos de estas compañías están junto a sus trabajadores para reconocer la personalidad de cada uno de ellos, estar enterado de sus problemas y sintonizar sus días buenos y malos.

En los últimos tiempos las organizaciones están dando mucha importancia al trabajo en equipo, esto se debe a que el esfuerzo colectivo, en cualquier actividad que sea bien dirigida permite alcanzar los objetivos deseados y con resultados muy satisfactorios. Pero trabajar con otras personas, tiene también sus dificultades, más aún si la organización no ha fomentado una cultura de trabajo en equipo.

Debe existir confianza mutua entre los integrantes de la empresa creando un ambiente para su interrelación, no sólo laboral sino personal, una comunicación espontánea en doble vía, un apoyo mutuo para el desarrollo del trabajo compartido, demostrar genuino interés por los demás. Los objetivos compartidos o específicos deben estar plenamente comprendidos por los miembros del equipo; además, esta asimilación provoca que sus integrantes asuman un compromiso para su logro, la utilización de los recursos de los

miembros, entendidos como todas sus capacidades conocimientos y experiencias, deben ser optimizados y aprovechados en su máximo potencial.

Se debe dar importancia a la delegación de actividades a los subordinados, para que se encarguen de la dirección y el control de varias funciones tomando experiencia y de esta manera se desenvuelvan eficientemente, creando en los trabajadores un auténtico liderazgo que no sea impositivo si no que aliente y estimule la innovación, creatividad, imaginación y el desarrollo de capacidades potenciales de los seres humanos, que permita la participación y la integración del grupo, que con el esfuerzo de todos se logre el bien y el progreso de la empresa.

**FERRETERÍA “BOLÍVAR”** aparece en el mercado aproximadamente hace 20 años atrás en la ciudadela Simón Bolívar de la Ciudad de Ambato, con la actividad de comercializar en un inicio solo materiales de ferretería como son: clavos, tornillos, pernos, cemento, pegamentos, la venta de madera, cable eléctrico, pinturas para viviendas. En ese entonces, contaba sólo con tres personas para la atención de un local, dos eran los dueños y fundadores de esta empresa y el otro, un trabajador que se dedicaba a los despachos de mercadería.

Luego de dos años de funcionamiento del local, doña Julia Otorongo dueña de la empresa compra un aserradero para ellos mismos elaborar y comercializar la madera terminada para todo tipo de carpintería con lo que empieza a crecer la cartera de clientes en la zona centro, ya que la mayoría de carpinteros acudían a realizar sus compras en Ferretería Bolívar.

Con la adquisición del aserradero las ventas subieron y fue necesario contratar más personal para que trabajen en el aserradero y en el local, también la exigencia del cliente de adquirir todos los materiales de carpintería para la elaboración de muebles en un mismo local y no trascurrir a otro se tuvo que realizar un préstamo para aumentar el portafolio de productos de la empresa sólo en la línea de carpintería. Se produce luego

una división de bienes entre los dueños, doña Julia Otorongo con sus dos Hijos se quedó con el local comercial y consecuentemente, la razón social del negocio.

Para enfrentar este problema, la dueña hace uso de un préstamo que le permite adquirir materiales de todo tipo, pinturas ya sea para viviendas, muebles y automotriz, dando un giro en la línea de su actividad comercial.

Con una nueva visión de mercado, doña Julia Otorongo empieza a comercializar todo tipo de pinturas en la zona centro, llegando a ser la pintura automotriz su producto estrella, ya por los niveles de ventas y costo. Rápidamente la dueña crea una sucursal en el sector de Huachi Chico, para captar el nicho de mercado de enderezada y pintura de la mayor parte de vehículos de la ciudad. La empresa se expande y es necesario contratar más personal llegando a tener en nómina 20 trabajadores pero sin exigencia de nivel académico, sólo de ánimo y entusiasmo para laborar.

En el año 2002 aproximadamente Ferretería Bolívar llega a importar directamente todo lo que es material de pintura logrando de esta manera bajar los costos y tomar ventaja ante sus competidores. Esta ventaja le permite abrir cobertura para las zonas del oriente y centro, incorporando tres vendedores a su nómina.

Su facturación anual es de aproximadamente \$ 1.000.000 de dólares en los últimos 3 ejercicios económicos.

A pesar que sus propietarios cumplen con las leyes y obligaciones del Ministerio de Relaciones Laborales hacia sus subordinados, ellos se sienten desmotivados volviéndose su entorno de trabajo en una rutina diaria, todo el personal no se encuentra verdaderamente interesados en mejorar su desempeño, además existe discordia entre ellos, cada uno quiere imponer su criterio, no hay colaboración entre el personal, uno no quiere ayudar al otro porque dice que su función no le corresponde o no se atiende con

rapidez porque una persona delega a otra para que atienda al cliente por que dice estar ocupado, a todo esto se agrega, la lentitud en el servicio de despacho de mercadería.

Estos aspectos negativos provocan una pérdida y un atraso comercial para la ferretería ya que un cliente puede perdonar un error en una venta, pero con toda seguridad este mismo cliente no estará en condiciones de aceptar malos tratos de parte de los dueños, directivos o trabajadores de la empresa, lo que sin duda los llevará a escoger otro lugar para realizar sus compras, donde obtendrá los mismos productos pero entregados de una manera rápida cordialidad y con amabilidad.

Haciendo un breve estudio y comparación de un análisis del comportamiento de las ferreterías y los centros comerciales especializados en materiales para la construcción, el motivo de su éxito comercial está en la concentración de enormes cantidades y variedad de productos, ya sean estos primarios y complementarios que comprenden desde un clavo, pernos, tablas, varillas, cemento, etc. para la construcción hasta los acabados de una casa, todo esto dentro de una misma superficie, apelando a los precios bajos para atraer al consumidor.

Muchas de las empresas locales consideran que el dinero es el primer motivador, pero esto no siempre es así.

Hay otros como: elogio, reconocimiento, consideración que también pueden servir para mejorar la productividad.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En **FERRETERÍA “BOLÍVAR”** el decremento en las ventas se debe a la desmotivación y falta de entusiasmo para realizar las tareas por parte de los trabajadores lo que ha hecho que no se preste una atención ágil y oportuna al cliente y como

consecuencia de estos clientes han preferido adquirir los productos y servicios que presta la empresa en otros lugares.

La causa del problema en el decremento de las ventas es la falta de comunicación y coordinación en las actividades de los trabajadores ya que en la actividad que desempeñan no se encuentran bien preparados, capacitados y tienen poca experiencia por lo que no realizan sus actividades eficientemente y el Gerente de la empresa no se siente satisfecho con las labores que realizan sus subordinados y reciben una amonestación por parte de su directivo lo que resulta que el colaborador se sienta frustrado y desmotivado.

Todo este contexto del problema que se suscita dentro de la empresa ha dado como resultado efectos negativos tales como: un mal ambiente de trabajo, desinterés personal desconcentración en sus actividades o funciones, bajo rendimiento de los trabajadores, tareas a medio hacer, lo que ha conllevado a que no exista una buena atención al cliente y se perjudique económicamente a la empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

Mantener invariable la situación comentada, degradará más todavía el desempeño laboral actual, que de por sí no es el mejor, por lo cual tendrá un significativo decremento en las ventas y como consecuencia pérdida de posicionamiento en el mercado, reducción en la nómina laboral, baja de sueldos y salarios y en el peor de los casos puede llegar a su liquidación.

La propuesta que se presenta, ayuda a superar el problema.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la falta de un modelo de motivación, en las ventas de la empresa **FERRETERÍA “BOLÍVAR”** de la Ciudad de Ambato.

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿Cómo determinar las causas de la desmotivación en el personal de **FERRETERÍA “BOLÍVAR”**.

¿Qué modelo de motivación es el más adecuado para incentivar al personal en la empresa?

¿Cuál es el factor determinante para la desmotivación del personal de **FERRETERÍA “BOLÍVAR”**.

#### **1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación**

Campo: Administrativo

Área: Gestión de Talento Humano

Aspecto: Motivación

Delimitación Espacial: Ferretería “Bolívar” se encuentra ubicado en la Av. Los Chasquis y Manco Cápac, Ciudadela Simón Bolívar, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal: Enero – Junio 2011

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se justifica por las siguientes razones:

La Motivación hoy en día es una de las herramientas más importantes para que el recurso humano de una organización realice sus funciones en un ambiente de trabajo óptimo y adecuado, la misma se enfoca en el bienestar psicológico, económico y social, siendo su eje la cabeza que dirige la empresa, ya que en ella recae la responsabilidad de identificar e implementar un modelo de motivación adecuado.

Es claro que las necesidades de los seres humanos son diversas y en alguna medida difieren de acuerdo a la cultura y con el aprendizaje, es por eso que se hace necesario que cada organización especialmente las pymes puedan identificar las necesidades y las habilidades de cada colaborador, para con esto enfocar de una manera adecuada planes de acción.

Siendo la motivación una de las principales variables del desempeño laboral, la convierten en un factor de mejora continua, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus necesidades, los individuos crecen, las metas se constituyen en el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

La contribución que la presente investigación realizará a la sociedad será de importancia, ya que se podrá comprobar y demostrar que un personal correctamente

motivado, capacitado y remunerado, rinde mejor en tiempos y por ende reduce costos innecesarios en la organización, será un gran indicador para identificar si un trabajador está o no identificado con la empresa, logrando que la institución cumpla los objetivos planteados con un recurso humano comprometido con la misma.

La investigación se lleva a cabo con la finalidad de crear posibles líderes que demuestren confianza y estimulen la innovación, creatividad, energía y capacidades potenciales de las personas, coordinen las actividades de grupo y se encaminen no sólo al incremento de las ventas en la empresa, sino también favorezca la comunicación, interrelación, relaciones interpersonales entre los miembros del grupo que ayuden a sus subordinados para que estos se desempeñen de manera sobresaliente en todos los aspectos y que éstos sepan compartir con sus ideas y conocimientos para el mejoramiento de la empresa.

Otro motivo que lleva a efectuar el estudio, es de colaborar con la empresa, con conocimientos y técnicas de Administración.

El presente documento mejorará mi experiencia personal ya que al realizar la investigación descubriré y aprenderé nuevos conocimientos teóricos y podré crear un modelo de motivación para ayudar a solucionar el problema que tiene esta empresa con los cuales no únicamente se beneficiará la organización ni el recurso humano, sino más bien todos los factores externos e internos ya que se podrá demostrar que, al trabajar con un buen clima laboral y un buen trato al personal, no únicamente económico sino de reconocimiento a la gestión realizada por directivos y trabajadores genera un cambio en el ser humano en su pensamiento y en sus acciones, les despierta la ansiedad de triunfo, desafíos, la búsqueda de cada día ser mejores no solo en su lugar de trabajo si no en su vida misma.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- ✓ Elaborar un Modelo de Motivación que contribuya a mejorar las ventas en **FERRETERÍA “BOLÍVAR”** de la Ciudad de Ambato

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las causas que originan la desmotivación del personal mediante la investigación de campo para priorizarlas y medir su grado de incidencia.
- ✓ Analizar qué nivel de ventas se logrará alcanzar incentivando al personal mediante un modelo adecuado de motivación.
- ✓ Determinar las necesidades y expectativas que predominan en el personal.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Ferretería “Bolívar” no cuenta con investigaciones anteriores por lo cual hemos tomado antecedentes afines al problema objeto de estudio.

VALLEJO, A. (2007). *Plan de motivación y el nivel de productividad del talento humano en el departamento de obras públicas del Municipio del Cantón Mera*. Facultad de Dirección de Empresas. Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”.

Los obreros están consientes de la necesidad que se establezca una evaluación continua y progresiva y planificada a la labor que desempeña cada uno de ellos esto va a permitir

mejorar el servicio a su vez que se torne en el parámetro de estímulos que tendrían los trabajadores.

El talento humano municipal necesita que su trabajo sea reconocido, para elevar su autoestima y su rendimiento laboral.

VIERA, F. (2003). *Aplicación de Estrategias Competitivas en la Corporación “Chroma Graph”* Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

El manejo de las herramientas del marketing es escasamente utilizado en esta corporación, el mercado necesita disponer de soluciones efectivas con tecnología de punta y personal capacitado y motivado para que de esta manera proponer la venta de bienes y servicios de calidad.

ALVAREZ, J. (2006). *Plan de motivación y productividad para los trabajadores de telefonía rural de Andinatel S. A.* Facultad de Dirección de Empresas de la Universidad Autónoma de los Andes.

En cuanto a las formas de motivación se observa que existen diversidad de criterios enmarcados en el puesto que ocupa, su nivel de profesionalización, grado de estudios, lo interesante es de que esta encuesta se evitó poner motivaciones de carácter económico, para medir al trabajador, por la tarea se enrumba hacia la búsqueda de cualquier reconocimiento o a la creación de recursos.

CARLINK, Audioauto. (2009). Implementación del Modelo de Motivación de Expectativas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a nivel nacional.

Carlink S.A Implemento el modelo de expectativas para mejorar el desempeño laboral de todos sus colaboradores con el objetivo de poseer en sus nóminas laborales a gente motivada que esté basada en cumplimientos de objetivos altos para lograr metas altas; y

como resultado de la implementación del modelo de motivación han logrado un éxito en su empresa de objetivos altos ganancias altas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para esta investigación aplicaremos el paradigma critico propositivo ya que quiero contribuir para la solución del problema planteado.

## **2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

**Variable independiente: Motivación**

### **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recurso humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”. Chavenato, I. (2002, p.3)

“Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, relaciones mutuas entre personas y organizaciones, la causa y consecuencias de los cambios en este ámbito y las relaciones con la sociedad.” Morristory, J.( 2000, p. 1).

“La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivoes obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjuntode acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientoscapacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para sercompetitivo en el entorno actual y futuro.” Esparragoza, Alberto J. (2004, p 256)

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Besterfiel, D. (2001, p 455).

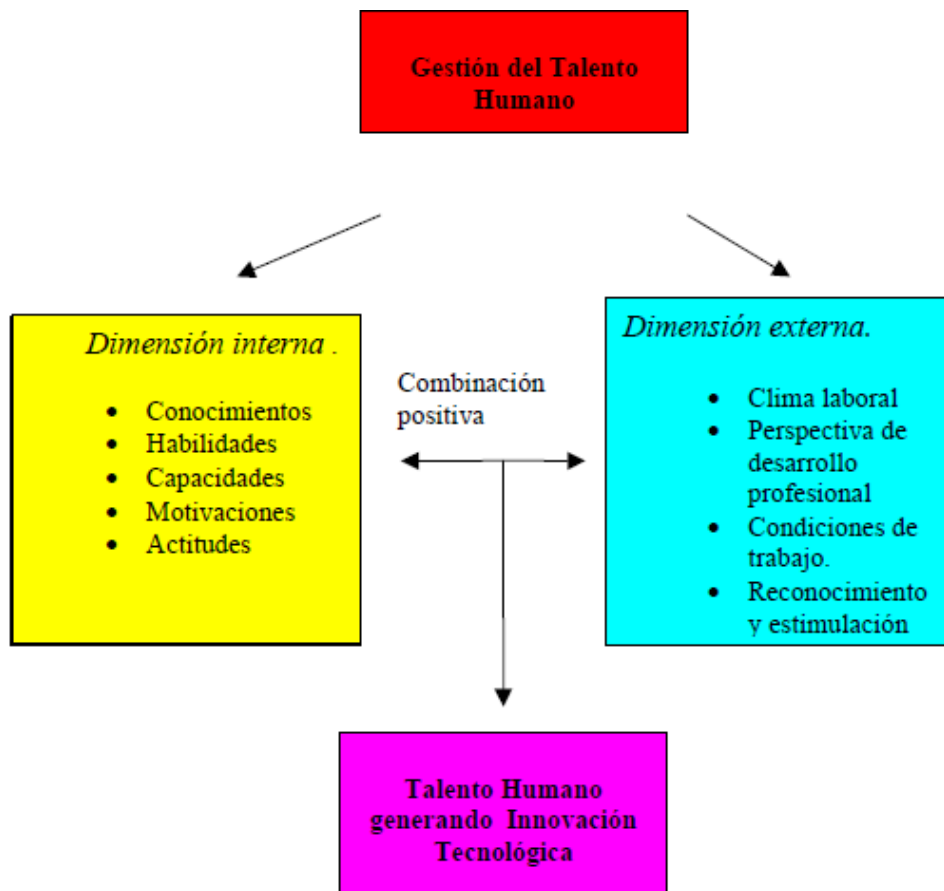


Gráfico: #1

Fuente: Gestión del Talento (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 12-10-2010

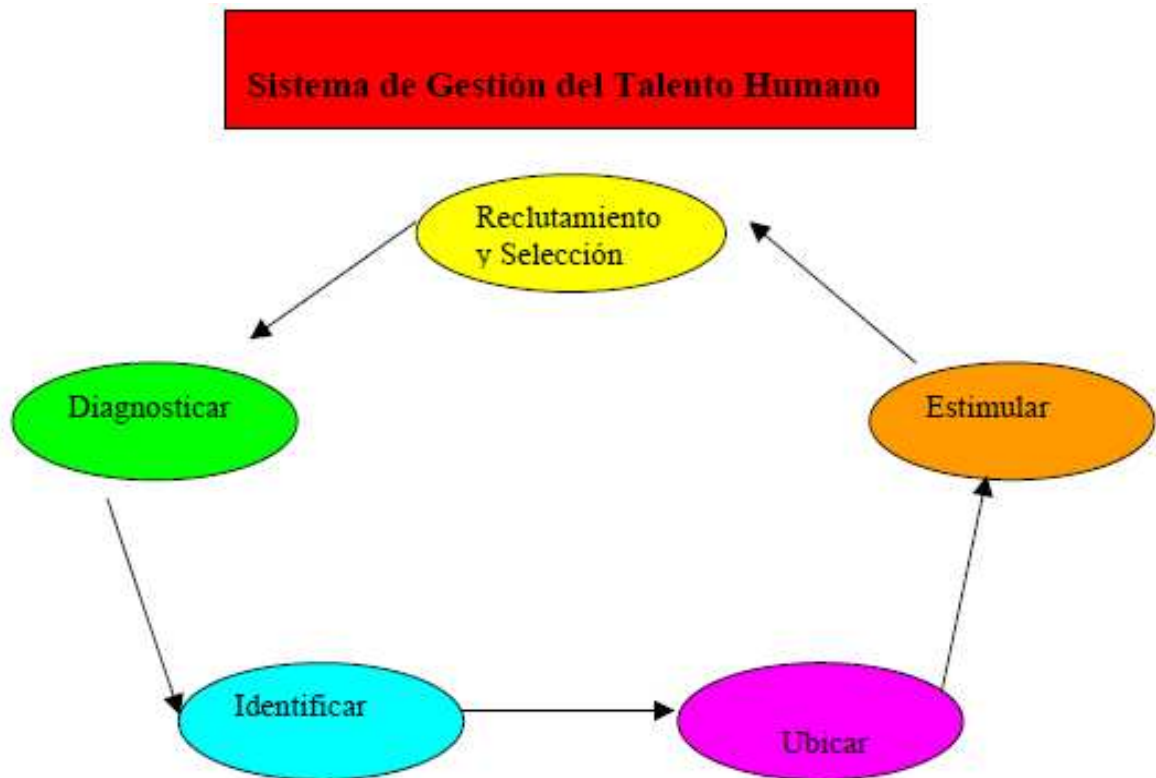


Gráfico: #2

Fuente: Gestión del Talento (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 12-10-2010

En mi opinión La Gestión de Talento Humano es la administración de los individuos que se encarga de regular la conducta y aspectos relacionados del trabajador hacia la organización para mayor desenvolvimiento del mismo.

## **LIDERAZGO**

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.” Harold, K. (2001, p. 532).

“Inevitablemente implica la capacidad de influir de alguna forma sobre otra gente. Una persona debe tener poder para ejercer tal influencia, o no contribuirá a las funciones de grupo de modo significativo, así, no ejecutará actos de liderazgo, para ser efectiva, los actos de liderazgo deben apoyarse en alguna base del poder”. Ojeda, E. (2001, p. 225).

“El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" , dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

### **El Liderazgo como cualidad personal**

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.



Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **El Liderazgo como función dentro de la Organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que

distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica". Rrppnet.com 2010: Internet)

### **El Proceso de Liderazgo**

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

La diferenciación entre estima y status es importante para el administrador. Este dispone del poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero se estima sólo al hombre que lo merece por su desempeño. Homans hace el siguiente distingo entre estima y status. La estima puede determinar por sí sola una situación de liderazgo, sin necesidad de una jerarquía formal. El individuo estimado tiene mayores posibilidades

de promover cambios en el grupo, pero también está expuesto a perder su aprecio si el grupo considera que la desviación es excesiva.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social.

El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa. Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación.

Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos.

El administrador se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos.

El administrador supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él. Nada más lejos de la verdad.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.

La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización:

- ✓ El individuo
- ✓ El grupo
- ✓ El individuo que sufre la influencia del grupo

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder.

Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la empresa”. wikipedia.org. (2010: Internet)

Chiavenato, Idalberto “considera que el Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. monografias.com, (2010: Internet).

En mi criterio liderazgo es el arte de influenciar dentro de un grupo de personas y lograr su respaldo sin ningún ofrecimiento de recompensa si no solo en creencia de ideales.

## **EQUIPO DE TRABAJO**

“Es un número reducido de individuos con capacidades complementarias comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un plan común” Smith, S. (2000, p. 196).

“Es un grupo de personas que persiguen un objetivo que trabajan coordinadamente y contribuyen con su talento, sus aptitudes y sus energías de trabajo.” Katzebac, J. (2000, p. 210).

“Los equipos son grupos maduros cuyo miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos, pero no todos los grupos maduran para ser interdependientes o equipos.” Ivancevich, J. (2006, p.321)

En mi opinión Equipo de Trabajo es un grupo de personas que laboran dentro de una organización con un fin homogéneo.

## **MOTIVACIÓN**

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que se esperan satisfacer esos impulsos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. Robbins, S. (2001, p. 497).

“Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas, para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés”.Ojeda E. (2000, p. 14).

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.wikipedia.org (2010: Internet)

“Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. Stephen, R. (2004, p.155).

La Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

## **INCENTIVOS**

“Satisfacen las necesidades humanas, produciendo alegría y bienestar, siendo remotos o inalcanzables, la persona sufre se desengaña y puede llegar a la ansiedad y la angustia.” Vallejo, J. (2000, p. 156)

“Son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulso, necesidades o metas específicas, proporcionando una medida de logros, estímulo y mantiene la acción hasta que consiga la satisfacción.” Harris, J. (2000, p. 215).

“Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos”. monografias.com. (2010: Internet)

En mi opinión son bienes tangibles que reciben los individuos ya sean estos por haber logrado una meta o no, sirven como impulso para que los individuos logren despegar hacia adelante.

## **INCENTIVO FINANCIERO**

“Se refiere a todo tipo de remuneración que reciben los individuos a cambio de su trabajo” Ojeda E. (2000, p. 23).

“Son retribución en dinero, por la labor desempeñada de un individuo en una determinada institución.” empleotrovit.com, (2010: Internet).

“Son retribuciones en dinero, estos van desde incentivos a corto plazo conformados por salario y bonos que son los principales incentivos financieros hasta los de largo plazo que incluyen participación en los beneficios o utilidades y opciones de compra de acciones.” Dubin, R. (2000, p. 704).

En mi opinión son retribuciones en efectivo que reciben los individuos por cualquier concepto.

### **INCENTIVO NO FINANCIERO**

“Consiste en la satisfacción que tienen una persona recibe de el puesto mismo o del ambiente psicológico o físico donde trabaja.” Ojeda E. (2000, p. 24).

“Son formas de pago por el trabajo realizado donde el aliciente no es monetario como obtener un status más elevado, recibir mayores responsabilidades o participar sobre las decisiones sobre el trabajo, recibir elogios y recompensas simbólicas.” Dubin, R. (2000, p. 704).

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de seguros de salud para la familia o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar.” Monografías.com. (2010: Internet)



En mi criterio son pagos que se realizan a los individuos pero no en forma monetaria si no con reconocimientos, elogios, o recompensas simbólicas.

## **COMUNICACIÓN**

“Se denomina comunicación a todo el proceso de transmisión de un mensaje, desde un emisor hasta un receptor.” Ojeda E. (2000, p. 44).

“La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás.” Newstron, K. (2001, p. 89).

“La comunicación constituye una de las formas en que las personas interactúan entre sí, estableciendo lazos; existen muchas formas de comunicación, gestual, a través de los signos, verbal, escrito, etc.” wikipedia.org. (2010: Internet).

En mi criterio es la forma de intercambiar información entre los individuos.

## **INTERPERSONAL**

“En la comunicación interpersonal, los seres humanos son los componentes esenciales, cada transmisor y receptor es una personalidad única que siempre esta cambiando. Muchas de las dificultades para la comunicación interpersonal se derivan del hecho, que no hay dos personas iguales.” Baer, E. (2000, p. 413).

“A través de él se manifiesta una conversación profunda y personal. Un emisor es receptor de su propio mensaje. El hablante es, al mismo tiempo, audiencia.” rincondelvago.com (2010: Internet)

“Se entiende por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de un mensaje simbólico. Se centra la atención en tres puntos: el primero que la comunicación entraña la participación de personas, y que por consiguiente que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en la que las personas se relacionan unas con otras, segundo que la comunicación entraña un significado compartido el cual sugiere que para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones y por último que la comunicación entraña símbolos es decir, que los gestos, sonidos, letras y números son representaciones de ideas que pretenden comunicar.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 99).

En mi criterio la comunicación interpersonal lo realiza una sola persona es decir sirve de emisor y receptor.

## **HORIZONTAL**

“Los gerentes efectúan gran cantidad de comunicación horizontal llamada también comunicación cruzada, es una comunicación a través de las cadenas de mando. La comunicación eficaz en la empresa implica un emisor que codifica el mensaje, un canal de comunicación que trasmite el mensaje, un receptor que decodifique el mensaje si lo ha entendido lo acepta y posibilidades de obtener la información de otra persona, mediante la retroalimentación ya que el entorno puede distorsionar el verdadero significado del mensaje.” Baer, E. (2000, p. 414).

“En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.” Rincondelvago. (2010: Internet)

En mi opinión la comunicación horizontal es la que tienen un alcance de llegar a todos con un mensaje claro y concreto los gerentes practican esta comunicación.

## **MODELOS**

### **DE EXPECTATIVAS**

“La teoría de la expectativa establece que los individuos tienden a actuar de determinada manera, basándose en la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para cada individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones.

1. La expectativa o el vínculo entre esfuerzo y rendimiento es la probabilidad que percibe el individuo de que, si desarrolla cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá un determinado nivel de rendimiento.
2. La instrumentalidad o el vínculo entre rendimiento y recompensa es el grado en el cual el individuo cree que el hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento es un factor instrumental para la obtención de un resultado deseado.

3. La valencia o el atractivo de la recompensa es la importancia que concede el individuo al resultado o la recompensa potencial que puede obtener con la realización del trabajo. En la valencia se consideran tanto las metas como las necesidades del individuo.” Ojeda, E. (2000, p. 36).

“Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edward Lawler describen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas.

- ✓ La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- ✓ Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- ✓ Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- ✓ Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas de tres componentes fundamentales:

1. Las expectativas del desempeño-resultado. Las personas esperan ciertas secuencias de su conducta. A su vez, estas expectativas afectan sus decisiones en cuanto a cómo comportarse.
2. Valencia. El resultado de una conducta concreta tiene una valencia para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño. Las expectativas de las personas cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su

conducta. Dada una elección, las personas tienden a elegir el grado de desempeño que, al parecer, tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran.” Stoner, J. (2002, p. 499).

**Figura del Modelo de las Expectativas de Víctor Vroom**



Gráfico: #3

Fuente: wikilearning (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 18-11-2010

“Según este modelo motivacional, el individuo valora sus necesidades en términos de la urgencia que tiene de satisfacerla y analiza la probabilidad de lograr su satisfacción, mediante un determinado curso de acción.

Si una de sus necesidades es importante y percibe una alta probabilidad de satisfacerlas con su conducta, entonces el impulso para actuar será grande”. Víctor Vroom. (Internet).

### **Modelo de Expectativas de Porter-Lawler**

“Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño,

el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral.

El esquema presenta la visión integral del modelo el cuál se basa en las características personales y organizacionales para explicar la motivación”.

## MODELO DE EXPECTATIVAS DE PORTER LAWER

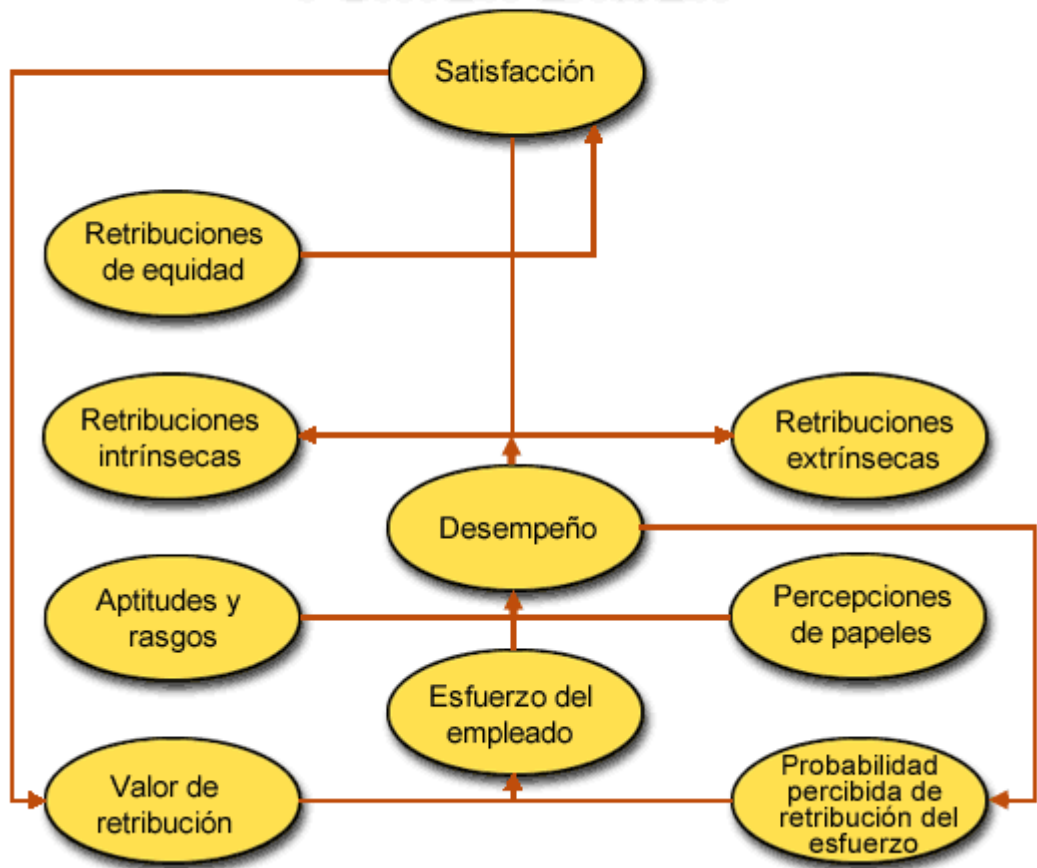


Gráfico: #4

Fuente: wikilearning (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 18-11-2010

Según mi criterio el Modelo de expectativas está basado en el esfuerzo que da un individuo a las actividades laborales fijadas por su compañía, un objetivo que se debe alcanzar o una meta que realizar, esto le crea la expectativa, a cambio de lograr este objetivo recibe una recompensa que no sabemos si satisface su necesidad o cumplió con su expectativa.

## **DE REFORZAMIENTO**

“Un contrapunto de la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. Según la teoría del establecimiento de metas, los propósitos del individuo guían sus respectivas acciones. La teoría del reforzamiento establece que la causa del comportamiento es externa. Los factores que controlan el comportamiento son los reforzadores; es decir, las consecuencias que se presentan inmediatamente después de una respuesta determinada y acrecientan las probabilidades de que dicho comportamiento se repita. Por lo tanto, los teóricos del reforzamiento afirman que el comportamiento es una función de sus propias consecuencias.

Expandir los trabajos verticalmente. La expansión vertical (enriquecimiento de los puestos) confiere a los trabajadores responsabilidades y controles que anteriormente estaban reservados para la gerencia. En forma parcial, cierra la brecha entre los aspectos del puesto de trabajo correspondientes al "quehacer" y al "control" y concede mayor autonomía a los trabajadores.

Abrir canales de retroalimentación. La retroalimentación permite que los trabajadores sepan no sólo qué tan bien están realizando sus tareas, sino también si su rendimiento está mejorando, se deteriora o se mantiene en un nivel constante. En condiciones ideales, los trabajadores deben recibir directamente retroalimentación acerca de su propio rendimiento a medida que realizan su trabajo, y no a través de informes ocasionales proporcionados por la gerencia.

“Conocido como reforzamiento positivo o modificación de la conducta, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Pero Skinner y sus seguidores van más allá del elogio al buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los trabajadores y después emprenden cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño. Posteriormente se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, se ofrece pronta y regular retroalimentación sobre resultados y se compensa con reconocimiento y elogios a las mejoras de desempeño. Pero aun si el desempeño no responde por completo a las metas, se buscan medios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hace bien. Asimismo, se ha comprobado que es sumamente útil y motivante informar con detalle al personal de los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que está involucrado.

Esta técnica parece demasiado simple como para funcionar y, en efecto, muchos científicos de la conducta y administradores dudan de su eficacia. Sin embargo, varias importantes compañías han comprobado sus beneficios. La Emery Air Freight Corporation, por ejemplo, reveló que este método le ahorró grandes cantidades de dinero por el solo hecho de inducir a los trabajadores a realizar grandes esfuerzos para cerciorarse de que, antes de su embarque, los contenedores hubiesen sido debidamente rellenos con paquetes pequeños.

Quizá la mayor virtud del enfoque de Skinner sea su estrecho parentesco con los requerimientos de la buena administración. En él se enfatiza la eliminación de obstrucciones al desempeño, planeación y organización cuidadosas, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.” Stoner, J. (2002, p. 512).



Según mi criterio este modelo está fijado solo en el comportamiento del individuo. De lo que haga y deje de hacer obtendrá su resultado.

## **TEORÍA DE LA EQUIDAD**

“La teoría de la equidad se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros están obteniendo por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra. Un ejemplo sirve para demostrar la diferencia.” Stoner, J. (2002, p. 497).

“Factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justo o no la estructura de recompensa acerca de lo justo de la recompensa en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad)

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la de otra. Si la gente considera que se le ha recompensado de manera inequitativa, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que las desestime.

Uno de los problemas que pueden surgir en estas circunstancias es que los individuos sobrestimen las contribuciones propias y las recompensas que reciben los demás. Los trabajadores pueden tolerar por un tiempo ciertas inequidades.” Stoner, J. (2002, p. 509).

En mi opinión la teoría de la equidad se refiere que todos los individuos deben recibir la misma recompensa por igual.

## **TEORÍAS DE LAS NECESIDADES**

1. Necesidad de logro (Ach, needfor achievement): impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito
2. Necesidad de poder (Pow, needfor power): necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones
3. Necesidad de afiliación (Aff, needfor afftliation): deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas. Ojeda, E. (2000, p. 38).

“David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tres tipos de necesidades, además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia en la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permite la empresa organizada funcione adecuadamente.

### **Necesidad de poder**

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

### **Necesidad de asociación**

Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar la estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados el grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.

### **Necesidad de logro**

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas, no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.” Stoner, J. (2002, p.512).

En mi opinión el ser humano prioriza sus necesidades y las satisface de acuerdo se las presenta o según su diario vivir.

## **METAS**

“La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de "haga lo mejor que pueda". La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

La autoeficacia consiste en el convencimiento de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto más elevada sea su auto eficacia, tanto mayor confianza tendrá usted en su propia capacidad para realizar con éxito una tarea. Así, en situaciones difíciles, observamos que las personas con baja auto eficacia tienden a reducir sus esfuerzos o a claudicar por completo, mientras que quienes tienen alta auto eficacia se esfuerzan más para superar el desafío.” Stoner, J. (2002, p.518).

“En esta teoría la fuente principal de la motivación para el trabajo es la posibilidad de luchar por alcanzar una meta.

Los demás incentivos conocidos tales como el dinero, aprecio, participación y seguridad afectan el desempeño de los trabajadores en forma indirecta y solo logran motivar al individuo si están asociados con el objetivo es decir si son otorgados al cambio del logro de la meta.” Baer, E. (2000, p. 465).

Según mi criterio la teoría de las metas está fijada solo en alcanzar una meta este es el factor que estimula a los individuos.

## **X - Y**

“Como los resultados de las observaciones sobre el comportamiento de los directivos con los subordinados, Douglas Mc Gregor plantea dos posiciones básicas de la

naturaleza del ser humano y las cuales sirven de marco para las relaciones jefe subalterno.

De acuerdo con la teoría X el ser humano aborrece el trabajo, evita responsabilidades a lo cual teme ser controlado y aun amenazado para que realice su trabajo.

En contraste a la concepción anterior la teoría Y tiene una opinión positiva del ser humano al considerarlo que realice el trabajo en forma tan natural como juega o descansa.” Ojeda, E. (2000, p. 40).

En mi opinión, Mc Gregor expone en su teoría las dos caras de una moneda, que puede relacionarse en cualquier colectivo laboral.

### **Variable Dependiente: Ventas**

## **MARKETING**

“Consiste en las actividades, tanto de individuos como de organizaciones encaminados a facilitar y estimular intercambios dentro de fuerzas externas dinámicas.” Pride, W. (2000, p. 7).

“Conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores”. Kotler, P.(2005 p. 5).

“Es una función porque comprende una serie de actividades (identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, etc...) con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa.

Entonces, el marketing es un sistema porque tiene un conjunto de elementos que se conocen como la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's (producto, precio, promoción y posición); los cuales, coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa. La mezcla de marketing, es un pilar fundamental para que una empresa participe y sea competitiva en el mercado, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto o servicio; el cual, necesita ser promovido o promocionado para que sea conocido y recordado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente (Distribución o Posición). Esta definición nos recuerda que ninguna empresa es una "isla"; por tanto, necesita interiorizarse de las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar." RECALDE, Luís (2001, Internet),

"Es una conjugación de todos los elementos de la cuatros Ps, tomando en cuenta que su propósito es satisfacer las necesidades de los clientes." monografias.com. (2010: Internet)

## **PUBLICIDAD**

"Es una ciencia de aplicación práctica que consiste en comunicar las ventajas de un producto determinado a un público específico con la finalidad de que estos actúen a favor de la firma que patrocina la publicidad." Peña, P. (2000, p. 16).

"Es cualquier forma de comunicación no personal acerca de una organización bien, servicios o idea pagado por un patrocinador identificado." Kerin, M. (2004, p. 535).

"Es un proceso comunicativo y por lo tanto sus efectos deben buscar dentro de lo producido por tales procesos: noticias, conocimientos, actitudes, compra." Pérez, A. (2001 p. 17).

## **PROMOCIÓN**

“La promoción de venta incluye una serie de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores y consumidores con los que se trata de incrementar la eficacia de los intermediarios y vendedores a estimular la demanda a corto plazo mediante incentivos económicos y materiales u otro tipo de acciones específicas.”  
Escribano, G. (2006, p. 222).

“Consiste en incentivos a corto plazo que fomenta la compra o la venta de un producto o servicio” Gary, A. (2003, p. 536).

“La promoción de ventas se suele realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario. Si no se logra una comunicación recíproca entre el vendedor y el posible comprador, puede ser debido a que la técnica publicitaria no es efectiva”. Kotler, P. (2005, p. 243).

En mi opinión Marketing es una conjugación de las cuatro Ps, tomando en cuenta que su propósito es satisfacer las necesidades de los clientes.

## **COMERCIALIZACIÓN**

“La comercialización comprende el conjunto de empresas, personas y organizaciones que, actuando como intermediarios entre la oferta y la demanda, se dedican a la distribución de bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado” DIEZ de CASTRO, E. (2005, p. 311).

“La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es a la vez un conjunto de

actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones:

Microcomercialización.- Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

Macrocomercialización.- Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.” Según monografías (2008, Internet).

“Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean. Esto en términos generales, pero para aclarar más el concepto enumeraremos las cuestiones que entran en juego en el proceso de comercialización de un producto y que claro, ciertamente lo definen...el análisis de las necesidades que presentan las personas consumidoras del producto que se comercializará, prever que parte del amplio espectro de consumidores se pretenderá satisfacer, estimar cuantas personas adquirirán nuestro producto, cuántas los pueden estar haciendo en los próximos años, para así darnos una idea de la duración y el alcance que el mismo puede tener a largo plazo y cuántos productos pueden llegar a comprar, establecer cuándo querrán adquirirlo, calcular y tratar de hacerlo lo más fielmente posible, el precio que los consumidores de mi producto estarán dispuestos a pagar por él, escoger el mejor tipo de promoción para dar a conocer el producto y la que más alcance tenga y por último, analizar el tipo de competencia a la cual nos enfrentaremos, determinando, por ejemplo, el precio que pedirán por el mismo producto, la cantidad que producirán, el tipo, entre otras cuestiones. De esto se desprende que la comercialización es una parte importante y determinante dentro de cualquier sistema comercial que deberá ser atendida prioritariamente por supuesto.”  
Flores, E. (2009, Internet).



Consiste en planificar y controlar los servicios que la empresa ofrece, con el objetivo de obtener un adecuado desarrollo de los mismos. Escribano, G. (2006, p. 211).

“Comprende todas las técnicas y actividades de una empresa en el mercado que dirigen al tránsito o distribución de los bienes o servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario.” Nivelles, N. (2000, p. 78).

En mi criterio comercialización es fomentar alternativas de ventas para ejecutarlas de mejor manera todos los servicios que la empresa posee, con el objetivo de obtener un adecuado desarrollo de los mismos.

## **ESTRATEGIAS DE VENTAS**

“Plan diseñado para alcanzar los objetivos de ventas, es una parte del plan de Marketing y suele incluir los objetivos de cada vendedor, material, proporcional a usar presupuesto de gasto asignado al departamento de ventas promedio de visitas/día a realizar por el vendedor, tiempo a dedicar a cada producto” Diccionario de Marketing, (2002, p.121)

“El fabricante tiene que tomar una importante decisión sobre si desea utilizar una estrategia push, una estrategia pull, o ambas en su canal de distribución. La estrategia push es dirigir el mix promocional a los miembros del canal para animarles a pedir y almacenar un producto, la estrategia pull es dirigir el mix promocional a los consumidores finales para animarles a que pidan el producto a su distribuidor” Kevin, Roger A. (2006, p. 340)

“Estrategias de ventas: empujar y jalar. Empujar es una estrategia de marketing que emplea de manera resuelta las ventas personales y la publicidad para convencer a un mayorista o detallista de que deben manejar determinada mercancía. Jalar es una estrategia de marketing que estimula la demanda del consumidor para obtener la distribución de los productos” Lamb, Charles W. (2006, P. 39)

“Una estrategia de ventas es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc. hacia nuestros clientes actuales y potenciales.” Rendon, Carlos (2007: Internet),

“La estrategia de ventas es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc. No se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo. Por ejemplo, la estrategia de marketing incluye la selección del mercado meta al que se desea llegar; en cambio, la estrategia de ventas establece el número de clientes a los que el vendedor debe contactar (por día, semana o mes) para llegar a ese mercado meta. En todo caso, ambas estrategias son necesarias.” Thompson, I. (2006: Internet),

En mi criterio estrategias de ventas es una parte del plan de marketing el cual sirve para alcanzar los objetivos planteados con menor gasto.

## **VENTAS**

“Acuerdo o contrato mediante el cual un vendedor transmite una propiedad, real o personal, a un comprador a cambio de un precio pagado con dinero. Una transacción de venta difiere de una transacción de trueque, en que ésta no implica la transferencia de dinero”. Kotler, P.( 2005, p. 215).

“Es el proceso de explicar características del bien o servicio para que el vendedor identifique, active y satisfaga mediante la persuasión de una necesidad del cliente quién pagará un precio a cambio del bien o servicio.” Escribano, G. (2006, p. 200).

“Es el proceso que permite que el vendedor identifique las necesidades o el requerimiento del comprador para beneficio mutuo y permanente tanto del comprador como del vendedor.”.marketingmk.com. (2010: Internet)

“La venta es una acción que promueve un intercambio de productos y servicios” Reid, A. (2005, p. 54),

### **Tipos de venta**

“Hoy en día, las empresas pueden optar por realizar, al menos, cinco tipos de venta: Venta personal, venta por teléfono, venta en línea, venta por correo y venta por máquinas automáticas” kotler, Philip (2004, p. 507).

“Los tipos de venta se dividen en:

**Venta en establecimiento.-** Es el espacio físico, un local o tienda donde se ofrecen servicios o mercancías para la venta.

También se conoce como punto de venta o Establecimiento comercial, es el conjunto de elementos físicos o materiales y personales dirigidos a la consecución de un fin determinado, de natural empresarial o mercantil.

**Venta tradicional.-** Se caracteriza por tres elementos: mostrador, vendedor y almacén.

Entre el comprador y la mercancía que se desea adquirir existe un mostrador; así, la mercancía no está al alcance del comprador.

Hay un vendedor que muestra los productos, los pone a disposición del comprador y explica (vende o argumenta) las características o puntos fuertes de la mercancía. El comprador conoce el artículo a través del vendedor.

Además, existe un almacén, separado del espacio dedicado a la venta, donde se guarda y oculta la mercancía; el comprador no sabe si un determinado artículo está disponible o agotado. Son las pequeñas tiendas, carnicerías, estancos, farmacias, fruterías, papelerías, quioscos, zapaterías.

**Venta en libre servicio.-** Se basa en proporcionar al consumidor libertad para moverse por el espacio de la tienda y para confeccionar su propia “cesta de la compra”, eligiendo entre una amplia gama o surtido de productos perfectamente empaquetados, etiquetados e identificados.

Los establecimientos que adoptan esta forma de venta permiten que el cliente entre en contacto directo con la mercancía; es decir, sin la intervención del vendedor.

Así, los procedimientos y métodos de venta del comercio tradicional resultan poco adecuados y aparece la necesidad de nuevas técnicas de venta que se adapten y permitan el desarrollo de esta innovación, surge el merchandising.

En este apartado, estarían incluidos hipermercados, supermercados, autoservicios... También englobaría otros establecimientos como tiendas de todo a 100, tiendas descuento o tiendas de conveniencia.

**Venta en servicio mixto.-** Es el establecimiento que, además de disponer de una sala de ventas como una superficie de libre servicio, en que el comprador tiene acceso a las mercancías sin ningún tipo de barrera, cuenta con vendedores que asesoran o prestan sus conocimientos y profesionalidad para la elección y adquisición de los artículos adecuados.

Este apartado incluye algunas tiendas especializadas, como las librerías; los grandes almacenes o tiendas por departamentos, llamadas también grandes superficies; las grandes superficies especializadas, llamadas también Category killer y los outlet.

**Venta por correo.-** O correo directo. Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, CDs y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página Web para hacer efectivo el pedido, el correo es un medio adecuado para la comunicación directa e individualizada, ya que permite una mejor selección del público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite evaluar fácilmente los resultados.

Además, se ha podido comprobar que el correo es un medio eficaz para la promoción de todo tipo de productos, desde libros, suscripciones a revistas y seguros, hasta artículos de regalo, moda, artículos de alimentación de gran calidad o productos industriales.

El correo es también un medio muy utilizado por las instituciones benéficas en los Estados Unidos y gracias a él, recaudan miles de millones de dólares al año.

**Venta por teléfono.-**Inicia el contacto con el cliente potencial por teléfono y cierra la venta por ese mismo medio, los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono.

Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos. Existen dos tipos de venta por teléfono:

**La venta telefónica externa o de salida:** Consiste en llamar (por teléfono) a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores especializados para lograr resultados óptimos.

**La venta telefónica interna o de entrada:** Contestan las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo. requiere, por lo general, de números gratuitos para que los clientes no corran con el gasto de la llamada.

**Venta on line.-**Pone a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio Web en Internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer cuál es el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online"; por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto, las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos.

Por que los cambios en Internet se producen rápidamente, estas categorías pueden verse superadas pronto por otras, tal vez, por artículos de belleza y cuidados de la salud, partes para autos, o productos para mascotas.

**Venta por televisión.-**El primer contacto comercial se realiza mediante programas o spot televisivos.

**Venta por máquinas automáticas.-**Se realiza sin contacto personal entre comprador y vendedor. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas pretendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. Las

máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes. Las principales desventajas de la venta por máquinas automáticas son: 1) Su implementación tiene un costo elevado (por la inversión inicial), 2) necesita de mantenimiento regular y requiere de reabastecimiento de los productos, por lo que sus costos operativos pueden ser altos y 3) requiere de un espacio físico y de cierta vigilancia, lo cual, suele tener un costo adicional.

En todo caso, se debe ponderar los beneficios que brinda a la empresa (en volumen de ventas, utilidades, presencia de marca y/o servicio a los clientes), contra sus costos totales, para decidir si se emplea o no este tipo de venta.

**Venta a domicilio.-** Se da el caso en el que el vendedor va a un domicilio particular. Sin embargo el término es mucho más amplio y engloba aquellas en las que el vendedor se acerca al lugar de trabajo, domicilio, o reunión del posible comprador.

Dentro de estas ventas podemos encontrar varios tipos de visitas:

**Las visitas promocionales.-** Son aquellas en las que el fin principal del vendedor es la de dar a conocer a la empresa o el producto por encima de la propia venta del producto.

**Las visitas de ventas.-** Aquí el objetivo único es la venta. Se supone que el comprador ya conoce la marca y la empresa por lo que debe comprarnos el producto. En estas visitas es donde se llevan a cabo las negociaciones sobre el precio final, el modo de reparto, etc.

**Visitas de seguimiento.-** En estas visitas la venta ya está realizada por lo que el vendedor se encargará de dar una buena imagen para que se repita la venta.

Preocupándose por el estado del producto, por la distribución y por las prestaciones del mismo.

**Visitas de renovación.-** El vendedor volverá a visitar al comprador cuando piense que puede estar interesado en renovar el producto bien por acabar su ciclo de vida o porque la empresa ha sacado un nuevo producto que puede interesar al comprador.

Para tener éxito en este tipo de ventas debemos tener claro que esfuerzo y sacrificio son los elementos clave y si, además, le añadimos sentido común tendremos la fórmula mágica para conseguir más ventas.

**Venta ambulante.-** Se realiza en rastros, mercadillos, es muy similar a un comercio tradicional. También puede ser una venta a domicilio o en una pequeña reunión de amigos o vecinos.” Díez de Castro, E. (2005, p. 314 - 315 - 316).

## **CLASES DE VENTA**

### **CONTADO**

“Contrato en virtud del cual se transfiere el dominio ajeno a una cosa propia por el precio pactado entregando el monto de la venta en ese momento.” (Kotler, P. 2005 p. 202).

“Operación de compraventa en los que se entrega un producto o servicio que se paga en el acto.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 341).

En mi criterio las ventas es un proceso donde el vendedor expone las características beneficios y ventajas del producto o servicio, en términos de satisfacción al consumidor, para posteriormente utilizar técnicas de persuasión y lograr la venta por sus diferentes canales.



## **CRÉDITO**

“Es la venta en la que el importe no se cobra en el momento de formalizarse, sino que se difiere a un momento posterior.” (Kotler, P. 2005 p. 203).

“Operación de compraventa según la cual la parte compradora fracciona en el tiempo de pago de algún producto o servicio, satisfaciendo, además el importe de compra, el pago de un interés que incrementa el precio inicial.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 340).

En mi criterio crédito es dar nuestros bienes o servicios y cobrar luego puede ser a 15 o 30 días.

## **CONSIGNACIÓN**

“Se da cuando se vende un producto a un intermediario y se cobra a medida que el intermediario vaya vendiendo el producto al consumidor final.

Una venta a consignación puede darse, por ejemplo, en el caso de que seamos una empresa productora de textiles y vendamos nuestros productos a una tienda (intermediario), la cual a su vez venderá los productos al público; a esta tienda le dejamos un pequeño surtido de nuestros productos, y luego la visitamos semanalmente cobrando sólo por los productos que ella hayan vendido al público.

Si en este caso hubiéramos vendido al crédito, por ejemplo, a 60 días, la tienda no nos pagaría hasta que se haya cumplido el plazo pactado, así haya vendido antes todos nuestros productos; en cambio con la venta a consignación, podemos ir cobrando aunque sea un producto por semana”.Diccionario de Marketing. (2001, p. 344).

En mi criterio consignación es dejar un bien sin obligación de compra si desea lo adquiere o de lo contrario lo devuelve.

## **PRODUCTO**

“Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.” Kotler, P. (2005, p. 322).

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.marketingmk.com. (2010: Internet).

“Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibida como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un objeto creado y se ofrece al cliente con determinadas características.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 372).

“Producto adquirido por un consumidor final para su consumo personal.” Kotler, P. (2004, p. 292).

En mi opinión producto es un bien tangible o intangible que las empresas producen para la comercialización.

## **EMPAQUE**

“Consiste en todas las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un empaque”. Diccionario de Marketing. (2001, p. 286).

“El empaque sirve para tres funciones principales: Protección, promoción y conveniencia del usuario. La principal consideración para el mercado logístico internacional es garantizar que el producto llegue al usuario final en la forma proyectada. El empaque

variará en función del medio de transporte, condiciones de tránsito y duración del tiempo en tránsito, debido a que los productos pasan más tiempos en los canales de distribución, las compañías en el mercado internacional, en especial las que exportan productos alimenticios, han tenido que usar materiales de empaque y los medios de transportes más caros, la solución de los procesadores de los alimentos han sido utilizar contenedores herméticos que pueden abrirse y cerrarse y que rechacen la humedad a los contaminantes.

El aspecto promocional del empaque se relaciona principalmente con la etiquetación, los principales ajustes se dan cuando legalmente se requieren dos idiomas, como en el caso de Canadá (Francés e Inglés), Bélgica (Francés y Flamenco) y Finlandia (Finlandés y Sueco) otros requerimientos gubernamentales incluyen una etiquetación más informativa en los productos, la identificación inadecuada, el no usar los idiomas necesarios o descripciones inadecuadas o incorrectas empresas en las etiquetas ocasionan problemas.

La estética del empaque debe ser una consideración en términos del papel promocional del empaque que implica principalmente la elección prudente de colores y formas del empaque por ejemplo, los países Africanos, con frecuencia prefieren los colores fuertes, pero los colores de la bandera pueden preferirse o prohibirse, el rojo está asociado con la muerte y la brujería y los colores en el empaque son caprichosos.

Materiales que forman la envoltura y armazón de los paquetes, como papeles, cuerdas, cintas u otros.” wordreference.com. (2010: Internet).

En mi opinión empaque es la forma o el diseño en que se presenta un producto para la venta es decir su envoltura o su protección.

## **MARCA**

“Se compone de símbolo, logotipo y color, que permite identificar los productos o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. La utilización de marcas presenta ventajas tanto para el consumidor como para el vendedor.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 195).

“Es la denominación de un producto o servicio que permite distinguirlo de los demás. Su influencia afecta a la identidad corporativa o personalidad de la empresa. La imagen corporativa de la empresa por el público en general. El diseño corporativo de identidad visual que singularizan a la empresa.. La identidad visual, compuesta por símbolos, logotipos, colores, anagramas y tipografía normalizada.

La marca le da ventajas al fabricante o al vendedor ya que a través de ella se consigue que el producto se diferencie de los demás, se facilita la compra varias veces, la promoción y la introducción de nuevos productos bajo la misma denominación.” Hair, Joseph. (2003.p, 120)

### **Elementos de la Marca**

“El símbolo que permite identificar el producto. Por ejemplo, Ford con un óvalo, Renault con un rombo, Honda una ala Ferrari un caballo, etc. Logotipo o identificación nominal de la empresa. Por ejemplo Galerías preciados, el corte inglés, ero ski, PRYCA etc. Anagrama o abreviatura del logotipo por ejemplo. BBV en lugar de Banco Bilbao Vizoaya. Color, las marcas se identifican con colores. Coca cola se asocia al rojo, IBM al azul, Kodak al amarillo, Telefónica al verde y azul.

## **Elección del nombre de la marca**

La designación de la marca del producto suele hacerse basándose en nombres de personas, pueden ser el del fundador de la empresa el del fabricante o el del distribuidor por ejemplo Ford, Persche, Pryca. Nombres geográficos como Ponda Marbella, Ford Granada, Opel Jaca. Nombres procedentes de la lengua usual: Pueden ser simples como Royal Kaiku, Artua etc, o compuestos como gallina blanca, la bella easo; o contraídos como Bollycao colacao, nerquick etc. Palabras inventadas como Kodak, Nylon etc. Palabras de origen técnicas como rayón, pvc etc. Siglas como R21, BMW, IBM etc.

Para la elección del nombre de la marca debe hacerse siguiendo una serie de normas. Debe sugerir los beneficios que puede proporcionar el producto. Por ejemplo los alimentos infantiles de la marca nutriben ponen de relieve “Nutrir bien”. La denominación de la marca debe hacer referencia a las características del producto por ejemplo Bollycao es la denominación de marca de un bollo con cacao en su interior.

Debe ser individual o sea que debe tener poco elementos comunes con otras marcas para centrar confusiones. Además la expresión debe ser corta. A temporal. Para poder perdurar en el tiempo y no responder a modas. Fácil de pronunciar, de recordar y con un significado universal. Por ejemplo Clío es el nombre de una musa griega y denominación de un modelo de coche Renault, se pronuncia igual en todos los idiomas y significa lo mismo” Hair, Joseph. (2003.p, 121, 122)

## **ESTRATEGIAS DE MARCA**

“Marca Única. Es cuando todos los productos de comercializar bajo un mismo nombre. Por ejemplo coches como Ford, Honda, Renault Clío, se emplea cuando los productos son homogéneos comparten un mismo mercado, con similares relaciones precio calidad. Esta estrategia facilita la introducción de nuevos productos pues la marca ya es conocida. Marcas individuales Los productos se comercializan con nombre distintos

Procter y Gamble fabrica Ariel. Las marcas son individuales cuando los productos son heterogéneos o se venden en mercados distintos o no interesa que los productos tengan el mismo nombre porque puede dañar la imagen de la empresa. Freskies es una comida para animales domésticos que fabrica Nestle. Nombre del fabricante no aparece en el envase, pues perjudicaría su imagen como producto de alimentos destinados al consumo humano. Marca de líneas de productos. Los productos de línea tienen la misma denominación genérica de marcas, pero hay diferencias específicas que se refieren a la naturaleza del producto por ejemplo refrescos como coca cola, coca cola Light, sin cafeínas y link (naranja, manzana, limón, mandarina).

Esta estrategia de marca facilita la introducción de nuevos productos dentro de la línea. Segunda marca asociadas al nombre de la prestigiosa empresa que las fabrica. Por ejemplo pulsar es una marca de relojes producidos por Seiko, Tab es un refresco fabricado por coca cola, Lincoln es un coche de lujo fabricado por Ford. Mediante esta estrategia se pretende segmentar el mercado y ampliarlo. Esto lo hace la empresa cuando cree que uno de sus productos no tiene la misma calidad que el resto de la línea.

Las marcas privadas llevan el nombre del distribuidor, pero es elaborada por un fabricante que también comercializa ese mismo producto con su propio nombre. Si el distribuidor consigue consumidores fieles a su marca no se encuentra tan expuesto a perderlos en el caso de que estos lo fueran a otra marca distinta que por alguna razón desapareciera”.Lamb,CH.(2005,p.215)

“Una marca es un signo que sirve para distinguir un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representado por:

- ✓ Un nombre
- ✓ Un logotipo
- ✓ Un slogan
- ✓ Un empaque (botella, caja, etc.)

## **Tipos de marcas**

Existen cuatro tipos diferentes de marcas:

- ✓ Las nominativas
- ✓ Las innominadas
- ✓ Las mixtas

### **Marcas Nominativas**

Las nominativas, son las marcas que identifican un producto o servicio a partir de una palabra o un conjunto de palabras. Estas marcas deben distinguirse fonéticamente de los productos o servicios de su misma especie. Es decir, no deben tener semejanza con marcas que pertenezcan a productos o servicios de su misma especie o clase.



Gráfico# 05

Fuente: promonegocios.net. (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 12-10-2010

## Marcas Innominadas

Las innominadas, son figuras o logotipos que diferencian visualmente a una marca. Es decir, son figuras distintivas que no pueden reconocerse fonéticamente, sólo visualmente.



Gráfico# 06

Fuente: promonegocios.net. (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 12-10-2010

## Marcas Mixtas

Las marcas mixtas, son el resultado de una combinación de los tipos definidos en los párrafos anteriores. Pueden ser combinaciones de palabras con diseños o logotipos, sean o no tridimensionales.



Gráfico# 07

Fuente: promonegocios.net. (Internet)

Elaborado: Orlando Berrones

Fecha: 12-10-2010



## **FIGURAS DE PROTECCIÓN**

Las Marcas Colectivas: son las que representan los productos o servicios de las asociaciones o sociedades de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios, con la finalidad de distinguirlos de otros productores o prestadores que se dediquen a la misma actividad. Ejemplo: Sociedad de productores de manzanas del estado x, asociación de productores de agua embotellada, etc.

El Nombre Comercial: es una variante de las marcas que lleva un proceso diferente al del registro. La diferencia con las marcas radica en que el nombre comercial, sólo protege el nombre de un comercio, industria, empresa o prestador de servicios en el área donde se encuentra ubicado. Ejemplo: Miscelánea Del Valle, Fonda La Tía Rosa, etc.

El Aviso Comercial: es una frase u oración que sirve para promover y diferenciar a un producto, prestador de servicio o empresa, de otros que se dediquen a la misma actividad. Pueden servir como slogan o frase publicitaria. Ejemplo: “El sabor de la nueva generación” (Pepsi), “Con el cariño de siempre” (Bimbo)”. [promonegocios.net](http://promonegocios.net). (2010: Internet).

“Una marca es un nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlos de los productos competidores.” Stalon, W. (2007, p. 272).

“Es un signo de identificación cuyos orígenes al parecer se remonta a la época de los gremios donde los artesanos y comerciantes introdujeron la costumbre de marca, los productos de cada uno de sus asociados, para identificar así al productor de bienes de mala o baja calidad, por la imagen negativa que proyectaba sobre el gremio” Gabin, A. (2004, p. 148)

En mi criterio marca es la forma como se conoce o se identifica un producto o una empresa

## **SLOGAN**

“Mensaje utilizado en una comunicación. El slogan o lema es una concreción del mensaje de desea transmitir, dotado de creatividad y con capacidad para impactar en el público al que destinado.” Stalon, W. (2007, p. 352).

“Slogan publicitario es una frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para englobar tal y representarlo en un dicho” Diccionario de Marketing. (2001, p. 395).

“Frase que se usa en la promoción de un producto o compañía.” gerenciaynegocios.com (2010: Internet).

En mi opinión slogan es una frase o un empoderamiento que realizan las empresas para posesionarse en la mente del consumidor.

## **CLIENTE**

“Termino que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, con el caso de artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante para la compañía. “Pujol, B (2003, p. 54).

“El cliente la parte más importante para la publicidad y el mercadeo pues es la razón de ser de estas aéreas así que debemos conocerlos y atenderlos como ellos se merecen ya que ellos son la razón de existir de la empresa o cualquier institución.” planetcursos.com (2010: Internet).

“Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional y empresa.”

Diccionario de la Real Lengua Española (2000, p. 243)

En mi opinión cliente es el individuo que adquiere un bien o un servicio y a cambio paga un valor monetario.

### **CLIENTE POTENCIAL**

“Cliente que creemos que se puede convertir en comprador de nuestro proa o servicio”

Pujol, B (2003, p.52).

“Aquella persona que reuniendo todas las características para el consumo de nuestro producto o servicio todavía no lo ha consumido.” rincondelvago.com (2010: Internet)

“Se refiere a aquellos clientes con una gran influencia sobre otros y que tienen un gran potencial de compra. Éstos reciben un tratamiento diferente al de los otros por parte de la empresa.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 187).

En mi criterio cliente potencial es un posible cliente es decir a futuro.

### **CLIENTE ACTUAL**

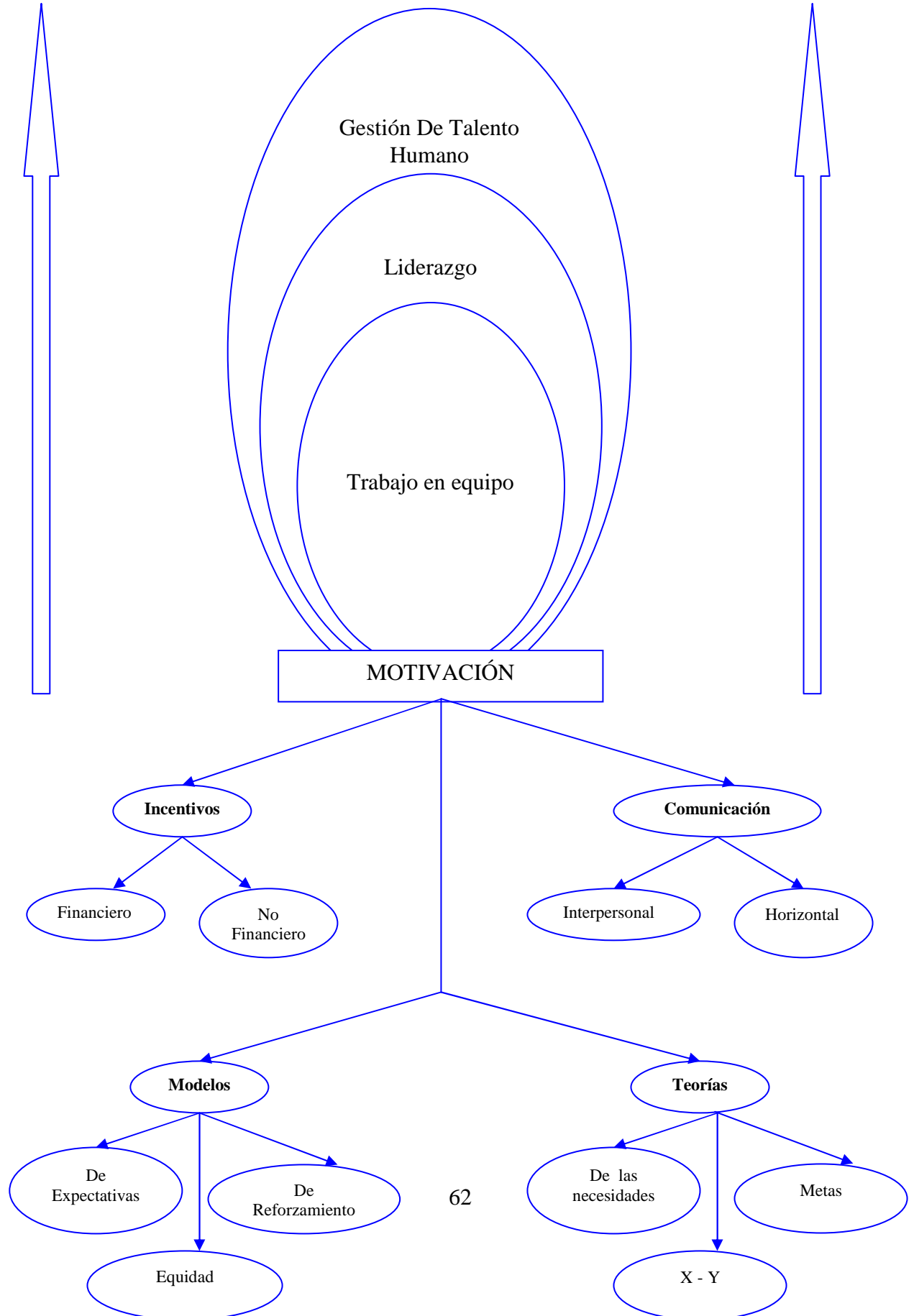
“Son aquellos que hacen compras regulares a una empresa.” Pujol, B (2003, p.54).

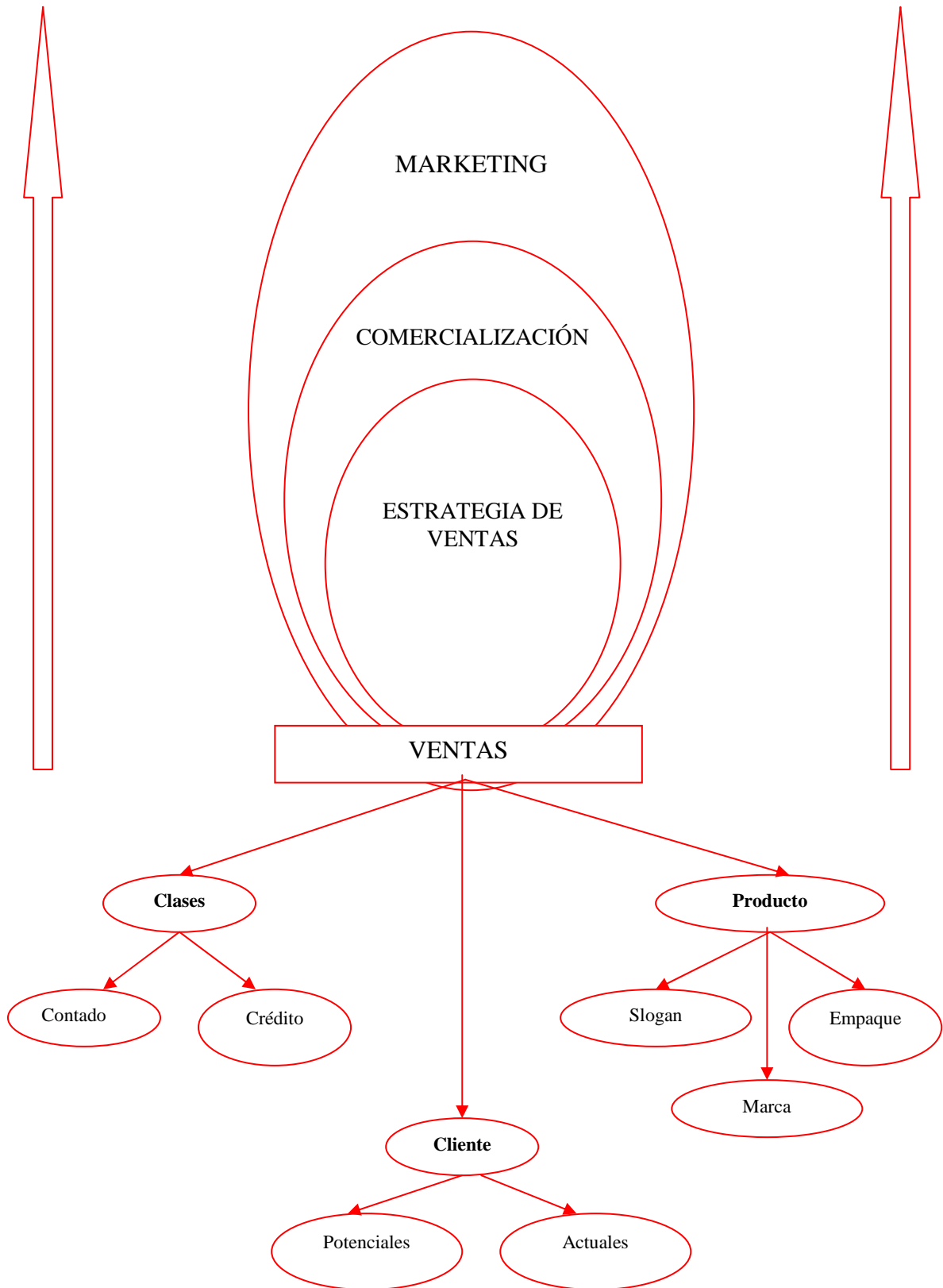
“Aquella persona que consume nuestro producto de forma repetitiva, pero que sigue comprando éste y los de la competencia.” rincondelvago.com (2010: Internet).

“Se considera así todas las personas que compro un bien o servicio sobre todo cuando lo hace en forma habitual.” Diccionario de Marketing. (2001, p. 188).

Según mi criterio cliente actual son los individuos que con frecuencia se encuentran consumiendo un bien o un servicio de una organización.

# CATEGORIZACIÓN





## **2.4 HIPÓTESIS**

El Modelo de Expectativas permite incrementar las ventas en Ferretería “Bolívar”

## **2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Variable Independiente: Motivación

Variable Dependiente: Ventas

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE**

Se utilizó un enfoque cuali-cuantitativo ya que el estudio está orientado a ocuparse en indagar a los trabajadores en sus necesidades y en sus expectativas, qué quieren alcanzar y la comprobación de la hipótesis desde adentro de la empresa investigando el problema dentro del contexto al que pertenece es decir a la motivación, buscando la orientación hacia la identificación de las causas y explicación del problema objeto de estudio la misma que tendrá una medición controlada dentro del universo de los trabajadores.

#### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utilizó las siguientes modalidades de investigación: Bibliográfica y de Campo.

El trabajo está enmarcado en el campo social, ya que el estudio del comportamiento humano y su impulso ante la motivación está dentro del área Gestión de Talento Humano.

### **Investigación Bibliográfica**

La Investigación Bibliográfica permitió enriquecer los conocimientos sobre el tema objeto de estudio y sustento toda la información mediante la lectura de libros, tesis de grado, folletos, Internet y otros documentos.

### **Investigación De Campo**

Porque este estudio se realizó en el lugar de los hechos es decir en las instalaciones de la empresa encuestando de manera personal a los trabajadores recogiendo las opiniones que los mismos manifiesten sobre el problema en estudio.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Exploratoria**

Permitió estar en contacto con la realidad, para adquirir más conocimientos y experiencias sobre el problema por el cual Ferretería “Bolívar” está atravesando en los actuales momentos.

### **Investigación Descriptiva**

Permitió saber las preferencias, creencias, satisfacciones de los clientes internos con lo cual se podrá desarrollar nuevos métodos con el propósito de conocer sus inconformidades.



## **Investigación Correlacional**

La investigación Correlacional interrelaciona las dos variables tanto dependiente como independiente con el fin de obtener los resultados necesarios para dar la solución al problema de Ferretería “Bolívar”.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El estudio se realizó en las instalaciones de la empresa y la base de información se obtuvo de los directivos y trabajadores de Ferretería “Bolívar”.

El número de personas investigadas fue de 30.

#### **MUESTRA**

Por el bajo número de trabajadores se considera que no amerita realizar un muestreo y en consecuencia la información se toma a todo el universo que es el personal de la empresa, 30 integrantes.

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Variable Independiente:** Motivación

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Motivación</b>            Constituye el conjunto de factores que mueve a la persona a realizar con buena disposición la labor que sea encomendada, logrando así los mejores resultados.            Por esta razón todo jefe debe ser consciente de la importancia de disponer de un equipo de trabajo adecuado y permanentemente motivado, es decir lo que hace que una persona trabaje de buena o mala manera.</p>	<p>Conjunto de Factores</p> <p>Equipo de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos</li> <li>- Algunos</li> <li>- Ninguno</li>   <li>- Siempre</li> <li>- Casi siempre</li> <li>- Nunca</li>   <li>- Público</li> <li>- Premios</li> <li>- Bonos</li>   <li>- Antigüedad</li> <li>- Nivel Profesional</li> <li>- Amistad</li> </ul>	<p>¿Conoce usted los objetivos de la empresa?</p> <p>¿La empresa maneja políticas de remuneración en base a su desempeño?</p> <p>¿La empresa valora sus resultados con algún gesto de reconocimientos?</p> <p>¿Considera usted que el ascenso que da la organización es correcto?</p>	<p>Encuesta y cuestionario dirigida a los trabajadores de Ferretería Bolívar.</p>

**Variable Dependiente:** Ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÈCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Ventas</b></p> <p>Es el proceso de explicar características del producto o servicio para que el vendedor satisfaga la necesidad del cliente quién pagará un precio a cambio del bien o servicio.</p>	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensual</li> <li>- Trimestral</li> <li>- Semestral</li> </ul>	<p>¿Considera usted que su labor debe ser calificada?</p>	<p>Encuesta y cuestionario dirigida hacia los trabajadores de Ferretería Bolívar.</p>
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> <li>- Casi Siempre</li> <li>- Nunca</li> </ul>	<p>¿Considera usted que el departamento de ventas debe comisionar?</p> <p>¿Considera usted que el factor motivación influye en el rendimiento de las actividades?</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre</li> <li>- Casi Siempre</li> <li>- Nunca</li> </ul>	<p>¿Considera usted que el factor motivación influye en el rendimiento de las actividades?</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy Buena</li> <li>- Buena</li> <li>- Regular</li> </ul>	<p>¿El grado de comunicación y colaboración que existe entre usted y sus compañeros de trabajo es?</p>	

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de información.

<b>INFORMACIÓN SECUNDARIA</b>	<b>INFORMACIÓN PRIMARIA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Internet</li><li>- Libros</li><li>- Tesis de grado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contacto directo del investigador con el problema objeto de estudio</li></ul>

Elaborado: Orlando Berrones  
Cuadro# 01

#### **Técnicas de Investigación**

##### **Técnicas Bibliográficas**

Lectura Científica: Se utilizó esta técnica para recolectar información bibliográfica y desarrollar el marco teórico.

##### **Técnicas de Campo**

Encuesta: Se realizó para la recolección de información de la empresa, elaborando un cuestionario de preguntas, acordes con la operacionalización de variables, que será validado con un pilotaje para determinar su validez y confiabilidad.

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN

Los datos de la encuesta son:

**Codificación:** reunir todos los datos de cada una de las preguntas y ver cuántos contestaron la misma alternativa y cuántos no lo hicieron esto se determinará en porcentajes.

**Tabulación:** Los porcentajes obtenidos se graficaron por medio de la figura en pasteles, se analizaron los resultados estadísticos y se los interpretaron a la luz del marco teórico, de los objetivos, y de la hipótesis planteada en la investigación.

**Análisis:** Luego de haber codificado y tabulado la información es necesario presentar un análisis de los resultados, el cual depende del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se elaboro la investigación.

**Presentación de los Datos:** Con la tabulación de los datos se está en capacidad de presentarlos, para lo cual se realizó, de una manera gráfica circular.

**Interpretación de los resultados:** Para comprender la magnitud de los datos, se estudió cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico y verificar la hipótesis.

## CAPITULO IV

### 4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

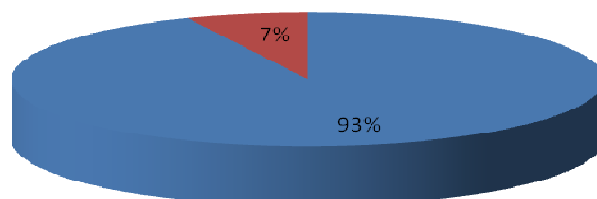
#### 4.1 Análisis e Interpretación.

##### Pregunta 1

¿Ferretería Bolívar tiene objetivos?

**TABLA N° 1**

	<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	SI	28	93%
	NO	2	7%
	TOTAL	30	100%



### **Análisis e Interpretación**

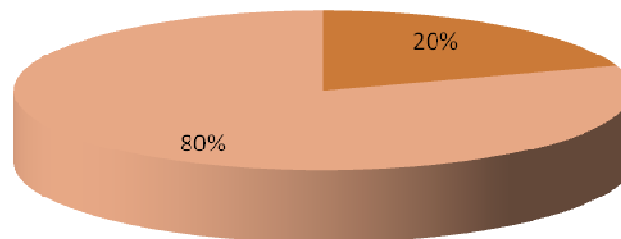
Es un hecho positivo que casi en su totalidad afirman que en la empresa si hay objetivos. No obstante habría que ver si los conocen.

### **Pregunta 2**

¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

**TABLA N° 2**

	<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	SI	6	20%
	NO	24	80%
	TOTAL	30	100%



### **Análisis e Interpretación**

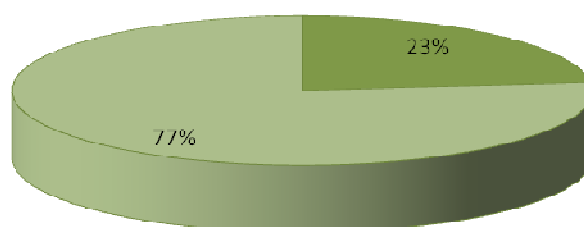
Los resultados indican claramente que el personal no conoce el contenido de los objetivos empresariales, lo cual es un serio problema, porque si bien, hay objetivos, éstos no han sido difundidos, aspecto que debe corregirse de inmediato.

### Pregunta 3

¿Usted participa de las tomas de decisión dentro de su área de trabajo?

**TABLA N° 3**

	<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	SI	7	23%
	NO	23	77%
	TOTAL	30	100%



### Análisis e Interpretación

La mayoría del personal consultado manifiesta que no les dejan tomar sus propias decisiones dentro de su área de trabajo, lo que ocasiona desmotivación y puede entenderse como la falta de desconfianza del personal directivo al operativo, lo cual explica de por sí, el bajo nivel de motivación actual que tiene el personal.

### Pregunta 4

¿La remuneración que usted recibe va acorde con su labor?

**TABLA N° 4**

	<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	SI	12	40%
	NO	18	60%
	TOTAL	30	100%





### Análisis e Interpretación

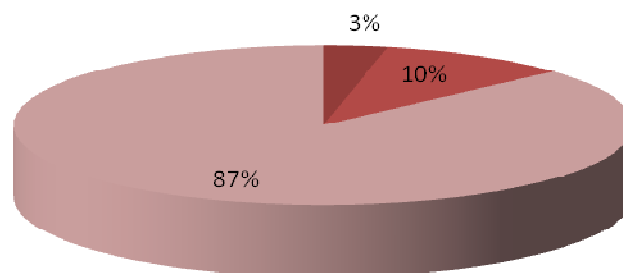
Los porcentajes obtenidos indican que en su mayor parte el personal no está de acuerdo con su remuneración que están percibiendo, y tampoco reciben el pago de horas extras lo que ocasiona malestar, y de hecho disminuye su nivel de compromiso con la empresa.

### Pregunta 5

¿La empresa valora sus resultados con reconocimientos?

**TABLA N° 5**

	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	1	3%
	CASI SIEMPRE	3	10%
	NUNCA	26	87%
	TOTAL	30	100%



### Análisis e Interpretación

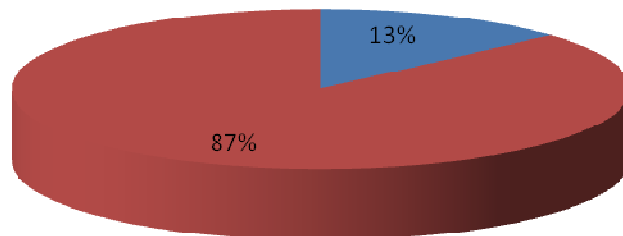
Los trabajadores de Ferreterías Bolívar en su totalidad manifiestan que nunca han recibido un gesto de reconocimiento o de agradecimiento de ninguna forma, lo que agrava más el problema de la motivación.

## PREGUNTA 6

¿Considera usted que el ascenso que da la organización es en base a merecimientos?

**TABLA N° 6**

	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SI	4	13%
	NO	26	87%
	TOTAL	30	100%



### Análisis e Interpretación

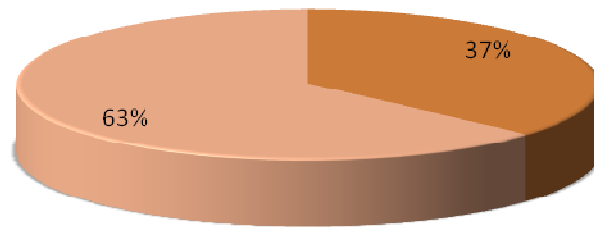
Los consultados no están de acuerdo con los ascensos que brinda la empresa, y aparte de eso los ascensos son limitados y orientados exclusivamente a familiares, lo que sin duda, es otro factor desmotivante en el personal.

## Pregunta 7

¿Está usted de acuerdo que su esfuerzo laboral debe ser calificado?

**TABLA N° 7**

	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SI	11	37%
	NO	19	63%
	TOTAL	30	100%



### Análisis e Interpretación

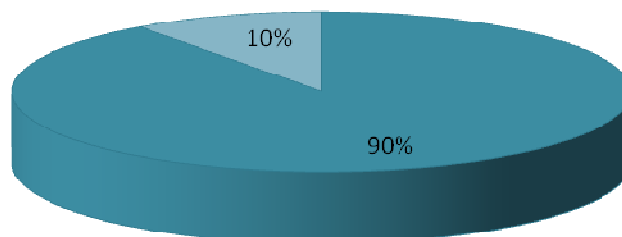
Al personal de Ferreterías Bolívar no les gusta que su esfuerzo físico sea calificado o evaluado, por lo que los directivos deben fomentar como política interna la evaluación mensual para ver en que están fallando y tomar las correcciones adecuadas ya que una evaluación siempre sirve para mejorar.

### Pregunta 8

¿Considera usted que la motivación es un factor que influye en su desempeño laboral?

**TABLA N° 8**

	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SI	27	90%
	NO	3	10%
	TOTAL	30	100%



### Análisis e Interpretación

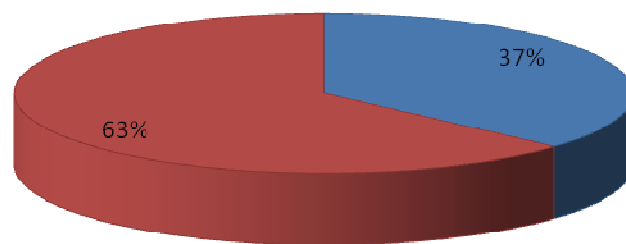
Mayoritariamente, el personal de Ferreterías Bolívar cree en la motivación como medio de elevar el desempeño laboral, aspecto que reforza la propuesta y obliga a los propietarios de la empresa a estudiarla y ponerla en práctica.

### Pregunta 9

¿Consideran ustedes que el departamento de ventas se siente motivado?

**TABLA N° 9**

	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SI	11	37%
	NO	19	63%
	TOTAL	30	100%



### **Análisis e Interpretación**

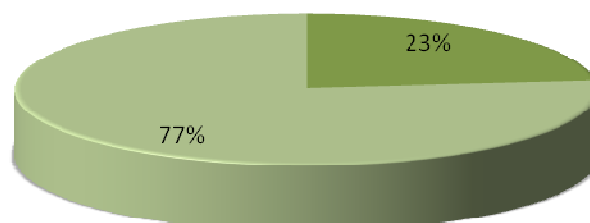
Cuando el 63% contestó que el departamento de ventas no recibe ninguna motivación, a pesar de ser el motor que impulsa a la empresa, explica por que en los últimos años las ventas se han estancado, pues, los vendedores sólo trabajan hasta donde les pagan y esto repercute a toda la empresa y causa un conformismo dentro de cada trabajador.

### **Pregunta 10**

¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para sus funciones?

**TABLA N° 10**

	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SI	7	23%
	NO	23	77%
	TOTAL	30	100%



## **Análisis e Interpretación**

La totalidad de los encuestados están de acuerdo que no se encuentran capacitados para desenvolverse dentro de su área de trabajo ya que en su mayoría el personal del departamento operativo ni siquiera ha terminado la instrucción secundaria lo que causa un atraso en las funciones que realizan por la falta de conocimiento.

### **4.2 Verificación de la Hipótesis**

#### **Formulación de Hipótesis**

**Ho** = Hipótesis nula

“Los modelos de motivación no permiten incrementar las ventas en Ferretería Bolívar.”

**Hi** = Hipótesis alterna

“Los modelos de motivación si permitirá incrementar las ventas en Ferretería Bolívar.”

#### **Nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

#### **Prueba Estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la fórmula del Ji cuadrado

$$\chi^2 = \frac{\sum (fo-fe)^2}{fe}$$

$\chi^2$ =ji cuadrado

$\sum$  =sumatoria

**f<sub>o</sub>** =frecuencias observadas

**f<sub>e</sub>** =frecuencias esperadas

### **Pregunta 1**

¿Considera usted que el acenso que da la organización es correcto?

Si

No

### **Pregunta 2**

¿Consideran ustedes que el departamento de ventas se siente motivado?

Si

No

**TABLA 11**

**Frecuencias observadas**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Asenso correcto	4	26	<b>30</b>
Falta motivación	11	19	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>60</b>

Fuente: Nómina Ferretería Bolívar

Elaborado: Orlando Berrones

**Grados de libertad**

**gl= (Filas -1) (Columnas -1)**

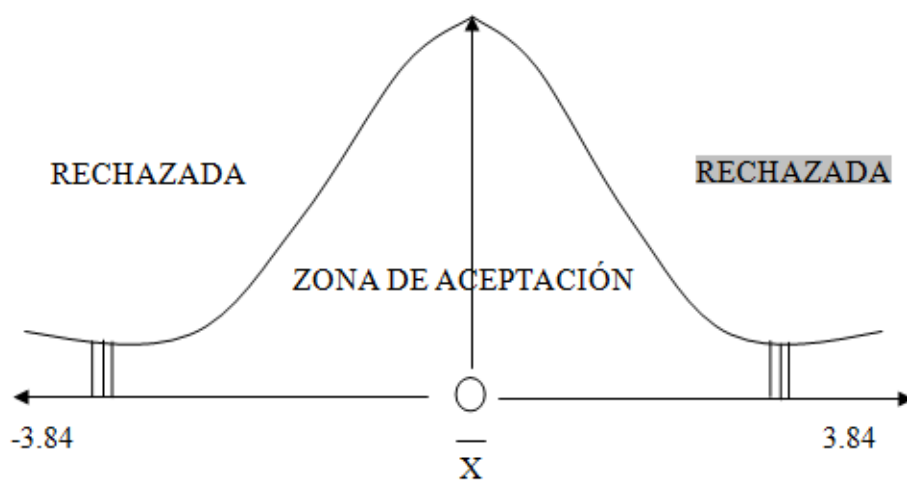
**gl= (F-1) (C-1)**

**gl= (2-1) (2-1)**

**gl= (1) (1)**

**gl= 1**

El valor calculado del ji cuadrado con el grado de libertad 1 y el nivel de satisfacción de 5% ha sido de 3.841



Elaborado: Orlando Berrones

Gráfico# 08

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>	<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>	<b>FO-FE</b>	<b>FO-FE<sup>2</sup></b>	<b>(FO-FE)<sup>2</sup>/FE</b>
4	(15*30)/60=7,5	-3,5	12,25	1,63
26	(45*30)/60=22,5	3,5	12,25	0,54
11	(15*30)/60=7,5	3,5	12,25	1,63
19	(45*30)/60=22,5	-3,5	12,25	0,54
<b><math>\chi^2=</math></b>				<b>4,36</b>

Elaborado: Orlando Berrones

Cuadro# 02

### Decisión final

$$\chi^2_t = 3.84 < \chi^2_c = 4.36$$

De acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir se confirma el establecimiento de un modelo de motivación para incrementar las ventas en Ferretería Bolívar.



## **CAPITULO V**

### **5. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

- ✓ Los trabajadores de Ferretería Bolívar saben que existen objetivos dentro de la empresa pero el problema es que no los conocen; en esa virtud, ellos no se sienten identificados con la empresa, lo que genera un total desconocimiento de las metas que persigue la institución.
- ✓ El personal directivo no muestra confianza a sus trabajadores lo que genera una molestia de desconfianza entre los subalternos hacia ellos,
- ✓ Ferretería Bolívar no brinda oportunidades de superación a su personal; pues, los ascensos no son transparentes y por mérito. Por tratarse una empresa familiar los puestos más importantes son destinados a sus integrantes, generando desmotivación en el personal que ve en esta disfunción, seriamente perjudicadas sus naturales posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- ✓ El personal de Ferretería Bolívar no es reconocido en forma alguna por parte del nivel directivo de la empresa cooptando su nivel de entusiasmo para hacer su

trabajo. De este modo se está restando su capacidad de creación e innovación, condiciones indispensables para la mejora.

- ✓ Los directivos de la empresa y en especial la persona encargada de contratar al personal no está realizando un correcto proceso de reclutamiento y selección lo cual es un obstáculo para que la gente tenga un mejor desempeño.
- ✓ Se evidencia en los resultados de los trabajadores de la empresa falta de motivación, toda vez que, la compensación no es proporcional al nivel de esfuerzo que ellos realizan, factor que incrementa más todavía, la insatisfacción en el personal.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ El nivel directivo debe diseñar e implementar un modelo de motivación que involucre a todo el personal, el cual genere un incremento en las ventas en la empresa.
- ✓ Establecer reconocimientos a los trabajadores por su esfuerzo que aportan para lograr el desarrollo de la empresa, los reconocimientos no necesariamente deben ser de carácter económico, sino de estímulo a la conducta humana, ejemplo: reconocimiento en público, capacitación, ascenso dentro de la organización o de crecimiento individual es decir que genere motivación en el trabajador.
- ✓ Establecer un efectivo reclutamiento y selección del personal, con un básico perfil que deben tener los aspirantes a los puestos de trabajo; es decir, mínimo bachilleres.
- ✓ Crear una tabla de comisiones para el Departamento de Ventas para motivar al personal a vender más y fomentar el compromiso de seguir mejorando cada día.

- ✓ El nivel directivo debe hacer partícipes a los trabajadores en los cambios que se van a realizar, escuchar sus inquietudes y también las sugerencias que ellos aporten. De esta manera mejorara la comunicación, la relación, respeto y confianza entre todos los miembros de la organización proporcionando un ambiente laboral distendido que fortalecerá a la empresa.
- ✓ Brindar la oportunidad de ascensos en base a resultados obtenidos por los trabajadores y que no sean del círculo familiar.
- ✓ Fomentar la confianza necesaria para que puedan tomar las decisiones dentro de su área de trabajo, logrando despertar la cualidad de liderazgo que cada individuo tiene y crecerá la responsabilidad y el compromiso del trabajador con la empresa.
- ✓ Difundir entre el personal los objetivos empresariales para alcanzar las metas establecidas, de común acuerdo, estableciendo los incentivos que se proponen, lo que permitirá el incremento de las ventas, superando el estancamiento de los últimos años.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS.**

##### **6.1.2 Título**

“La Teoría de las Expectativas determinadas como Modelo de Motivación permitirá incrementar las ventas en la Ferretería Bolívar de la Ciudad de Ambato”.

#### **6.2 OBJETIVOS**

##### **6.2.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar el Modelo de Expectativas para el personal de Ferretería Bolívar de la Ciudad de Ambato.

### **6.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Inducir a los directivos y colaboradores los beneficios que obtendrán con la implementación del Modelo de Expectativas en la empresa.
- ✓ Analizar y definir los aspectos que se van a calificar a los trabajadores de Ferretera Bolívar.
- ✓ Crear los instrumentos de medición del rendimiento para la calificación de los departamentos de Ferretería Bolívar de la Ciudad de Ambato.

### **6.3 Modelo Operacional**

El investigador con la ayuda y el apoyo del gerente de la empresa brindara la inducción a todo el personal para exponerles la definición y explicarles de qué se trata el Modelo de Expectativas el cual va a ser aplicado en la empresa.

La exposición se realizará por medio de una conferencia en horarios de trabajo para que asista el personal en forma obligatoria donde se explicara la forma y la manera de cómo funciona este modelo el cual está basado en cumplimiento de objetivos individuales los cuales al ser sumados o acumulados dan como resultado el cumplimiento del objetivo general.

También el beneficio que lograrán obtener los trabajadores por el cumplimiento individual y por el cumplimiento de cada agencia del objetivo asignado los cuales son: recompensas de carácter monetario y no monetario.

Como son: Tarjetas de consumo, bonos, viajes, reconocimientos públicos, ascensos, capacitación, nivel académico y cada 6 meses aumento de sueldo de acuerdo a la evaluación obtenida acumulada.

El reto asumido está orientado al recurso humano que conforma la empresa, ya que en la medida en que se eleven los niveles de eficiencia individual lo harán los de carácter empresarial. Es por eso que surge la necesidad de identificar a los trabajadores eficientes a fin de estimular su desarrollo permanente, así como a los trabajadores de menor potencial para ejecutar las acciones correctivas más adecuadas.

El nivel directivo logrará un crecimiento anual del 11% con la implementación de este modelo, esto se toma del historial de los años 2008 y 2009, también se consideran en las experiencias de los resultados que obtuvieron las diferentes empresas que manejan este sistema como son, Audioauto Carlink que logró un crecimiento del 15% en las ventas en el 2009 en comparación al año anterior, Assa Automotores de la sierra logro un crecimiento del 18% en el 2009 en comparación del año anterior con la implementación de este sistema por cumplimiento de objetivos lo cual nos da una visión de que se puede crecer un 11%, ya que el mercado de la construcción se incrementa un 20% anual dentro del país.

## **LO QUE SE VA A CALIFICAR**

Todos los individuos de la organización serán calificados en el comportamiento y en el objetivo asignado.

1. Objetivo (Individuales, fijados según histórico del año anterior) = 50%
2. Comportamiento (5c's, valores, liderazgo, y disciplina) = 50%

### **Objetivos:**

Todos los colaboradores de Ferreterías Bolívar, tendrán objetivos cuantificables

Estos objetivos serán definidos cada mes por el jefe, en conjunto con el trabajador, según un histórico de ventas y cumplimiento logrados para posteriormente ser aprobados por el comité de calificación, y definido por el gerente.

Cada 15 días el Jefe de Ventas revisará el avance hasta esa fecha de los objetivos asignados a cada vendedor ya sea de cobertura o de agencia es decir de mostrador; actividad que permitirá medir resultados a tiempo y programar el respectivo plan de acción para lograr cumplirlos al término de cada mes (mejoramiento).

Nota: este objetivo es específicamente para la fuerza de ventas de Ferretería Bolívar.

### **Comportamiento:**

Dentro de la medición del comportamiento, (calificación de las 5 c's)

- Celeridad
- Conocimiento
- Cordialidad
- Compromiso
- Comunicación

### **Liderazgo:**

Todos somos responsables de lo que hacemos. Si una persona no hace excelente su trabajo, el trabajo de todos no funciona. Todos necesitamos ser líderes en este proceso y saber que al final solo si trabajamos en equipo, si tomamos responsabilidad por los errores de tal manera que podamos arreglarlos, y si cada uno se comporta como líder y como ejemplo a seguir seremos excelentes.

Significado de cada "C":

- **Celeridad:** consiste en actuar con agilidad, rapidez y velocidad ante una necesidad del cliente ya sea este interno o externo o ante un problema detectado.
- **Compromiso:** es la obligación que cada uno tiene de ejecutar un ofrecimiento, demostrando de este modo responsabilidad en todas sus acciones.

- **Conocimiento:** consiste en tener claro el funcionamiento, características, precios, etc. de los productos que comercializamos, a demás de los procedimientos implementados en la empresa.
- **Cordialidad:** es la cortesía o demostración de atención respeto y afecto con la que nos dirigimos tanto hacia el cliente interno como al externo.
- **Comunicación:** consiste en hacer conocer al resto de colaboradores información importante para el correcto desempeño de sus labores, así también como el intercambio de ideas entre individuos.

### **Diseño de los instrumentos de medición**

Para poder medir su esfuerzo y sus resultados obtenidos se ha diseñado una ficha de medición para cada departamento donde se calificará el objetivo asignado y el comportamiento del individuo. Hay una ficha modelo para cada departamento ya que no se puede calificar a todos de la misma manera por las diferentes áreas y funciones de trabajo que desempeñan.

Esquema de la ficha del Departamento Administrativo (Ver anexo 3).

Esquema de la ficha Departamento Operativo (Ver anexo 4).

Esquema de la ficha Departamento de Ventas. (Ver anexo 5).

### **MODO DE CALIFICACIÓN**

el personal de ferreterías Bolívar será calificado mediante una ficha individual la cual consta del comportamiento del ser humano y de las funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo el individuo obtendrá una calificación según su esfuerzo realizado a lo largo del mes ya sea esta alta, media, o baja. (Ver anexo 6)



Estas actividades lo realizara el Comité de Calificación y en las Sucursales estará a cargo del Jefe de Agencia.

Al final de cada mes, máximo hasta el quinto día del mes siguiente, se comunicarán los resultados obtenidos en el cumplimiento de cada agencia, en función de lo cual se aplicará el sistema de recompensas.

## **RECOMPENSAS**

Nivel A.- Los colaboradores que llegan a este nivel se beneficiarán así:

### **Departamento Administrativo**

Bono	\$ 120
Tarjeta de consumo	\$ 90
Certificado del mes	
Capacitación	
Viaje (6 meses consecutivos en este nivel).	

### **Departamento Operativo**

Bono	\$ 60
Tarjeta de consumo	\$ 30
Certificado del mes	

Nivel B.- Los colaboradores que llegan a este nivel se beneficiarán así:

### **Departamento Administrativo**

Tarjeta de consumo	\$ 60
Certificado del mes	

### **Departamento Operativo**

Tarjeta de consumo	\$30
Certificado del mes	

Nivel C.- Los colaboradores que se quedan en este nivel entran a un programa de mejoramiento, también si un colaborador acumula 4 veces calificaciones de tipo C será separado de la organización por ineficiencia y falta en cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Nota.- Solo recibirá recompensa un solo individuo por departamento.

### **Departamento de Ventas**

En este departamento los objetivos son de forma equitativa el presupuesto de ventas es repartido en forma igual para cada vendedor y con este modelo los directivos se han fijado crecer en un 11% en relación al año anterior donde su objetivo era de \$. 180.000 dólares mensuales el cual significaba que cada vendedor debía cumplir con \$.30.000 dólares en ventas con el aumento del 11% los vendedores deberán cumplir con \$.33.000 al llegar a este objetivo sus comisiones serán pagadas como se detalla. (Ver anexo 7).

Adicionalmente recibirán las recompensas de bonos y tarjetas como ya se detallo anteriormente.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES**

### **De los Calificadores**

- ✓ Establecer, conjuntamente con el evaluado, los objetivos de trabajo individuales para un determinado período los mismos que serán revisados y aprobados por el comité.
  
- ✓ Realizar el seguimiento oportuno del desempeño de los subalternos en el contexto de los objetivos planteados.

- ✓ Fomentar la comunicación necesaria entre las partes para el intercambio adecuado de información.
- ✓ Evaluar el desempeño parcial de sus subalternos dentro del período establecido.
- ✓ Hacer conocer al evaluado los resultados de su evaluación.
- ✓ Suscribir conjuntamente con el evaluado, el formulario de evaluación del desempeño.

### **De los Calificados**

- ✓ Establecer conjuntamente con su jefe inmediato, los objetivos de ajo individuales para un determinado periodo.
- ✓ Comprometer toda su capacidad para el cumplimiento oportuno de los objetivos acordados.
- ✓ Analizar la evaluación conjuntamente con el evaluador a fin de llegar a identificar los niveles de eficiencia, áreas críticas, desarrollo profesional, personal y objetivos alcanzados en el periodo.
- ✓ Suscribir conjuntamente con el evaluador el formulario de evaluación del desempeño, y en caso de existir inconformidad hacer constar por escrito al jefe de la organización.
- ✓ Reclamar o apelar a la instancia correspondiente, cuando considere que la evaluación no refleja su rol de desempeño y someterse al dícrame.

### **Errores comunes que debe evitar el calificador**

- ✓ Efecto de Halo o deslumbramiento: El evaluador se deja impresionar por la baja o alta calificación del evaluado en un aspecto parcial de su conducta, contaminando con ella los demás aspectos.
- ✓ Tendencia Central: El evaluador tiende a calificar a sus subalternos en los segmentos medios de la escala para evitarse complicaciones o dificultades.
- ✓ Extremismo: El evaluador tiende a calificar muy alto o muy bajo a sus subalternos pretendiendo que todos son muy buenos o muy malos trabajadores.
- ✓ Tendencia a calificar la importancia de la tarea: Algunos evaluadores califican la importancia de la tarea o función en lugar de calificar el desempeño del individuo así se tiende a beneficiar al trabajador que desempeña una función más importante que los otros.

### **Otros errores:**

- ✓ Dejarse influir por la edad del evaluado, los evaluadores jóvenes suelen subestimar a las personas de edad y viceversa.
- ✓ Permitir que las actitudes del evaluador o evaluado; políticas, religión, sociales, cultura, influyan en la evaluación.

### **DEFINICIONES**

Calificadores.- Son aquellas personas que trabajan directamente con el evaluado.

Calificados.- Son todos los colaboradores que conforman Ferreteria Bolívar.

Comité de Calificación.- Son las personas designadas por el Gerente, que tienen como objetivo calificar los resultados obtenidos por cada uno de los trabajadores de Ferretería Bolívar. (Ver anexo 8)

### **COMITÉ DE CALIFICACIÓN**

El comité se encargará de recopilar, revisar, controlar las calificaciones y desempeño de todos los colaboradores de la matriz y sus sucursales para verificar los objetivos establecidos y a su vez dar su calificación que puede ser de baja media o alta.

### **ACCIONES A EFECTUAR**

En este paso consiste en colocar a cada empleado, en el puesto que mejor se desenvuelva según su resultado.

**Departamentos que van a ser calificados y sus porcentajes de medición.**

**Departamento Administrativo**

<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>OBJETIVOS CUANTITATIVOS 50%</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Facturación diaria	30%
Apertura de clientes nuevos	10%
Ordenes de devolución procesadas	10%
<b>(COMPORTAMIENTO - CUALITATIVO) 50%</b>	
Celeridad	10%
Compromiso	5%
Cordialidad	10%
Comunicación	10%
Conocimiento	10%
Liderazgo	5%

Elaborado: Orlando Berrones

Cuadro# 03

## Departamento Operativo

<b>DEPARTAMENTO OPERATIVO</b>	
<b>OBJETIVOS CUANTITATIVOS 50%</b>	
<b>ASPECTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Visitas técnicas	10%
Calidad técnica del trabajo	15%
Eficiencia en el uso de los recursos	15%
Número de despachos	10%
<b>(COMPORTAMIENTO - CUALITATIVO) 50%</b>	
Celeridad	10%
Compromiso	5%
Cordialidad	10%
Comunicación	10%
Conocimiento	10%
Liderazgo	5%

Elaborado: Orlando Berrones

Cuadro# 04

## Departamento de Ventas

<b>DEPARTAMENTO VENTAS</b>	
<b>OBJETIVOS CUANTITATIVOS 50%</b>	
ASPECTO	PORCENTAJE
Volumen de Ventas Netas	20%
Recuperación de cartera	20%
Efectividad de clientes	5%
Participación en el mercado	5%
<b>(COMPORTAMIENTO - CUALITATIVO) 50%</b>	
Celeridad	10%
Compromiso	5%
Cordialidad	10%
Comunicación	10%
Conocimiento	10%
Liderazgo	5%

Elaborado: Orlando Berrones

Cuadro# 05



## **6.4 Administración de la Propuesta**

### **RESPONSABILIDAD**

El Gerente General es el responsable de implementar, ejecutar, controlar y verificar el procedimiento del modelo de motivación.

### **COMPETENCIA**

La evaluación del cumplimiento de objetivos del personal es competencia de los jefes inmediatos y a su vez de los jefes de estos; La coordinación y ejecución del proceso es responsabilidad de cada departamento. La revisión y evaluación del cumplimiento en comportamiento y de objetivos en ventas del Gerente General.

### **ALCANCE**

La calificación del rendimiento de los trabajadores es general, por lo tanto rige para todo el personal que conforma la organización de Ferretería Bolívar.

### **FRECUENCIA**

El cumplimiento de objetivos y del comportamiento de todo el personal de Ferretería Bolívar será calificado mensualmente.

Sin embargo, la Gerencia General podrá modificar la frecuencia y el período de calificación, como ella considere necesario

## 6.5 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	<b>La gerencia de la empresa</b>
<b>¿Por qué evaluar?</b>	<b>Para controlar la efectividad de la propuesta</b>
<b>¿Para qué evaluar?</b>	<b>Para cumplir con los objetivos empresariales</b>
<b>¿Qué evaluar?</b>	<b>El desempeño laboral de los trabajadores</b>
<b>¿Quién evalúa?</b>	<b>La gerencia de la empresa</b>
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	<b>En períodos determinados de la propuesta</b>
<b>¿Cómo evaluar?</b>	<b>A través de instrumentos y técnicas de medición de desempeño en base a objetivos y comportamientos</b>
<b>¿Con qué evaluar?</b>	<b>Herramientas administrativas</b>

Elaborado: Orlando Berrones

Cuadro# 06

## **Bibliografía**

BOHLANDER, D. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 12ª Edición. Ediciones Thomson Editores. España.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. McGraw-Hill. Bogotá.

DESSLER, G. (2000). *Administración de Personal*. Editorial Diane Perino. México.

DOWLING, W, y SAYLES, L. (2000). *Mando y Motivación Efectiva del Personal*. Editorial Hispano Europea. España.

DUBIN, R. (2002). *Las Relaciones Humanas en la Administración*. 4ta edición. Editorial Continental S.A. México DF México.

HAROLD, K. HEINZEN, W. (2001). *Administración*. 12va edición. McGraw-Hill. Colombia.

KOTLER, P. (2005). *Marketing*. 10va edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

MARISTANY, J. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Pretice Hall. Buenos Aires

OREJUELA, E. (2001). *Relaciones Humanas*. Editorial Nueva Luz. Guayaquil.

STEPHEN, P. y COULTER M. (2000). *Administración*. 6ª edición. Editorial Prentice Hall. México.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ra edición. McGraw-Hill. México.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

<http://www.monografias.com/trabajos11/salartp/salartp.stml#INCENT>

<http://mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDePresentacionesEIIncentivos>

<http://empleo.trovit.es/ofertas-empleo/definicion-incentivos>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

<http://html.rincondelvago.com/origen-elementos-y-tiposde-comunicacion.html>

[http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa_2.html)

<http://www.marketingmk.com/>

<http://www.wordreference.com/definicion/empaque>

<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=SL>  
OGAN

<http://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>

## **ANEXOS**

**Anexo 1** Organigrama Estructural de la Empresa

**Anexo 2** Ubicación de la Empresa

**Anexo 3** Esquema ficha de calificación del Departamento Administrativo

**Anexo 4** Esquema ficha de calificación del Departamento Operativo

**Anexo 5** Esquema ficha de calificación del Departamento de Ventas

**Anexo 6** Cuadro de Objetivos y pago de Comisiones del Departamento de Ventas

**Anexo 7** Cuadro de Calificaciones

**Anexo 8** Comité de Calificación

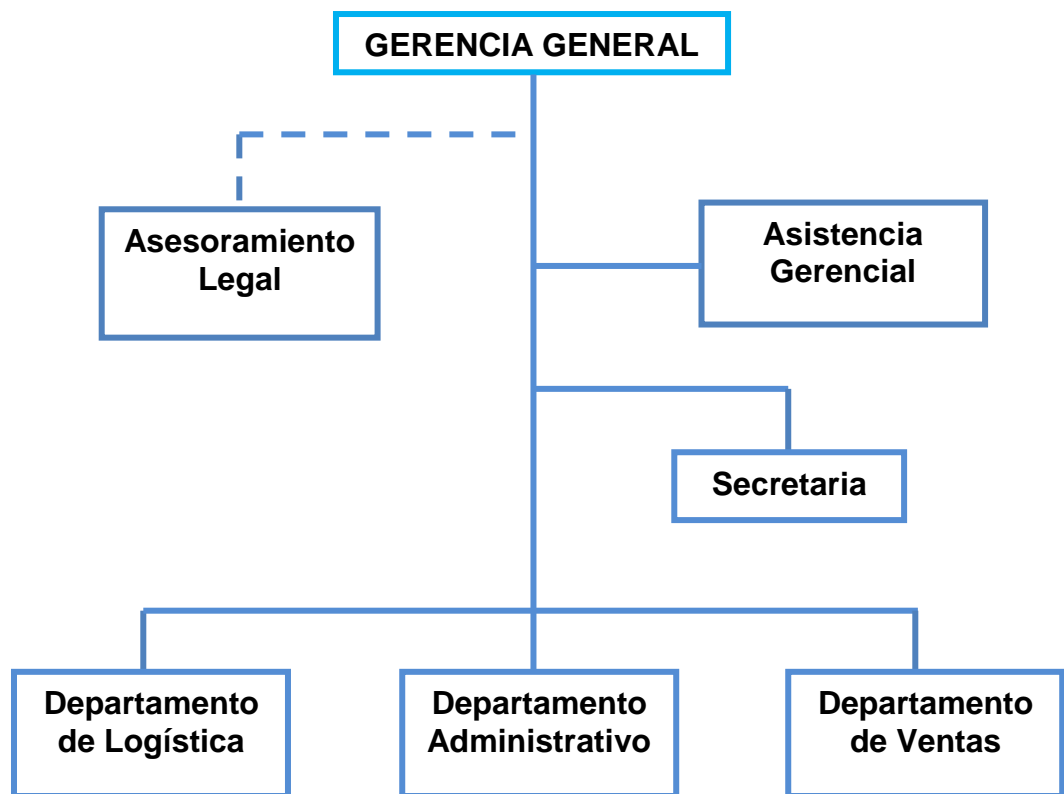
**Anexo 9** Matriz de Distribución del personal por unidades, puestos y plazas

**Anexo 10** Ruc de la Empresa

**Anexo 11** Otros

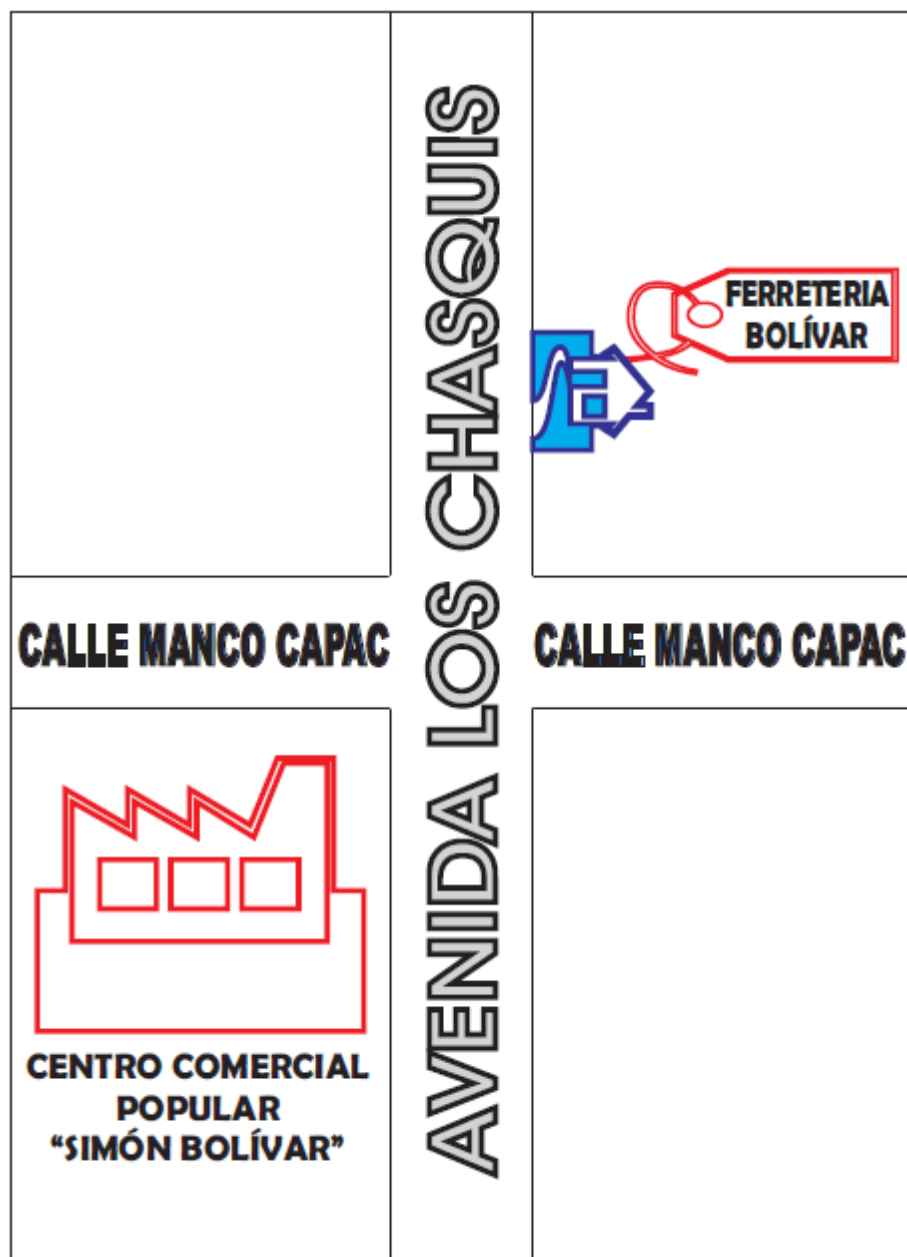
# ANEXO 1

## Organigrama Estructural



## ANEXO 2

### Croquis de la ubicación de la Empresa











## ANEXO 6

**Objetivo mensual Cobertura                    \$ 33.000,00**

**Objetivo mensual Mayoristas                    \$ 66.000,00**

CUADRO DE COMISIONES	
81% - 90%	1.1%
91% - 100%	1.3%
101% - 110%	2%
111 En adelante	3%

Cada vendedor deberá cumplir con el objetivo asignado por la gerencia, al cumplir este presupuesto mensual por cada vendedor la empresa lograra crecer un 11% anual.

### **Nómina del Departamento de Ventas**

Sr. Luis Soriano	<b>VENDEDOR SENIOR</b>
Sr. Jaime López	<b>VENDEDOR SENIOR</b>
Sr. Juan Lazcano	<b>VENDEDOR DE MOSTRADOR</b>
Sr. Fernando Campos	<b>VENDEDOR DE MOSTRADOR</b>
Sr. Luis Cholota	<b>VENDEDOR JUNIOR</b>
Sr. Carlos Moyota	<b>VENDEDOR JUNIOR</b>

## ANEXO 7

CUADRO DE CALIFICACIONES			
NIVEL	PORCENTAJE	PUNTO S	
Colaborador A	100%	5	ALTA
Colaborador B	80%	3	MEDI A
Colaborador C	70%	1	BAJA

Según en la categoría que se encuentre cada trabajador después de su evaluación mensual recibirá su recompensa.

## ANEXO 8

### Comité de Calificación

Responsables y miembros quienes conforman este comité que es designación del Gerente.

Gerente	Sra. Julia Otorongo
Jefe de Ventas	Sr. Álvaro Moyano
Administrador de agencia 1	Licda. Lucrecia Vallejo
Administrador de agencia 2	Sr. Iván Moyano
Jefe de Nómina	Sr. Santiago Álvarez

## ANEXO 9

**Matriz de Distribución del personal por unidades, puestos y plazas**

<b>ORDEN</b>	<b>PUESTO</b>	<b># PLAZAS</b>	<b>UNIDAD</b>
1	Gerente	1	Gerencia
2	Asistente Gerencial	1	Gerencia
3	Jefe de Ventas	1	Ventas
4	Vendedor Externo e Interno	6	Ventas
5	Jefe de Nómina	1	Administración
6	Secretaria	1	Administración
7	Contadora	1	Administración
8	Administrador	2	Administración
9	Bodeguero	1	Administración
10	Auxiliar de Bodega	1	Administración
11	Técnicos de Maquinaria	3	Logística
12	Mezclador	2	Logística
13	Chofer	2	Logística
14	Despachador	7	Logística
<b>TOTAL PLAZAS</b>		<b>30</b>	

## **OTROS**

Como parte de la motivación que empiezan a brindar los directivos de Ferretería Bolívar el primer equipo de fútbol que lo conforman directivos y colaboradores de esta Prestigiosa Pymes del centro del País.

### **Club Ferretería Bolívar**

