



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA
DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA
PUERTO CABELLO

AUTOR(ES):

Cervelion, Lissette

Franco, Roberth

BÁRBULA, JULIO DE 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA
DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA
PUERTO CABELLO

TUTOR:

Msc. Martínez, Doris

AUTOR(ES):

Cervelion, Lissette

Franco, Roberth

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en
Administración Comercial

BÁRBULA, JULIO DE 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA
DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA
PUERTO CABELLO

TUTOR:
MSC. MARTÍNEZ C.DORIS Y.

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
POR: MSC. DORIS Y. MARTÍNEZ C.
C.I. V-15.978.540

BÁRBULA, JULIO DE 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO”, presentado por: **Cervelion, Lissette** C.I. V-19.011.523 y **Franco, Roberth** C.I. V-18.748.327, para optar al Título de Licenciados en Administración Comercial; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

María Consuelo Díaz
Coordinador

Blanca Marrufo
Miembro Principal

Doris Martínez
Miembro Principal

Carlos Ustariz
Suplente

BÁRBULA, JULIO DE 2015

DEDICATORIA

La realización del Trabajo de Grado, tiene un valor importante en la vida de cada estudiante, es sin duda alguna el momento que permite meditar todo lo que ha sucedido en el transcurso de la carrera y lo cerca que estas de llegar a la meta. Es por esto que quisiera dedicar todo el esfuerzo y el logro a alcanzar, a todas las personas que siempre han estado cerca de mí:

A mis padres, *Evelin y Salomon* por estar en las buenas y en las malas, por brindarme su apoyo y comprensión en los momentos que más los necesito, por ser esa base que ha permitido el logro de cada una de mis metas, por ser luchadores y perseverantes y hacer lo imposible para que no nos faltara nada, por ser mi ejemplo a seguir e inculcarme los valores más importantes que existen en la vida: el amor propio, el respeto hacia los demás y la responsabilidad para cumplir cada objetivo trazado, hoy en día soy quien soy gracias a ustedes, mi eterno agradecimiento y admiración, los amo con toda mi alma.

A mi abuela *María Cristina*, una vez hace muchos años me dijiste que no importaba cuanto esfuerzo y cansancio costara alcanzar esta meta, lo importante era cumplirla, que algún día valdrían la pena todos los esfuerzos, hoy en día quizás no las recuerdes debido a la enfermedad que en este momento vive en tu mente, lo cierto es que yo jamás las olvidaré, estas han sido las que han guiado mi camino y ha permitido el logro de las metas, gracias abuela por ser mi segunda madre, por estar ahí cada desvelo y cada madrugada alentándome a luchar por lo que quiero.

A mis hermanos *María Angélica y Miguel* que han sido y serán toda mi vida mi ejemplo a seguir, mi apoyo incondicional y mis eternos cómplices de travesuras, gracias por creer en mí, aún cuando ni yo misma lo hacía, gracias por alentarme y

apoyarme en la toma de decisión del cambio de carrera, hoy gracias a ustedes soy una mujer completamente feliz, hago y amo lo que me apasiona.

A mi tío **Jesús Miguel Romero** por ser un segundo padre para nosotros y por el apoyo que nos ha brindado cada día, por estar en los momentos en los que más te he necesitado y por ser mí sostén en este recorrido.

A mi novio **Nelson Rodríguez** por el amor, el cariño, el respeto, por el estímulo constante, por aparecer en mi camino cuando no lo esperaba, por ser esa persona que siempre imagine, gracias por tantas alegrías y por la paciencia, sobre todo en la etapa de realización del Trabajo de Grado.

A **Yiseth Pinto** que aunque no nos corre la misma sangre, la considero una hermana, por ayudarme alentarme y apoyarme en esta meta.

Y por último a un ser maravilloso que sin él no sería nada en esta vida, a ti mi **Dios** por permitirme lograr y alcanzar cada objetivo que me propongo, por tantas bendiciones que has derramado en mi vida y por permitirme evolucionar y ser una persona más fuerte cada día.

Cervelion, Lissette (2015)

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso.

A mis adorables y consejeros padres *Celina E. Franco* y *Fernando González*.

A mi inspiradora y motivadora esposa *Belkys C. Gallango M.*

A mi hija el regalo más bello que la vida me ha podido dar *Isabella A. Franco Gallango*.

A mi dedicada hermana *Marian A. Franco*.

A mi apoyo incondicional, mi tía *Miriam C. Franco*.

A mi primo y amigos *Gabriel A. Guerrero F.*, *Luis A. Torres*, *Jaiker Sánchez* y *Cesar Chacón* por esos momentos gratos a lo largo de la carrera.

Franco, Roberth A. (2015)

AGRADECIMIENTOS

Hoy quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron en esta etapa, cada uno de ustedes ayudó a la consecución de este objetivo, sin su apoyo no lo hubiese podido lograr:

A *Dios* por brindarme otra oportunidad, aún cuando la vida me quería apartar a un lado, por permitirme renacer como el ave fénix, de las cenizas y ayudarme a tomar la mejor decisión de mi vida, cambiarme de carrera, esto es lo mejor que me ha pasado, hoy en día puedo decir que “amo lo que hago”.

A mi *Familia* y a mi *Novio* por ser el apoyo constante en cada proyecto de mi vida y por ayudarme a realizar cada uno de mis sueños. En especial a mi hermano *Miguel Cervelion* por desvelarse conmigo para recabar información importante para esta investigación y por brindarme todos sus conocimientos acerca de los trabajos de grado. Los amo con toda mi alma, mil gracias.

A mis *Compañeros de Clases*, muchísimas gracias por explicarme y enseñarme cada tarea o asignación que se me hacía un poquito complicada, por tanto apoyo y colaboración reflejado en la unión de nuestra amistad.

A mis *Profesores* por tomarse un instante de su tiempo para transmitirnos sus conocimientos y así poder desenvolvemos en el área, de una manera óptima.

A mi profesora y tutora *Msc. Doris Martínez* por ser mi compañera de tesis, por abrir un espacio de su tiempo y dedicármelo, por toda la ayuda y colaboración, usted fue un pilar fundamental en la realización de este trabajo de grado, mil gracias profesora, Dios se lo devuelva en vida, salud y muchas bendiciones.

A la empresa *Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello*, por permitirme realizar las pasantías y tomarla como caso de estudio, para la realización de este trabajo de grado, gracias a todo el personal que labora allí, por los conocimientos transmitidos, todo el apoyo brindado y trato amable otorgado.

¡A todos y a cada uno de ustedes, muchísimas gracias por formar parte de mi vida!

Cervelion, Lissette (2015)

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por darme sabiduría e inteligencia para poder comprender las cosas acontecidas durante este camino, llenos de obstáculos pero sencillamente maravilloso, por enseñarme de diversas formas que en el todo se puede, por bendecirme siempre en este proceso de apresto y hacerme un hombre afortunado.

A mi **Madre** por ser mi amiga, por sus palabras de afirmación a lo largo de la carrera, por estar pendiente y siempre a mi lado, por ser tan motivadora en tiempos en donde las dudas llegan a ti.

A mi **Padre** por sus consejos, enseñanzas y por confiar plenamente en mí.

A mi **Esposa** por todos los “*sí puedes*” a lo largo de esta aventura, por el apoyo incondicional brindado, por escuchar todas las noches mis novedades del día académico y responder amorosamente “*Animo amor todo esto pronto pasara, no te preocupes ocúpate y ya verás el excelente resultado*”.

A mi **Hermana, Tía, Primos y Amigos** que aportaron un granito de mostaza, con sus consejos y ayudas en los diferentes momentos del camino.

A mi **Suegra** por su apoyo todas las noches con el cuidado de la bebe mientras nos encontrábamos en la casa de estudio.

A mi **Compañera de Tesis**, por su paciencia, soporte, compromiso, dedicación, alegría, tristezas y por sobre todo enseñarme que cuando se quiere, no importa la distancia ni las barreras, no importa la diferencia de prioridades, lo que importa es llegar juntos al final.

A la ***Prof. Doris Martínez*** por su orientación, consejos, recomendaciones y metodología en la investigación, por ser parte y hacer posible el logro de este objetivo.

A los ***Profesores*** de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por su valiosa dedicación en los tiempos de crisis, por el empeño que día a día ponen para ir a las aulas a impartirnos sus conocimientos, para formarnos como profesionales.

Franco, Roberth A. (2015)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Línea de Investigación: Cultura y Transformación Organizacional

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA
DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA
PUERTO CABELLO**

Autores: Cervelion, Lissette
Franco, Roberth

Tutor(a): Msc. Martínez, Doris

Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo diseñar estrategias motivacionales a fin de impulsar la productividad laboral de la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, agencia Puerto Cabello. En cuanto a la metodología, el estudio se realizó bajo el diseño de la investigación no experimental, tipo de campo con soporte documental, de nivel descriptivo, transversal y proyectivo de modo factible. La población fue de tipo finita y estuvo representada por trece (13) personas, siendo la muestra tipo censal por lo tanto, se tomó la población absoluta. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y se aplicó un cuestionario como instrumento, el mismo estaba constituido por doce (12) ítems de respuestas cerradas de tipo dicotómicas. Los datos fueron analizados haciendo uso de la estadística descriptiva. Los resultados arrojaron las causas de desmotivación existentes en la situación actual, por lo que genera que el desempeño de los vendedores no se realice de manera óptima. En consecuencia, se elaboró un programa de estrategias motivacionales basado en la Teoría de las Necesidades Aprendidas de David Mc Clelland, con el fin de minimizar la problemática planteada.

Palabras Clave: Motivación, Estrategias motivacionales, Fuerza de Ventas, Desempeño laboral, Productividad.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Research Line: Culture and Organizational Transformation

MOTIVATIONAL STRATEGIES PROPOSED FOR SALE FORCE PEPSI-COLA VENEZUELA C.A. ENTERPRISE, PUERTO CABELLO AGENCY

Authors: Cervelion, Lissette
Franco, Roberth

Tutor (a): Msc. Martinez, Doris

Date: June, 2015

ABSTRACT

This research aims to design motivational strategies to boost labor productivity of the sale force in the company Pepsi-Cola Venezuela CA, Puerto Cabello agency. In terms of methodology, the study was conducted under the design of non-experimental research field, with documental supporting, descriptive, transverse and projective level feasible way. The population was finite type and was represented by thirteen (13) persons, being the census type shows therefore, the total population is taken. The data collection technique was the survey and a questionnaire as a tool, it consisted of twelve (12) items, dichotomous closed responses were applied. Data were analyzed using descriptive statistics. The results showed existing causes of demotivation in the current situation, which leads to the performance of the sellers is not done optimally. Consequently, a program of motivational strategies based on the Theory of Learned Needs of David McClelland, in order to minimize the issues raised was developed.

Keywords: Motivation, Motivational strategies, Sale force, Working performance, Productivity.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 2S/2014

Yo, Doris Y. Martínez C.; titular de la Cédula de Identidad V-15.978.540, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

| Apellidos y Nombres | Cédula | Teléfono | e-mail | Mención | |
|--------------------------|--------------|--------------|-----------------------------|---------|----|
| Cervelion R. Lissette C. | V-19.011.523 | 0412-6697900 | li_cer@hotmail.com | X | CP |
| Franco Roberth A. | V-18.748.327 | 0412-7478010 | Roberthfranco_2@hotmail.com | X | CP |
| | | | | AC | CP |

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea e interrogante.

Área según **Catálogo de Oferta Investigativa:** Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea según **Catálogo de Oferta Investigativa:** Cultura y Transformación Organizacional

Interrogante según **Catálogo de Oferta Investigativa:** ¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación en la fuerza de ventas de la organización?

Firman:

 Tutor:
 Nombre y Apellido: Doris Y. Martínez C.
 C.I: V-15.978.540
 E-mail: dy22mc@yahoo.com

 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido: Lissette C. Cervelion R.
 E-mail: li_cer@hotmail.com

 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido: Roberth A. Franco
 E-mail: roberthfranco_2@hotmail.com

En Valencia, a los 24 días del mes de Febrero del año 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo:

2S/2014

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Doris Y. Martínez C.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO

| CAPÍTULO I El Problema | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|---------------|--------------|---|---------------------------------------|
| Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones | 1.- | 24-11-2014 | Validación del planteamiento del problema, objetivos de la investigación. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 2.- | 19-01-2015 | Corrección de objetivos y validación de la justificación. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 3.- | 21-01-2015 | Corrección del planteamiento y justificación del problema. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 4.- | 26-01-2015 | Correcciones finales del planteamiento, objetivos y justificación del problema. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo:

2S/2014

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Doris Y. Martínez C.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO

| CAPÍTULO II | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|---------------|--------------|--|---------------------------------------|
| Marco Teórico Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional). | 1.- | 02-02-2015 | Validación de antecedentes de la investigación. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 2.- | 11-02-2015 | Corrección de antecedentes y validación de bases teóricas. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 3.- | 16-02-2015 | Correcciones de bases teóricas. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 4.- | 25-02-2015 | Correcciones finales de los antecedentes de la investigación y bases teóricas. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:

2S/2014

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Tutor: Doris Y. Martínez C.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO

| CAPÍTULO III | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|---------------|--------------|---|---------------------------------------|
| Marco Metodológico | | | | |
| Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico. | 1.- | 02-03-2015 | Validación de tipo y diseño de la investigación. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 2.- | 11-03-2015 | Correcciones de tipo y diseño de la investigación, validación de la población y muestra. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 3.- | 25-03-2015 | Correcciones de la población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, análisis de datos y cuadro técnico metodológico. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 4.- | 30-03-2015 | Correcciones finales de tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, análisis de datos y cuadro técnico metodológico. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:

1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: ___Doris Y. Martínez C.___ E-mail del Tutor: DY22MC@YAHOO.COM

Título del Trabajo: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO

| CAPÍTULO IV | | | | |
|---|---------------|--------------|--|---------------------------------------|
| Análisis e Interpretación de Resultados | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
| Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados | 1.- | 08-04-2015 | Validación de instrumento de recolección de datos, en cuanto a la elaboración del mismo. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 2.- | 15-04-2015 | Corrección de instrumento de recolección de datos. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 3.- | 20-04-2015 | Verificación de interpretación de resultados. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |
| | 4.- | 29-04-2015 | Correcciones finales del instrumento de recolección de datos, análisis de resultados y gráficos. | Tutor: Cervelion, L. Franco, R. |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo:

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

1S/2015

TRABAJO DE GRADO Tutor: Doris Y. Martínez C. E-mail del Tutor: DY22MC@YAHOO.COM

Título del Trabajo: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO

| CAPÍTULO V | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|---------------|--------------|--|-----------------------------|
| La Propuesta Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta. | 1.- | 06-05-2015 | Validación de la presentación de la propuesta y justificación. | Tutor: |
| | | | | Cervelion, L. Franco, R. |
| | 2.- | 11-05-2015 | Correcciones de la presentación y justificación de la propuesta, verificación de misión y visión. | Tutor: |
| | | | | Cervelion, L. Franco, R. |
| | 3.- | 20-05-2015 | Verificación de factibilidad y viabilidad de la propuesta, diseño de la propuesta. | Tutor: |
| | | | | Cervelion, L. Franco, R. |
| | 4.- | 27-05-2015 | Correcciones finales de presentación de la propuesta, justificación, misión, visión, factibilidad, viabilidad, objetivos y estructura. | Tutor: |
| | | | | Cervelion, L. Franco, R. |

ÍNDICE GENERAL

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimientos..... | viii |
| Resumen..... | xii |
| Abstract..... | xiii |
| Formato de Postulación Tutorial..... | xiv |
| Control de Etapas del Trabajo de Grado..... | xv |
| Índice de Cuadros..... | xxiii |
| Índice de Gráficos..... | xxiv |
| Introducción..... | 25 |
| | |
| CAPÍTULO I | |
| EL PROBLEMA..... | 27 |
| Planteamiento del Problema..... | 27 |
| Formulación del Problema..... | 31 |
| Objetivos del Problema..... | 32 |
| Objetivo General..... | 32 |
| Objetivos Específicos..... | 33 |
| Justificación..... | 33 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO..... | 34 |
| Antecedentes de la Investigación..... | 34 |
| Bases Teóricas..... | 37 |
| Motivación..... | 38 |
| Definición..... | 38 |
| Elementos..... | 39 |

| | |
|---|----|
| Teorías sobre la Motivación..... | 39 |
| Teorías de Contenido..... | 40 |
| Jerarquía de las Necesidades..... | 40 |
| Tres Necesidades..... | 42 |
| Necesidades Aprendidas..... | 43 |
| Dos Factores: Higiene y Motivación..... | 44 |
| Teorías de Proceso..... | 45 |
| Teoría de las Expectativas..... | 46 |
| Teoría de la Equidad..... | 47 |
| Teoría de la Fijación de Metas..... | 47 |
| Teoría del Reforzamiento..... | 48 |
| El proceso de Motivación..... | 49 |
| Estrategias Motivacionales..... | 50 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|----|
| MARCO METODOLÓGICO..... | 53 |
| Diseño de la Investigación..... | 53 |
| Tipo y Nivel de la Investigación..... | 54 |
| Población y Muestra..... | 55 |
| Población..... | 55 |
| Muestra..... | 56 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 57 |
| Técnicas de Análisis y Presentación de la Información..... | 58 |

CAPÍTULO IV

| | |
|--|----|
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 59 |
| Análisis de los Resultados..... | 72 |

CAPÍTULO V

| | |
|--------------------------------------|-----|
| LA PROPUESTA..... | 75 |
| Presentación de la Propuesta..... | 75 |
| Justificación de la Propuesta..... | 76 |
| Propuesta..... | 76 |
| Misión y Visión de la Propuesta..... | 77 |
| Misión..... | 77 |
| Visión..... | 77 |
| Objetivos de la Propuesta..... | 77 |
| Objetivo General..... | 77 |
| Objetivos Específicos..... | 78 |
| Estudio de Factibilidad..... | 78 |
| Viabilidad de la Propuesta..... | 79 |
| Diseño de la Propuesta..... | 80 |
| | |
| Reflexiones Finales..... | 98 |
| Recomendaciones..... | 101 |
| Listas de Referencias..... | 102 |
| Anexos..... | 105 |

ÍNDICES DE CUADROS/ TABLAS

| Contenido | Página |
|-------------------------------------|---------------|
| CUADRO N° | |
| 1. Cuadro Técnico Metodológico..... | 52 |
| 2. Descripción de Población..... | 57 |
| | |
| TABLA N° | |
| 1. Tabla de datos N° 01..... | 60 |
| 2. Tabla de datos N° 02..... | 61 |
| 3. Tabla de datos N° 03..... | 62 |
| 4. Tabla de datos N° 04..... | 63 |
| 5. Tabla de datos N° 05..... | 64 |
| 6. Tabla de datos N° 06..... | 65 |
| 7. Tabla de datos N° 07..... | 66 |
| 8. Tabla de datos N° 08..... | 67 |
| 9. Tabla de datos N° 09..... | 68 |
| 10. Tabla de datos N° 10..... | 69 |
| 11. Tabla de datos N° 11..... | 70 |
| 12. Tabla de datos N° 12..... | 71 |

ÍNDICES DE GRÁFICOS/ FIGURAS

| Contenido | Página |
|--|---------------|
| GRÁFICO N° | |
| 1. Gráfico N° 01..... | 60 |
| 2. Gráfico N° 02..... | 61 |
| 3. Gráfico N° 03..... | 62 |
| 4. Gráfico N° 04..... | 63 |
| 5. Gráfico N° 05..... | 64 |
| 6. Gráfico N° 06..... | 65 |
| 7. Gráfico N° 07..... | 66 |
| 8. Gráfico N° 08..... | 67 |
| 9. Gráfico N° 09..... | 68 |
| 10. Gráfico N° 10..... | 69 |
| 11. Gráfico N° 11..... | 70 |
| 12. Gráfico N° 12..... | 71 |
| | |
| FIGURA N° | |
| 1. Figura N° 01. Esquema de Fases..... | 81 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen un gran reto, aumentar la producción con la misma cantidad de empleados, debido a la situación económica que está afectando al mundo, esto quiere decir que las organizaciones necesitan lograr sus objetivos a fin de obtener las ganancias necesarias para así mantener en óptimas condiciones los procesos. La empresa por sí misma no puede lograr las metas, para ello necesitan de un personal que se sienta identificado y comprometido, con los valores y la cultura de la misma, para que la ayude a alcanzarlas.

Las organizaciones necesitan de recursos humanos para que funcionen de forma adecuada, y si el fin es que funcionen de manera excelente, este personal debe estar motivado. Por ello, es que las empresas invierten una cifra bastante representativa cada año, en la motivación del personal, porque cuando el empleado está desmotivado tiende a disminuir la ilusión y el entusiasmo con el que llegó, el desempeño decrece y se comienzan a ver fallas en su labor, todo esto conlleva a la disminución de la productividad laboral, lo que trae como consecuencia pérdidas a la empresa.

La motivación es un elemento de suma importancia en las organizaciones, ya que este permite canalizar la energía, el esfuerzo y el comportamiento del empleado, esta no solo proviene de un sistema de recompensas, sino que es más complejo, puede implicar la comunicación, formación y desarrollo profesional, los objetivos y metas, el ambiente laboral y la evaluación del rendimiento de los empleados. Todo esto conlleva al individuo a sentirse autorrealizado, y así crear nuevas ideas en un mejor clima organizacional.

En base a lo anterior surge la necesidad de plantear un programa de estrategias motivacionales, que tiene como finalidad contribuir en el incremento del desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello, para así aumentar la productividad en la jornada laboral y de esta manera beneficiar a la organización, porque así generarían más utilidades, aumento en la competencia empresarial y una mejor imagen de la empresa como buen empleador.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A través de los años han ocurrido una serie de cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos, que han afectado en gran medida a empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas; es por ello que éstas se han preocupado en invertir tiempo y dinero en la optimización de los métodos y técnicas para mejorar las tareas, procesos, funciones y de esta manera generar mejores resultados. Por lo anterior, las organizaciones han implementado una variedad de modelos basados en la adopción de más y mejores prácticas globales en la materia, por consiguiente buscan asignar recursos a proyectos que tengan relevancia para la misión del negocio, la productividad laboral y un mayor impacto en la población.

En consecuencia, las empresas necesitan capital humano óptimo, constante y comprometido, capaz de adaptarse a los cambios que se generen en un futuro, para ajustarse al ritmo que impone el ambiente a fin de lograr los objetivos, es por ello la importancia del desarrollo del individuo, permitiendo exponer su potencial, intelecto y habilidades; se desprende de saber qué motiva al equipo de trabajo y cómo manejar los procesos de cambios sin causar la ansiedad que ésta conlleva. Recientemente la motivación es objeto de estudio de las organizaciones, debido a la gran influencia que tiene sobre la fuerza laboral en el cumplimiento de sus deberes y funciones, como factor de rendimiento, Robbins (1999) expresa:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la

necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (pág.17).

En el mismo orden de ideas, la motivación laboral es un estímulo o impulso que proporciona al individuo el deseo de realizar las labores de una manera agradable, estos estímulos propios de cada persona son regidos por factores intrínsecos, los mismos son aquellos que están bajo el control de la persona debido a que se relaciona con lo que él hace y desempeña, involucrando sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las personas realizan a diario una labor en las empresas, obteniendo resultados buenos y no tan buenos, dependiendo de su actitud ante el mismo, es de suma importancia promover las condiciones necesarias que incentiven el incremento de la energía en las personas, impulsándolas al alcance de los logros propuestos. La productividad laboral es un concepto muy utilizado, en el dialecto organizacional debido a que es la base del desarrollo de todo negocio, los niveles de exigencia cada vez son más altos para poder alcanzar los números proyectados y presupuestados en las empresas.

Cuando los gerentes de una organización consideran que es necesario aplicar la motivación a sus empleados, con la finalidad de alcanzar los objetivos determinados, estos muchas veces buscan personas externas a la empresa, profesionales capaces de incidir directamente en la parte emocional de los trabajadores, a través de técnicas y dinámicas orientadas a desarrollar mentalidades comprometidas e identificadas con la

organización, es por esto que desarrollan temas tales como: liderazgo, trabajo en equipo, empatía, autoestima, entre otros.

Para las organizaciones es ventajoso mantener su recurso humano altamente motivado, ya que es la base que define la intensidad, la dirección y la persistencia con el que se desempeña un empleado, así como también invierten mayor interés en sus labores para lograr las metas propuestas, tiene una actitud positiva y proactiva, sufren menos estrés, evita la frustración personal, se mantiene en constante innovación mejorando las capacidades y características en su área de trabajo, así como también crean un ambiente de armonía en el lugar que se desenvuelven, mejoran la eficiencia y tienen un mejor rendimiento en las actividades diarias.

En otro orden de ideas cuando no están motivados presentan dificultad para adaptarse a los equipos de trabajo y labor que se les asigna, su enfoque principal no es invertir mayor interés en sus labores para lograr las metas propuestas, es decir solo se limitan al desempeño de sus funciones y su rol sin dar un adicional, existen un alto ausentismo, crean un ambiente de tensión en el lugar de trabajo obteniendo como resultado un alto nivel de estrés, tienen poca innovación, alto nivel de frustración, sus resultados ante las evaluaciones de desempeño y metas propuestas son deficientes. Estas son características de la problemática que se evidencia en la presente investigación la cual puede causar complicaciones en el funcionamiento de una organización; de aquí surge la necesidad de establecer la diferencia y proporcionar herramientas para lograr un mejor desempeño del equipo laboral; pues el Recurso Humano (RRHH), son quienes hacen que la organización funcione y resulte efectiva.

Conocer los móviles de la motivación es complicado hoy en día debido a que todas las personas son distintas y las incentivan diferentes factores o situaciones. Si se analizan las razones por la cual un trabajador aporta su esfuerzo a una organización, hallaremos que existen muchos componentes, desde el ámbito financiero, es decir

trabaja para tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Para comprender un poco más la motivación se debe considerar el aspecto socio-cultural del colaborador y la individualidad del mismo. Lo que una persona considera recompensa importante, para otra persona podría ser todo lo contrario. Los individuos difieren en opiniones respecto a manera de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

La gerencia de hoy en día, debe intentar que sus trabajadores estén motivados, y sobre todo, canalizar esta motivación en pro de asegurar una productividad que beneficie a todos. Una de las técnicas más efectivas y eficaces para estimular al personal y lograr la productividad laboral deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Es decir, crear la expansión vertical de los puestos, de manera que los individuos puedan ascender en determinado tiempo. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado, controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido se debe organizar de una manera óptima a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, lograr su independencia, aumentar su responsabilidad y proporcionar retroalimentación, de manera tal que un individuo pueda evaluarse y corregirse de manera introspectiva.

Las organizaciones en Venezuela, cada día buscan mejoras constantes para satisfacer a sus empleados y así retener a sus mejores talentos, los gerentes de hoy en día se preguntan, como motivar a sus empleados en medio de una ola de crisis financiera. Existen factores externos que chocan con el objetivo de las organizaciones en el logro de la productividad deseada, en un panorama laboral bastante complejo.

Es muy importante que los empleados de las empresas venezolanas, estén plenamente claras, que la gerencia de este siglo debe estar identificada con las exigencias que en Administración se requiere a fin de planificar, organizar, dirigir y controlar, los programas, estrategias, toma de decisiones y acciones de acuerdo a lo

que el escenario del presente necesita y exige, por tanto esto debería mejorar la productividad, hacer uso del potencial del recurso humano, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa, al país y en su propio crecimiento. No debe la gerencia descuidar el clima de trabajo, esto constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen a las empresas.

En la empresa, caso estudio: Pepsi-Cola Venezuela C.A, agencia Puerto Cabello, se ha observado la falta de intensidad del logro de los objetivos y metas propuestas, sentimiento de inequidad en el equipo de trabajo, insatisfacción salarial, insatisfacción con objetivos y metas propuestas por la organización, falta de incentivos, variabilidad en la retroalimentación otorgada por supervisores, esto sumado a la inestabilidad económica del país, crea un nivel bajo de motivación en el Departamento de Ventas, trayendo como consecuencia apatía, impuntualidad, ausentismo, un desempeño deficiente por parte del empleado, limitándose solo a cumplir las asignaciones con el rol que le corresponde, con dificultad para alcanzar las metas, afectando negativamente la competitividad de la empresa en el mercado. Esto puede ser por falta de un programa o estrategias motivacionales, que permitan incrementar la motivación en el área antes mencionada.

Es por ello que las empresas deben buscar alternativas que le permitan gestionar el recurso humano de manera óptima y eficaz para el logro de los objetivos de manera eficiente.

Formulación del Problema

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo mejorar la motivación en la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello?
- ¿Qué estrategias pueden ser creadas para aumentar el desempeño al optimizar la motivación en la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar estrategias motivacionales a fin de impulsar la productividad laboral de la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, agencia Puerto Cabello.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello con respecto a la motivación.
2. Describir las causas de desmotivación en la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello.
3. Elaborar estrategias motivacionales dirigidas a la fuerza de ventas a fin de incrementar el desempeño en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello.

Justificación

Se decide plantear las estrategias motivacionales por la necesidad que existe de recursos y herramientas para mejorar el desempeño laboral, considerando que los empleados consumen la mayor parte de su tiempo en el trabajo y éste debe generar alegría y satisfacción para ellos. Este tema ha sido objeto de estudio para muchas investigaciones debido al valor que tiene para el crecimiento productivo, económico y social de los países del mundo.

Es sumamente importante que los trabajadores estén motivados para realizar su labor de una manera óptima y así poder generar una relación ganar-ganar con la empresa, por lo tanto al emplear estas estrategias mejorará el ambiente laboral y el desempeño individual de cada trabajador, trayendo como consecuencia productividad y mejores resultados para la organización. Estos aportes promoverán educativamente el proceso de motivación laboral a la empresa y además, instruir a los empleados con el fin de transformar su pensamiento y sus estilos de vida para el futuro.

Por otra parte, la investigación constituye aporte teórico-práctico para la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello, para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de esta Alma Mater y para los miembros que habitan en el Estado Carabobo. De igual forma, servirá como base para futuras investigaciones de la materia objeto de estudio.

La presente investigación está enmarcada en la línea de investigación Cultura y Transformación Organizacional del Departamento de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para comenzar, este capítulo también es conocido con el nombre de marco de referencia porque aquí reside información sobre el problema en estudio, este segmento le suministra sentido y sustenta teóricamente las variables establecidas en el planteamiento del problema; en esta investigación se explicará todo lo referente a las estrategias motivacionales para impulsar el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello.

Antecedentes de la Investigación

En este sentido, los antecedentes de la investigación son publicaciones de estudios realizados por otros autores sobre el mismo problema, para la selección de los mismos de debe tener estrecha relación con el planteamiento del problema, considerando la utilización de las mismas variables para que el investigador posea una visión desarrollada que permita comparar, contrastar y analizar las variables abordadas. En efecto, para la realización de los antecedentes de la investigación se consideraron aspectos relevantes de estudios, entre ellos se encuentran: estrategias motivacionales e impulso de fuerza de ventas.

En vista del conjunto de información Pinto, M. y Martínez, H. (2013) en su trabajo *Motivación y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Ventas en una Empresa Destinada al Corretaje Inmobiliario del Estado Carabobo*. Presentado en la Universidad de Carabobo, para obtener la licenciatura en Relaciones Industriales; enmarcada en el tipo de investigación descriptiva y de campo, con una

población conformada por once (11) personas, se tomó una muestra de nueve (9) vendedores que laboran en el mencionado departamento. El problema en estudio radica en presentar mejoras en la motivación y rendimiento de los empleados en sus labores diarias para cumplir las metas de la organización, esta investigación genera la conclusión de la necesidad de implantar incentivos y estímulos que le brinden a los trabajadores la motivación necesaria, que fomente un óptimo rendimiento laboral acorde a las necesidades, tanto de la organización y de los trabajadores que se desenvuelven en el Departamento de Ventas.

El vínculo existente entre el estudio con la investigación actual, se ubica en analizar la motivación en la fuerza de ventas para implementar incentivos que mejoren su rendimiento y así mejorar los ingresos en la organización. La diferencia es que en la actual investigación se quiere proponer estrategias y en la anterior se quería analizar la influencia de la motivación en la fuerza de ventas.

En síntesis puede decirse que en el trabajo de Arreaza, R. y Pereira, M. (2011) que lleva por nombre *Plan Estratégico para Estimular la Motivación de los Representantes de Ventas de Laboratorios Tú Salud, S.A., Zona Oriente-Sur de Venezuela*. Presentado en la Universidad de Oriente para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General; esta investigación se sustenta en el tipo de investigación de campo de carácter descriptivo y con soporte documental, se consideró estudiar la población completa, conformada por nueve (9) vendedores. El problema es el agotamiento, cansancio, frustraciones, desmotivación y los despidos constantes de los trabajadores. Entre sus conclusiones se encuentra: las estrategias de motivación aplicadas por la empresa se caracterizan por el énfasis en incentivos financieros, donde los bonos juegan un papel importante en las estrategias de motivación de la institución. Desde esta perspectiva los gerentes no consideran otros modos de incentivar a los empleados sino con dinero, la cual es

vista como la estrategia más antigua de la administración para tener satisfecho al empleado.

En relación con esta investigación se quiere proponer estrategias de motivación a la fuerza de ventas para mejorar el desempeño y aumentar los ingresos de la organización la diferencia es que la anterior sólo se basa en los incentivos financieros y la actual se basa en elaborar un conjunto de acciones sistemáticas que permitan incentivar a la fuerza de ventas para el logro de los objetivos de la compañía.

En el caso de Aguilera, G. y Molina, A. (2010) en su trabajo *Diagnóstico de los Factores Motivacionales en la Fuerza de Ventas del Canal Tradicional de Prebel S.A.* Presentado en la Universidad de La Sabana para la especialización en Gerencia Comercial; este estudio es de tipo descriptivo, la población es representada por doce (12) personas y la muestra se seleccionó intencionalmente, tomando la población completa. El problema es que no se conoce la situación actual de motivación de la fuerza de ventas de la organización, ni los factores que influyen en ella, los trabajadores día a día disminuyen la productividad y el compromiso con la compañía. En conclusión se determinó que los factores motivacionales que inciden principalmente sobre la motivación actual de los representantes son supervisión, autorrealización, poder y reconocimiento, teniendo en cuenta la disponibilidad de sus recursos y atendiendo las recomendaciones expuestas en el plan de acción.

La conexión de la investigación efectuada por Aguilera y Molina y la actual se encuentra en que la primera aporta un diagnóstico de los factores que motivan a la fuerza de ventas y que puede ser de gran utilidad para la elaboración de estrategias motivacionales que permitan cubrir la problemática en estudio. La divergencia entre ambas investigaciones se encuentra en que una consiste en diagnosticar y la otra en proponer estrategias motivacionales.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son el conjunto de conceptos y definiciones que le sirven al investigador como visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto. En primer lugar se debe ubicar el problema y darle una orientación teórica, relacionar dicha teoría con el objeto de estudio e indagar también sobre la posición de otros investigadores y autores.

Esquema de Bases Teóricas

- Motivación
 - Definición
 - Elementos
- Teorías sobre la Motivación
 - Teorías de Contenido
 - ✓ Jerarquía de las Necesidades
 - ✓ Tres Necesidades
 - ✓ Necesidades Aprendidas
 - ✓ Dos Factores: Higiene y Motivación.
 - Teorías de Proceso
 - ✓ Teoría de las Expectativas
 - ✓ Teoría de la Equidad
 - ✓ Teoría de la Fijación de Metas
 - ✓ Teoría del Reforzamiento
- El proceso de Motivación
- Estrategias Motivacionales

Motivación

Definición

Este tema ha sido objeto de muchas investigaciones debido al impacto que causa sobre los individuos que laboran en las organizaciones y a su vez juega un papel importante al momento de alcanzar las metas y objetivos propuestos. Es por ello que los autores de la presente investigación definen la motivación como el impulso psicológico que causa una estimulación para llevar a cabo una acción voluntaria dirigida al objetivo planteado.

En el mismo orden de ideas, Robbins (2004) define la motivación como el “proceso que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p.155). No se trata solo de alcanzar un objetivo o meta propuesta sino que este proceso implica una serie de factores y elementos por el cual pasa un individuo para lograr un fin, entre ellos se tiene como base fundamental la voluntad que posee la persona por lograr su propósito, la dirección y tiempo que este conlleva para llegar a la satisfacción del mismo. A continuación se presentan algunas definiciones de motivación efectuadas por eruditos:

Según Maslow (1991) “El principio primordial de la organización de la motivación humana es la ordenación de las necesidades básicas en una jerarquía de mayor o menor prioridad o potencia” (p.49). En resumen, se observa que los individuos son motivados cuando surge una necesidad, las mismas han sido estructuradas por Maslow de la siguiente manera: Fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización, ésta teoría surgió en el año 1950 y hoy en día aún se mantiene vigente.

Así mismo, para Morris y Maitson (2001), la motivación en general se refiere a: “estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción” (p.346). Es de suma importancia conocer qué es lo que realmente motiva a los individuos, porque es un estado interno que dirige el comportamiento de los trabajadores, resultando útil para las organizaciones tener un personal encaminado al logro de las metas propuestas, obteniendo así la satisfacción deseada.

Elementos de la Motivación

En la motivación existen tres elementos básicos para que un individuo pueda alcanzar las metas propuestas, éstos son: la intensidad, la dirección y la persistencia. En primer lugar está la intensidad, ésta consiste en el esfuerzo de la persona por lograr el objetivo, es poco probable que la intensidad como elemento único logre grandes resultados sino está encaminado en la dirección correcta hacia las metas, es por ello que se debe enfocar el esfuerzo en el camino adecuado, por último la motivación presenta un vertiente de persistencia, que significa cuánto tiempo conserva un individuo su esfuerzo, las personas que están motivadas se aferran a una labor lo suficiente hasta lograrla. (Robbins, 2004).

Teorías sobre la Motivación

Existen muchas teorías desarrolladas acerca de la motivación, todas con un mismo enfoque y orientadas al logro de un objetivo específico, en las cuales siempre se encuentran relacionados los individuos y las organizaciones.

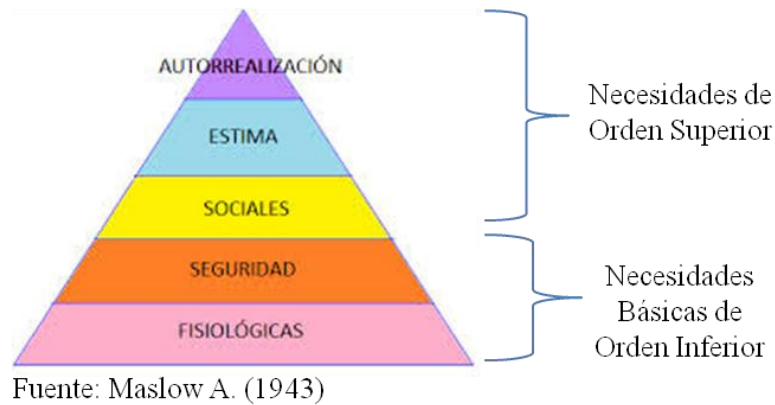
Teorías de Contenido

Éstas teorías se basan en la naturaleza de la motivación, en la razón que impulsa a los individuos a sentirse motivados. Según Celis M. (2012) éstas teorías “se concentran en el contenido (naturaleza) de los elementos que motivan a las personas, se relacionan con el yo interior del sujeto y la forma en que su estado interno de necesidades determina su comportamiento”. (p. 82)

En base a lo anterior, estas teorías pretenden explicar qué es lo que realmente motiva a los individuos, se debe analizar las necesidades y las conductas que inciden directamente en las personas, para identificar el por qué del comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. Celis M. (2012) expresa “en el grupo de teorías de contenido se tiene: Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, tres necesidades, de Clayton Alderfer, necesidades aprendidas de David Mc Clelland; dos factores: Higiene y Motivación, de Frederick Herzberg”. (p.82)

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Maslow expresa que las personas comienzan su desarrollo con necesidades básicas que no son diferentes de la motivación animal. A medida que estos individuos maduran y van satisfaciendo sus necesidades de orden inferior, las personas desarrollan motivaciones que son exclusivas de los humanos. Por consiguiente, la motivación va cambiando a medida que se aumenta de nivel por una jerarquía de las necesidades. La misma está conformada por cinco niveles: dos de orden inferior y tres de orden superior, incluyendo el último nivel altamente desarrollado a los que se denomina autorrealización.



Modelo de las Teorías de las Necesidades de Abraham Maslow (1943)

Cloninger, S. (2003) explica que Maslow (1943) plantea que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

Básicas o Fisiológicas: Son las necesidades esenciales del ser humano, como biológicas, alimentación, sed y frío.

Seguridad: Son aquellas que se encuentran asociadas a la seguridad física y emocional del individuo.

Sociales: Se encuentra estrechamente relacionada al afecto, necesidad de ser aceptado, pertenecer a un grupo y amistad.

Estima: Va direccionado al respeto por uno mismo autonomía, reconocimiento y atención.

Autorrealización: Se encuentra estrechamente relacionado al crecimiento y a lo que uno es capaz de ser, generalmente crea una sensación de confort en los individuos al encontrarse en esta fase.

Abraham Maslow plantea que los individuos son motivados por las necesidades, él las estructura en un orden de cinco niveles, siendo las necesidades básicas o fisiológicas las que se encuentran en la base de la escala. Además ésta teoría expresa que las necesidades de orden superior no pueden ser satisfechas, mientras las

necesidades básicas no sea cubiertas, por lo tanto éstas últimas se consideran primordiales.

Teoría de las Tres Necesidades

En el mismo orden de ideas, Alderfer (1969) hizo unos estudios respecto a la teoría de Maslow y organizó las necesidades en tres grupos: necesidades de Existencia, necesidades de Relación y necesidades de Crecimiento, por lo tanto se denomina ERC. Robbins S. (2004) expresa lo siguiente:

El grupo de *existencia* remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son las de *relación*: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de *crecimiento*: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización. (p.161)

En comparación a ambas teorías, la de las Tres Necesidades ó ERC plantea que no es necesario satisfacer las necesidades en un orden jerárquico para lograr la autorrealización del ser, Alderfer plantea que puede darse el caso que exista una necesidad de orden superior sin haber sido satisfecha una de orden inferior ó básicas, es decir se pueden satisfacer simultáneamente, independientemente del grupo en el cual se encuentren.

Teoría de las Necesidades Aprendidas

David Mc Clelland en el año 1955 planteó que el individuo desarrolla unas necesidades a través del contacto cultural, se van adquiriendo en el transcurso de los años, copiando y repitiendo conductas o comportamientos de otras personas, el sujeto aprende tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación.

Necesidad de Logro: Es aquella en donde el individuo demuestra las ganas de alcanzar los retos y metas que se propone a lo largo de su vida.

Necesidad de Poder: Es aquella cuando la persona desea ejercer control sobre el trabajo propio o el de los demás, se concentra en realizar trabajos de alta calidad, se beneficia de sus experiencias.

Necesidad de Afiliación: Es cuando el individuo necesita afecto, cariño, interactuar con la sociedad, fomentar relaciones sanas con quien los rodea.

Basándose en lo anterior, se realizó un análisis de las tres necesidades, se puede decir que un individuo motivado por el logro puede escoger a personas de su equipo de trabajo que se desempeñen de manera excelente en sus labores, mientras que el que está motivado por afiliación escoge a sus amigos para realizar el trabajo en equipo solo por el hecho de sentirse cómodo y tener un ambiente más agradable al momento de realizar el trabajo, si a la vez está motivado por el poder, esta persona tomará liderazgo frente a sus compañeros, sólo para ejercer el control necesario para alcanzar los objetivos.

Es por ello que las organizaciones deben fomentar un clima organizacional que permita el buen desarrollo e interacción de estas necesidades, para que los colaboradores se desenvuelvan de una manera más profesional y permitan la autorrealización personal de cada uno de sus trabajadores.

Teoría de los Dos Factores

Esta teoría también se le llama Teoría Bifactorial, debido a que el autor Frederick Herzberg (1959) plantea que existen dos factores en las organizaciones para que un individuo se sienta satisfecho. Este autor realizó esta teoría a través de encuestas realizadas a trabajadores, solicitó a los mismos que pensaran en los momentos que se sentían bien o mal en su trabajo, analizando los resultados expresados por los individuos, descubrió que los factores que les causaba insatisfacción no guardaban relación con lo que les causaba satisfacción, entonces concluyó que estos conceptos no eran directamente opuestos, por tal motivo expresó que lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y de la insatisfacción es la no insatisfacción. En concordancia a esto Robbins, S. (2004) comenta que “los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción”. (p.160)

En este sentido descubrió que inciden en el comportamiento de los individuos dos factores, los de higiene que guardan relación con la insatisfacción y los motivadores con la satisfacción. Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007) expresaron:

Factores de Higiene. Llamado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. En esta categoría cae lo siguiente: políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados. Aunque la ausencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no los motiva necesariamente. Generalmente estos factores impiden a los empleados ser infelices en su trabajo. Sin embargo, un empleado feliz necesariamente se siente motivado.

Factores Motivacionales. En opinión de Herzberg, producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y

el trabajo mismo. Otro resultado importante de su investigación es que los empleados con mucha motivación muestran gran tolerancia a la insatisfacción provocada por la ausencia de factores adecuados de mantenimiento. (p.63)

En conclusión Herzberg manifiesta que los factores motivacionales generan satisfacción en el trabajo mientras que los de higiene o mantenimiento previenen la insatisfacción. Es decir un individuo puede estar satisfecho e insatisfecho a la vez, porque los factores no son opuestos entre sí, como se explicó anteriormente, además es de suma importancia tomar en cuenta que para motivar a un trabajador no es necesario modificar las condiciones laborales, sino plantearles metas que generen oportunidades, de logro, progreso y reconocimiento.

Teorías de Proceso

Estas teorías se centran en lo que produce la conducta laboral motivada y no tanto en lo que origina la motivación personal, los gerentes de las organizaciones deben conocer los procesos que causan la motivación laboral, para así llevarlos a cabo y desarrollar en los individuos estímulos que permitan el desempeño óptimo en las tareas asignadas, en este sentido Celis, M. (2012) indica que estas teorías están “concentradas en la dinámica laboral con que se puede motivar a los empleados”. (p.86)

En concordancia a lo antes dicho, estas teorías radican en la conducta laboral de cada individuo dentro de la organización, es decir, ellos deciden cómo comportarse y de qué manera dirigen sus emociones a la consecución del logro de los objetivos. Ahora bien, Celis, M. (2012) afirma que “Entre estas teorías destacan: Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, Teoría de la equidad de Stacey Adams, Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke y Teoría del reforzamiento de B. Skinner.” (p.86)

Teoría de las Expectativas

Esta teoría se centra en la fuerza de atracción que tiene un individuo al realizar una acción y que ésta le permita obtener algo que él considere valioso, retribuyéndole de manera satisfactoria todo el esfuerzo puesto en la misma. Víctor Vroom (1964) plantea unos elementos que se pueden formular a través de distintas combinaciones, con respecto a lo antes mencionado, Celis, M. (2012) expresa que:

Para Vroom, la motivación es el producto de tres factores: cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalidad). Esta relación se expresa con la fórmula siguiente:

Valencia x Expectativa x Instrumentalidad = Motivación.

Valencia = preferencia de la persona por recibir recompensas.

Expectativas = intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal en el trabajo lleve a terminar una tarea. (probabilidades de rendimiento).

Instrumentalidad = creencia del empleado en que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine una tarea.

Estos tres factores podrían existir en un número infinito de combinaciones. La combinación multiplicativa que produce la motivación más intensa es la valencia positiva alta, expectativas altas e instrumentalidad alta. (p.86,87)

Esta teoría indica que la fuerza con la que actuará un individuo depende de la fuerza con que aprecia la retribución que obtendrá. Es por ello que se les debe colocar a los colaboradores de la organización, objetivos alcanzables con resultados atractivos

para que desempeñen mejor su rol y logren en conjunto las metas propuestas de la misma.

Teoría de la Equidad

Esta teoría planteada por John Stacey Adams (1965) expresa que los trabajadores se motivan cuando son tratados todos por igual, es decir se sienten satisfechos y motivados cuando les colocan los mismos retos y son retribuidos de la misma forma, en este sentido Celis, M. (2012) define que “es una teoría de la motivación centrada en las percepciones de la gente sobre la equidad de los resultados (salario, aumento, reconocimiento) en relación con sus aportes (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) al trabajo, o en proporción con ellos.” (p.88)

En base a lo anterior se puede resaltar que los trabajadores evalúan las distintas situaciones de equidad que pueden existir en las empresas, ellos enfocan su atención en los aportes que realizan a la organización y los que la misma les recompensa, otra forma de evaluación es cuando comparan las situaciones de sus compañeros de trabajo con la de ellos mismos, si observan alguna señal de desigualdad comienzan a crear un tensión proporcional al nivel de inequidad que ellos crean que existe, en consecuencia a lo anterior el individuo creerá que no es necesario todo el esfuerzo que él pueda dirigirle a sus labores, lo que crea una mala perspectiva y circunstancias incómodas a la hora de ejercer sus labores.

Teoría de la Fijación de Metas

Esta teoría refleja en gran medida el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo, Locke (1960) indicó que los propósitos de laborar por metas difíciles y específicas con su respectiva retribución, son un factor motivador importante, los trabajadores que se colocan metas claras y precisas, en un tiempo estimado se sienten

motivados a lograrlas lo que trae como consecuencia ganancias a la organización. Para incentivar una alta motivación y desempeño, según esta teoría, Celis M. (2012) indica que se requiere:

- 1) Meta específica, que cumpla con cuatro criterios: Tener un resultado único; ser precisa en cuanto al nivel de desempeño esperado; medible, para medir su progreso; y tener fecha límite para su consecución.
- 2) Meta difícil, pero alcanzable, que rete las competencias del empleado.
- 3) Establecer la meta con participación del empleado, con lo cual se logrará la aceptación y el compromiso de un mejor desempeño.
- 4) Proporcionar retroalimentación al empleado durante la ejecución de la meta. (p.90)

Respecto a lo planteado anteriormente, se puede señalar que las metas propuestas por las organizaciones deben ser específicas que encaminen el logro de una meta en común, deben ser difíciles pero alcanzables, de manera que el empleado la vea atractiva y tener un cierto intervalo de tiempo para su consecución, deben ser acordadas entre empresa y empleado para saber si este se siente capaz para alcanzarlas, si se cumplen estos criterios, los empleados sentirán motivación al momento de ejecutar su labor en el logro de los objetivos propuestos, en cambio si ocurre de manera contraria, los trabajadores sentirán una gran frustración y disminuirán su desempeño.

Teoría del Reforzamiento

Este enfoque se basa en que el ambiente en el cual se desenvuelven los individuos, causan la conducta de los mismos. Skinner propuso que la conducta se controla a través de reforzadores tales como el reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, sanción y extinción. Así mismo Celis M. (2012) expresa:

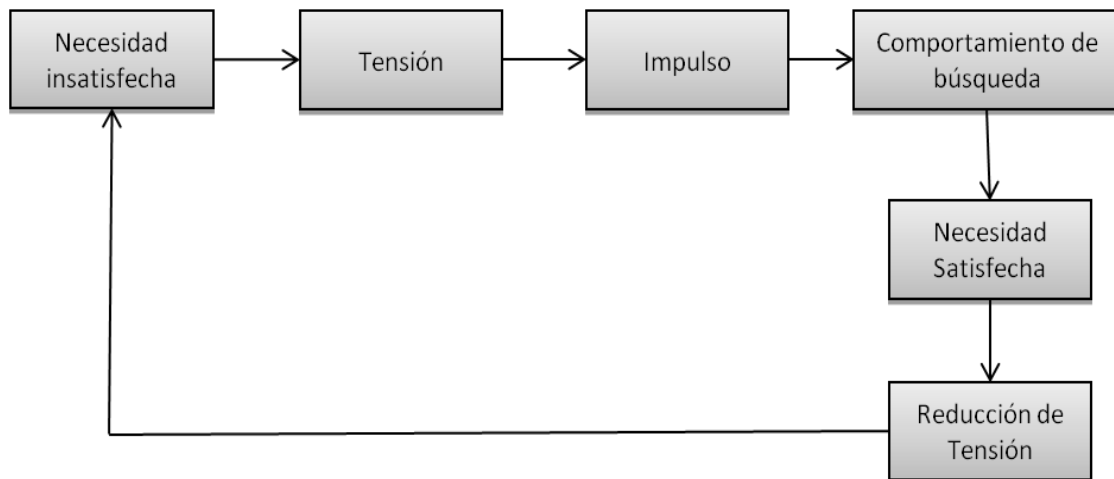
Según la teoría de Reforzamiento, el índice de desempeño se incrementará cuando los resultados valorados (reforzadores) dependan del desempeño. Esta teoría no toma en cuenta lo que la persona necesita, espera, valora o desea, aunque estos factores pueden influir en el poder o efecto diferencial de cada recompensa (o sanción). Lo que considera esta teoría es que las personas trabajan con cierto grado de eficacia y cuando determinado comportamiento da lugar a una recompensa (existe una relación, por ejemplo, entre sueldo y la eficacia laboral) mejora el desempeño. (p.91)

Esta teoría no toma en cuenta el estado interior del individuo, esta se centra en lo que le sucede a una persona cuando realiza una acción, si la consecuencia es buena es posible que se repita la conducta en caso contrario podría disminuir la frecuencia en la que ocurra, las recompensas por buenos comportamientos deben reforzarse inmediatamente de haber ocurrido el hecho, de lo contrario el individuo creerá que no se valoran sus esfuerzos, al igual que cuando el comportamiento es malo no es recomendable castigar, es preferible evitar dar refuerzos porque el castigo induce a actitudes desagradables y puede provocar el ausentismo y la rotación.

El Proceso de Motivación

Los conceptos principales expresados en las teorías sobre la motivación antes expuestas, son el comportamiento y las necesidades de los individuos, estos son de gran importancia en el proceso de la motivación; se deben conocer las etapas y cómo funciona este para ejecutar de forma eficiente el mismo en la organización. Por lo tanto Abarca S. (2007) expresa que el proceso motivacional “está constituido por necesidades, intereses y motivos” (p.3). En este sentido, Casas A. (2002) explica que:

El proceso de motivación empieza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión que, a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendente a encontrar metas especiales que, si se consiguen, darán satisfacción a la necesidad y atenuarán la tensión. (p.95)



Fuente: Cannon (1958) citado por Casas (2002)

Como se puede observar en la figura anterior el proceso de la motivación no culmina con la reducción de la tensión, en teoría las necesidades son ilimitadas, en consecuencia se produce un efecto de retroalimentación al surgir una nueva necesidad insatisfecha, elemento que se debe mantener en cuenta a la hora de elaborar estrategias motivacionales en este caso dirigidas a la fuerza de ventas.

Estrategias Motivacionales

El estudio de la motivación es de suma importancia para el clima laboral, se debe investigar acerca de las necesidades, deseos y actitudes en el trabajo de cada uno de los colaboradores, debido a que estos factores dirigen el comportamiento y las

acciones de los individuos al realizar las actividades de la empresa; cuando estos son óptimos, aumentan la satisfacción y un trabajador satisfecho y motivado manifiesta sentimientos de realización, crecimiento personal y dedica más importancia a su trabajo.

Las estrategias motivacionales son un conjunto de acciones planeadas dirigidas con el fin de motivar para mejorar el clima laboral y estimular la conducta y comportamiento de las personas a que realicen sus labores de manera exitosa, para así lograr la eficacia y la eficiencia de las mismas. En este sentido Sumanth (1996) expresa que las estrategias motivacionales:

Son todas aquellas acciones que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados, superando en su mayoría, las expectativas de los mismos, lo que traería como consecuencia el incremento de su desempeño laboral. Aumentando así la productividad de la empresa, y los beneficios que éstos dan dentro de ella. (p 158).

Por lo antes expuesto, los individuos pueden satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos propuestos y a su vez los de las empresas, es por ello que indagar sobre la motivación para proponer estrategias motivacionales que impulsen la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello, no debe pasar desapercibido.

Cuadro N° 01
Cuadro Técnico Metodológico

| Objetivo General | Objetivos Específicos | Dimensión | Definición de la Dimensión | Indicadores | Técnicas e Instrumentos |
|--|---|----------------------------|---|--|--------------------------------|
| Diseñar estrategias motivacionales a fin de impulsar la productividad laboral de la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, agencia Puerto Cabello. | Diagnosticar la situación actual de la fuerza de ventas | Situación Actual | Conjunto de la realidades o circunstancias que se producen en el momento presente | Condiciones Comportamientos Expectativas | Encuesta Cuestionario |
| | Describir las causas de desmotivación en la fuerza de ventas | Causas de Desmotivación | Conjunto de factores con incidencia negativa, sobre la gestión de la fuerza de ventas | Liderazgo Condiciones en el trabajo Remuneración | Encuesta Cuestionario |
| | Elaborar estrategias motivacionales dirigidas a la fuerza de ventas a fin de incrementar el desempeño | Estrategias Motivacionales | Se refiere al conjunto de factores y beneficios que propician los lineamientos o directrices con connotación motivacional | Pertinencia Salarios Formación y Desarrollo Profesional | Encuesta Cuestionario |

Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo es una guía procedimental, que genera pautas generales las cuales deben seguirse para el logro de los objetivos propuestos de una manera eficaz (Palella y Martins, 2010). Es decir, consiste en describir y presentar los pasos, técnicas y procedimientos de recolección de datos, es el cómo se realizó la investigación, muestra el diseño, tipo y nivel de investigación. Es de vital importancia afianzar los aspectos metodológicos, ya que estos orientan el proceso de la misma destinada a la consecución de los objetivos.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es la estrategia que utiliza el investigador para darle respuesta al problema planteado (Palella y Martins, 2010). Así mismo, éste se clasifica en diseño experimental, diseño no experimental. La presente investigación se centra en el diseño no experimental, en concordancia con lo mencionado Palella y Martins (2010) expresan lo siguiente:

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.87)

Para efecto de la investigación, se recolectaron los datos directamente de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello, para la toma de la información, muestras y análisis e interpretación de los resultados.

Tipo y Nivel de la Investigación

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se realizó, de acuerdo a los objetivos propuestos, y en base a la documentación analizada se puede inferir que la investigación es de tipo de campo y documental. Asimismo la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) (2006; 5) establece por investigación de campo “el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores que lo integran o predecir su ocurrencia”. En base a lo anterior los autores tomaron datos primarios, estudiaron el fenómeno directamente y recolectaron la información ellos mismos.

En el mismo orden de ideas, Arias (1997; 47) señala que la investigación de tipo documental “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. Los autores se basaron en este tipo de investigación debido a que utilizaron fuentes documentales que ayudaron a soportar y desarrollar el estudio mencionado.

El nivel de la investigación es el grado de profundidad que tendrá la investigación. En base a lo anterior el presente estudio se considera de nivel descriptivo, nivel proyectivo, nivel transversal de modo factible. El nivel descriptivo según Arias (1997; 48) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, la presente investigación es de nivel descriptivo debido a que los autores describirán las características y cualidades actuales del fenómeno de estudio.

El nivel proyectivo según Hurtado de Barrera, J. (2008; 114) señala que “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”. El objetivo general del presente estudio es diseñar estrategias motivacionales a fin de impulsar la productividad laboral de la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, agencia Puerto Cabello, por lo tanto el nivel antes mencionado es factible en esta investigación ya que se buscó crear alternativas de cambio favorable en el desempeño de la organización, a través del diseño de estrategias motivacionales basados en las implicaciones definidas por el autor antes mencionado.

El presente estudio es de nivel transversal porque se recolectó la información y los datos en un tiempo determinado, la finalidad fue describir las variables en un momento dado sin manipularlas. Así mismo, el proyecto factible busca resolver una problemática, al mejorar los niveles de motivación tanto intrínseca como extrínseca de cada una de las personas pertenecientes a la fuerza de ventas y así optimizar el desempeño en su labor.

Población y Muestra

Población

En esta investigación el colectivo a evaluar se conformó por 13 personas que laboran en el área de Ventas con cargo de Vendedores, por lo que se hace necesario definir la población. Según Tamayo (2000; 14) “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

El cargo de Vendedor se clasifica en dos grupos: Autoventistas y Preventistas, el proceso de ventas de los Autoventistas consiste en salir de la empresa todos los días, manejando el camión establecido por la organización, para ofrecer a sus clientes el inventario asignado y disponible para la ruta correspondiente a ese día, la mercancía es despachada por ellos mismos inmediatamente hecho el pedido, en este cargo laboran dos (2) trabajadores; así mismo los Preventistas se dirigen a los clientes, toman el pedido de los productos, los procesan a través de los dispositivos móviles, a su vez este pedido llega al departamento de despacho, al día siguiente este personal realiza las entregas de la mercancía vendida, este cargo lo desempeñan once (11) empleados, ambos grupos cumplen una jornada de Lunes a Viernes de 6:30am a 3:30pm con un receso o descanso de una (1) hora intrajornada, cubriendo las diferentes rutas programadas, entre las cuales se encuentran: Puerto Cabello, Morón, Tucacas y Chichiriviche.

Muestra

Una muestra es una parte representativa de una población cuyas características principales deben reproducirse en ellas, para determinar la muestra Palella y Martins (2010; 106) señalan que “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”.

En base a lo anteriormente expuesto, la muestra consiste en una representatividad de todo el universo donde se obtuvo los sujetos de estudio; que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgos posibles. Lo cual implica, que contenga todos los elementos en la misma proporción que existen en este; de tal manera, que sea posible generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra, a todo el universo. El tipo de muestra seleccionada para la realización de la investigación es

muestra tipo censo, en este sentido López, J. (1999; 12) establece que la muestra censal “es aquella porción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar”. La población seleccionada de este estudio, es de 13 vendedores.

Cuadro N° 02. Descripción de Población

| Cargo | N° de Personas | Edad | Nivel de instrucción |
|--------------|-----------------------|-------------|-----------------------------|
| Autoventista | 2 | 41-48 | Bachiller-T.S.U |
| Preventista | 11 | 29-44 | T.S.U-Licenciatura |
| Total | 13 | 29-48 | Bachiller-Licenciatura |

Fuente: Cervelion L. y Franco R. (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recopilación de información es un aspecto fundamental en toda investigación, Plantea Hurtado de Barrera, J. (2006) que las técnicas “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos” (p.147). En este caso la técnica que se empleó fue la encuesta, consiste en realizar un conjunto de preguntas normalizadas que se dirigen a la muestra determinada, esta se realiza de distintas formas de acuerdo a la manera en que se requiera obtener la información necesaria para el estudio.

Los instrumentos de recolección de datos según Hurtado de Barrera, J. (2006) “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar, y codificar la información” (p.148). En la investigación se utilizó el cuestionario que definido por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003) como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391) las cuales estuvieron conformadas

por doce (12) ítems de preguntas con respuestas mixtas (ver anexos, p.97). Fernández A. (2004) expresa “las preguntas mixtas especifican distintas alternativas de respuesta (parte cerrada), ofreciendo adicionalmente la posibilidad de contestar una alternativa no especificada (parte abierta)” (p.127), las mismas fueron medidas a través de alternativas SI y NO, teniendo la posibilidad de especificar alguna otra respuesta.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

Las técnicas de análisis se refieren a la explicación y presentación de los datos e información con los que se dará respuesta a la investigación, según Corbetta, P. (2003) “el análisis de los datos es quizás la fase de una investigación social en la que resulta más visible la diferencia entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo” (p.49). Adicionalmente, se aplicaron técnicas de análisis de datos cuantitativos, en este sentido Zapata, O. (2005) expresa que “en general, este tipo de análisis se resuelve por medios estadísticos y actualmente existe en el mercado de la informática una gran variedad de paquetes estadísticos para realizarlo”. (p.212)

En la presente investigación, se tabularán los resultados del instrumento de recolección de datos. Luego, se realizará el análisis de las respuestas proporcionadas por la muestra en estudio a las preguntas de desarrollo del cuestionario aplicado. En este sentido, una vez procesada la información, se presentará de manera cuantitativa, por medio de un conjunto de cuadros, a las cuales se calcularán sus porcentajes; se señalará los datos de la encuesta, los cuales estarán apoyados en el cuestionario y éstos a su vez, se representarán en gráficas circulares, con su debida interpretación y el procesamiento de los mismos se elaborará por medio de programas computarizados, con la finalidad de organizar y mostrar los datos de una manera clara y precisa.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

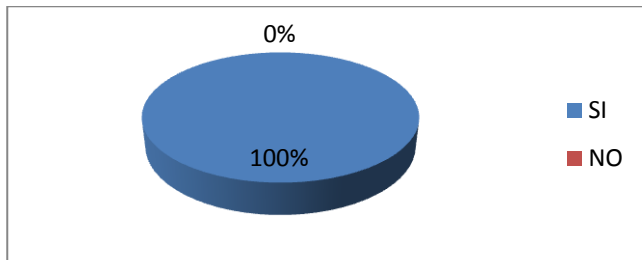
En la presente investigación, se aplicó un instrumento diseñado con un total de doce ítems con preguntas de respuestas mixtas, dirigido a la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C.A., agencia Puerto Cabello con la finalidad de obtener datos que permitiera el desarrollo de la misma, se elaboró el análisis enfocado a la motivación que existe en el clima organizacional. En este sentido Soy Aumatell, C. (2003) expresa que:

La fase de análisis e interpretación de los resultados incluye el análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas, reuniones informales y el estudio de los datos existentes con el objetivo de explicar a la organización que significado tienen y recomendar las acciones pertinentes.
(p.92)

Esta investigación proporcionará sus resultados de carácter cuantitativo e interpretativo del fenómeno estudiado. A continuación se presentaran gráficos para cuantificar los resultados obtenidos por los encuestados, y posteriormente se elaboraran tablas porcentuales para evidenciar dichos resultados. Seguidamente se realizarán los análisis e interpretación correspondiente para cada ítem, identificando cuales son los elementos que servirán de referencia para cubrir los objetivos específicos. Para así estructurar la propuesta de estrategias motivacionales dirigida a la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello.

1. ¿Recibió usted inducción o capacitación por parte de la empresa al momento de ingresar a la misma?

Gráfico N° 01



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 01

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 13 | 100 |

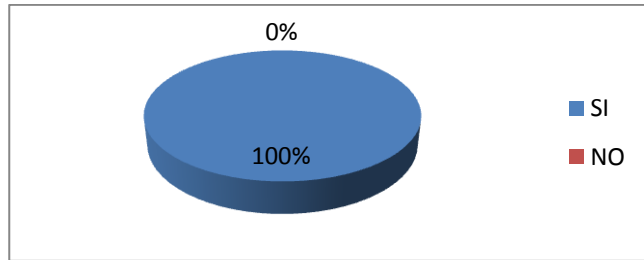
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 01:

En éste ítem el total de los encuestados expresaron afirmativamente que recibieron inducción o capacitación del puesto de trabajo al momento de ingresar a la organización, esto indica que el personal de la empresa encargado de llevar la información a los nuevos ingresos, cumplió con explicarles cuáles eran sus funciones, deberes y roles que les correspondía cumplir y desempeñar en el área de ventas, además les indicaron el tiempo de duración de la jornada de trabajo y la remuneración que iban a obtener por sus labores.

2. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es un requerimiento importante en relación al tipo de actividad que desarrollan a diario?

Gráfico N° 02:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 02

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 13 | 100 |

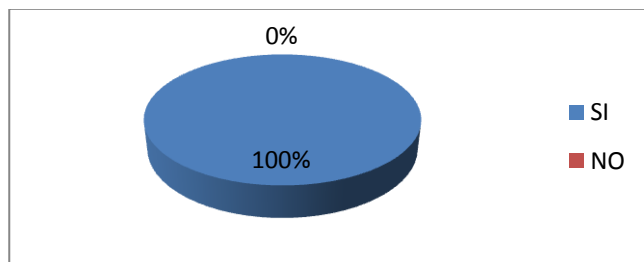
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 02:

El total de los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta expresando que trabajando juntos se pueden obtener grandes resultados, ellos consideran que el trabajo en equipo lo es todo, porque el fin último de su área se logra en conjunto, algunas personas indicaron que si trabajan en equipo se mantiene un clima laboral agradable y esto permite disfrutar de la jornada diaria, otros expresaron que se maneja información la cual requiere trabajo en equipo, la misma debe ser asertiva, clara y concisa para que no quede lugar a errores y malos entendidos.

3. ¿Se siente usted satisfecho con su equipo de trabajo?

Gráfico N° 03:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 03

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|-------|-------------|----------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 13 | 100 |

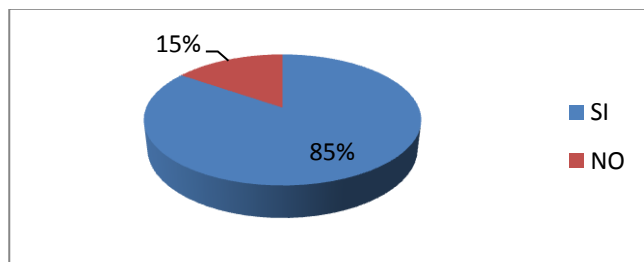
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 03:

En cuanto a éste ítem el 100% de los encuestados expresó que se sienten satisfechos con su equipo de trabajo porque existe compañerismo, unión y colaboración, además son necesarios estos factores para lograr el fin común de la organización, también expresaron que existen algunas diferencias entre ellos, pero eso es normal debido a los distintos tipos de caracteres que tienen, de igual manera están muy contentos con la presencia de sus compañeros de trabajo, además comentaron que cada uno de ellos es una pieza fundamental en el área de trabajo para poder llegar a los objetivos propuestos en conjunto.

4. ¿Se siente usted satisfecho en el clima laboral en el cual se desenvuelve diariamente?

Gráfico N° 04:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 04

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 11 | 85 |
| NO | 2 | 15 |
| TOTAL | 13 | 100 |

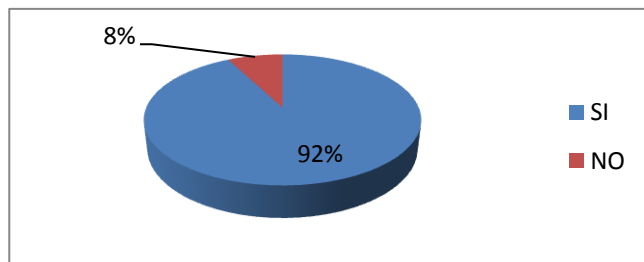
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 04:

Del total de los encuestados once (11) personas que representan un 85% indicaron que se sienten a gusto en el clima laboral en el cual desempeñan su trabajo, por el compañerismo que existe entre ellos, algunos dijeron que el ambiente es armonioso y que la organización se encarga diariamente de brindar apoyo y mejorar la calidad de vida de sus empleados. Sin embargo, dos (2) personas que representan el 15% de los encuestados expresaron que no se sienten satisfechos porque el personal de administración no les brinda el apoyo suficiente para ellos desarrollar su trabajo y a veces se sienten que no trabajan en equipo con ese personal sino en grupo, es decir cada quien con sus labores y no encaminados hacia un fin común.

5. ¿Está usted satisfecho con el cargo y las labores que actualmente desempeña?

Gráfico N° 05:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 05

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 12 | 92 |
| NO | 1 | 8 |
| TOTAL | 13 | 100 |

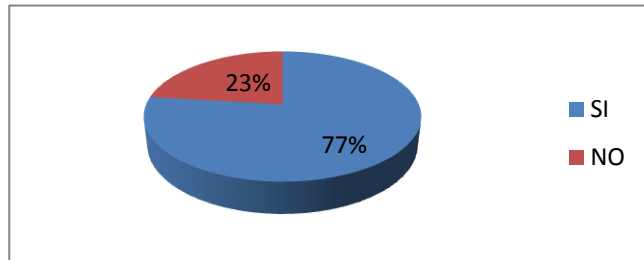
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 05:

Así mismo doce (12) encuestados que representan el 92% indicaron que están satisfechos con el cargo y las labores que actualmente desempeñan porque se sienten identificados con el mismo y además la función que más les apasiona de sus labores es que mantienen relación directa con el público, debido a que todos los días cuando se dirigen a los negocios encuentran diversas personalidades, de manera que ellos tienen que reinventarse día a día para realizar la venta, su labor no es monótona. Por otra parte una (1) persona, que representa un 8% de los encuestados expresó que no está satisfecho porque tiene que cumplir funciones que no le corresponde a su cargo, es decir hacer trabajos que corresponden a otro departamento.

6. ¿Recibe usted retroalimentación de cómo desempeña su trabajo por parte de sus jefes?

Gráfico N° 06:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 06

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 10 | 77 |
| NO | 3 | 23 |
| TOTAL | 13 | 100 |

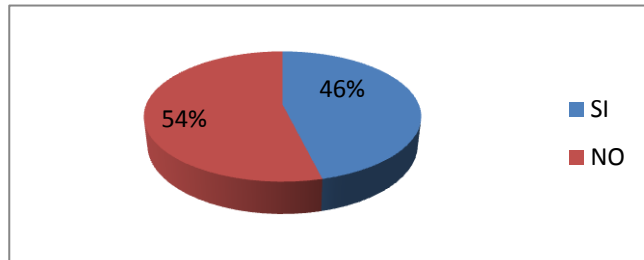
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 06:

En este ítem, diez (10) personas respondieron que sí reciben retroalimentación por parte de sus jefes lo que representa un 77%, indicaron que sus jefes se reúnen con ellos a diario y les proporcionan información acerca de los objetivos que deben lograr y los resultados obtenidos, además identifican fortalezas y oportunidades para mejorar la labor de los colaboradores, lo que incentiva a estos a prepararse para dar lo mejor de sí en cada jornada. En contraposición a esta respuesta, tres (3) encuestados que representan el 23%, indicaron que no reciben retroalimentación, debido a que sus jefes critican el desempeño y no buscan la solución para ayudarlos.

7. ¿Cree usted que existen diferencias en el trato de sus jefes hacia sus compañeros de trabajo?

Gráfico N° 07:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 07

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 6 | 46 |
| NO | 7 | 54 |
| TOTAL | 13 | 100 |

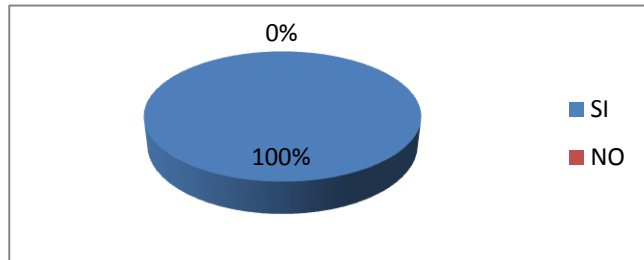
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 07:

Respecto a este ítem, seis (6) encuestados que representan el 46%, expresaron que sí existen diferencias en cuanto al trato de sus jefes a sus compañeros, comentaron que claramente existen preferencias por algunos vendedores, notan la inequidad de proporción al distribuir el inventario, también indicaron que en todos los trabajos existen diferencias y por ello que en esta organización también las hay, es decir, lo ven de una forma natural. Por otra parte, siete (7) personas indicaron que no hay diferencias de trato, sus jefes tratan a todos los compañeros por igual, porque todos son vendedores y no existe distinción alguna.

8. ¿Se siente usted satisfecho con el tiempo otorgado para la jornada de trabajo que desempeña diariamente?

Gráfico N° 08:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 08

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 13 | 100 |

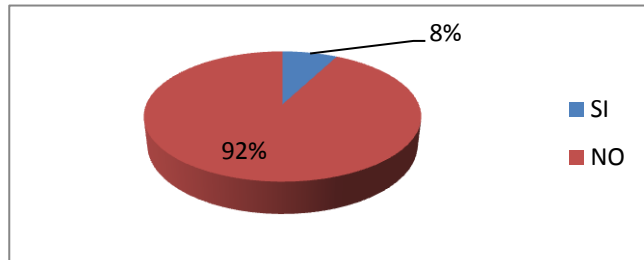
Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 08:

El total de los encuestados expresaron que se sienten completamente satisfechos con su jornada de trabajo, indicaron que es suficiente y óptima para realizar sus labores, les gusta que comience temprano porque así culminan temprano y esto les permite compartir más tiempo con su familia, realizar otras labores del hogar y tener mayor tiempo de recreación, además comentaron que es la cantidad de horas legal.

9. ¿Está usted conforme con la remuneración otorgada por parte de la empresa mensualmente?

Gráfico N° 09:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 09

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 1 | 8 |
| NO | 12 | 92 |
| TOTAL | 13 | 100 |

Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

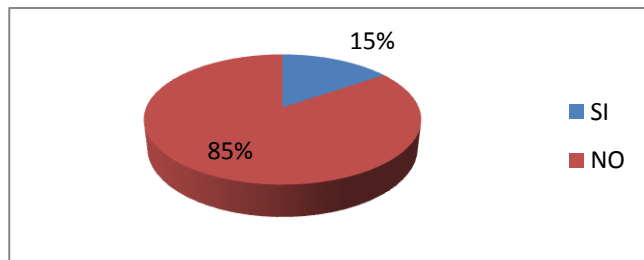
Interpretación del Gráfico N° 09:

Del total de los encuestados, doce (12) personas que representan un 92% indicaron que no están conformes con la remuneración otorgada mensualmente porque el pago es directamente proporcional a las ventas que realicen y no envían los productos para cubrir las cuotas por lo tanto no les pagan las comisiones como debería ser, otros comentan que la situación del país y los factores económicos como la inflación, agotan rápidamente el ingreso mensual, algunos opinaron que la empresa cambia la manera de aplicar la remuneración en intervalos de tiempo cortos, y que otros compañeros de otros departamentos con un rango menor obtienen mejor salario que

ellos. En otro sentido una (1) persona que es el 8% respondió que sí, que en ocasiones está conforme con la remuneración obtenida.

10. ¿Considera usted que los objetivos que le asignan mensualmente son alcanzables?

Gráfico N° 10:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 10

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 2 | 15 |
| NO | 11 | 85 |
| TOTAL | 13 | 100 |

Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

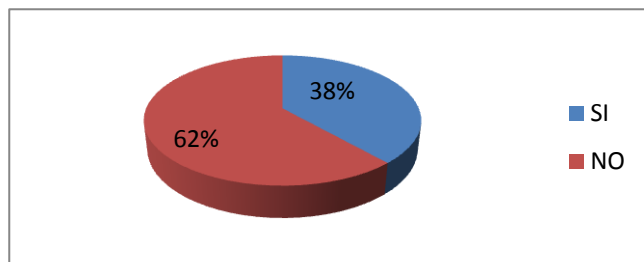
Interpretación del Gráfico N° 10:

En este ítem, once (11) encuestados que representa el 85% consideran que los objetivos no son alcanzables mensualmente, debido a la falta de inventario, de tal manera que se le hace cuesta arriba lograrlos porque no tienen productos que vender, otros expresaron que la situación de la empresa ha cambiado mucho últimamente por la situación país que se está viviendo y que los objetivos tienden a ser exagerados,

también indicaron que hay una mala planificación porque no están acorde al promedio de ventas de cada ruta. En oposición a lo anterior dos (2) personas, el 15% de los encuestados dijeron que sí son alcanzables porque están proporcional a cada ruta. En pocas palabras esto quiere decir que el objetivo de la agencia lo distribuyen proporcionalmente en cada ruta, por la cantidad de clientes que tiene y no por la demanda histórica registrada de las compras de los clientes.

11. ¿Actualmente existen en la empresa estrategias motivacionales para impulsar la labor de los trabajadores?

Gráfico N° 11:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 11

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 5 | 38 |
| NO | 8 | 62 |
| TOTAL | 13 | 100 |

Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

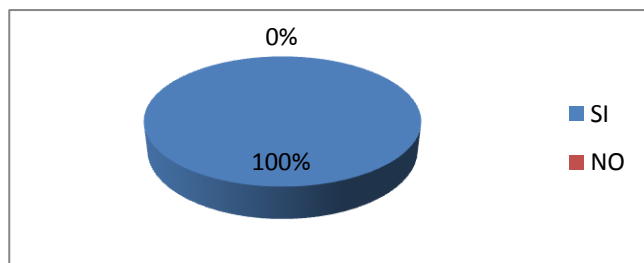
Interpretación del Gráfico N° 11:

Del total de los encuestados, cinco (5) personas consideran que sí existen estrategias para motivar al personal, tales como fiestas del día del trabajador, becas

escolares, regalos navideños para los hijos de los colaboradores, concursos anuales, premios, agasajos e incremento de comisiones. Por el contrario, ocho (8) personas indican que no existen estrategias motivacionales, porque no se sienten motivados debido a la falta de productos en el inventario, además la situación de la empresa ha cambiado como consecuencia de la situación país.

12. ¿Le gustaría recibir nuevos incentivos en el área donde usted labora?

Gráfico N° 12:



Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Tabla de Datos N° 12

| | ENCUESTADOS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 13 | 100 |

Fuente: Cervelion L., Franco R. (2015)

Interpretación del Gráfico N° 12:

El total de los encuestados expresó que sí le gustaría recibir nuevos incentivos y así aumentarían las ganas de laborar, es decir mejoraría la motivación, de las opiniones expresadas se pueden destacar: que les gustaría recibir viajes, premios,

aumento de salario, bonificaciones, material publicitario, tales como gorras, franelas, cavas, entre otros, en las comisiones incluir el porcentaje de cobranza en bolívares. Otra opinión expresada fue que lo que más los motivaría es que los objetivos sean reales y alcanzables, que el inventario mejore, para sí obtener la remuneración que se merecen.

Análisis de los Resultados

Se aplicó un instrumento de recolección de datos a la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello, que constaba de doce (12) ítems, basados en la motivación de los trabajadores y situación actual de la empresa. En base a lo anterior, es de suma importancia analizar los datos obtenidos de dicho instrumento, porque respecto a eso se realizó la propuesta de estrategias motivacionales dirigida a la fuerza de ventas de la empresa antes mencionada. Estas estrategias van a conducir los objetivos organizacionales con la finalidad de generar el bienestar en el ser humano, mejorando los procesos que sustentan la labor de estos individuos. Para que se lleve a cabo esta propuesta debería acoplarse la empresa y la fuerza de ventas, ya que trabajando en conjunto existiría más interacción en pro del bien común.

En el mismo orden de ideas, en base a estos resultados se presenta la respuesta de los objetivos específicos planteados anteriormente, el primero consistía en **diagnosticar la situación actual** de la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello con respecto a la motivación. Los encuestados expresaron:

- a) Satisfacción interna con sus compañeros de trabajo.
- b) Trato amable por parte de la empresa.

- c) El 23% de los trabajadores expresó que no valoran su esfuerzo, solo reciben retroalimentación para las oportunidades y muy poco para las fortalezas.
- d) El 85% de los colaboradores indican que hagan lo que hagan se le hace imposible lograr los objetivos de la empresa, lo que les da igual si cumplen o no sus funciones de una manera óptima porque de todos modos no alcanzarán las metas.

Respecto al objetivo específico número dos, se pretende **describir las causas de desmotivación** en la fuerza de ventas en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello, los encuestados indicaron que al ingresar a la misma se les da una inducción adecuada y les explican detalladamente cuales son sus funciones y cuál es la remuneración que obtendrán por su jornada laboral, se evidencia que lo que les disgusta es:

- a) Que a pesar de laborar y realizar lo mejor posible su trabajo, tienen como meta alcanzar una propuesta y esta es modificada frecuentemente, por lo tal sienten que no hay objetivos concretos a alcanzar en determinado tiempo.
- b) La remuneración otorgada mensualmente; el alcance de los objetivos interfiere directamente en sus comisiones y tiene un porcentaje significativo en su retribución, si estos varían continuamente, ellos no sabrán en que meta enfocarse por lo tanto trae consigo sentimientos de frustración.
- c) Variación de la disponibilidad del inventario de mercancía tanto a nivel de agencias como a nivel de rutas, ellos están conscientes de la situación externa a la empresa, lo que les disgusta es la cuantificación de los objetivos, expresan que son muy altos para la cantidad de productos que les distribuyen y la capacidad de despacho que tiene ese departamento, no consideran justo que les exijan un objetivo inalcanzable si no les proporcionan las herramientas adecuadas para lograrlo, eso causa un sentimiento de frustración porque hagan lo que hagan jamás alcanzaran esos objetivos.

- d) El 46% de los empleados sienten disgusto respecto al trato de sus jefes hacia sus compañeros, ellos creen que existe preferencia en cuanto a trato y a distribución de inventarios para las rutas, ellos consideran que los jefes no les llaman la atención a los empleados que llegan retrasados a la jornada laboral, pasan desapercibida la situación, ignorando el esfuerzo que hicieron las otras personas para estar en la empresa temprano.
- e) El 62% del total de los encuestados, no se sienten motivados debido a los constantes cambios que se han venido realizando respecto a los objetivos y a la remuneración mensual.

Ahora bien, el tercer objetivo específico es **elaborar estrategias motivacionales** dirigidas a la fuerza de ventas a fin de incrementar el desempeño en la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A, Agencia Puerto Cabello, con este objetivo se pretende implementar estrategias que mejoren la motivación de los empleados de dicho departamento, de tal modo se busca despertar el interés y las ganas de innovar en lo que les apasiona, para traer resultados óptimos tanto para la empresa como para ellos mismos en su aspecto personal, que se sientan significativos y reconocidos por la labor que desempeñan. A continuación se presenta un capítulo exclusivo para el diseño de la misma.

CAPITULO V

PROPUESTA

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA C.A, AGENCIA PUERTO CABELLO

En este capítulo se presenta la propuesta, contiene diversas estrategias motivacionales, para incrementar el estímulo en la fuerza de ventas y así obtener un mejor desempeño en su jornada laboral. En este sentido Suárez & Pérez (2004) expresan que:

El investigador tendrá la oportunidad de evaluar todos los aspectos relevantes y la fuente de información para el estudio antes de realizar la recopilación de los datos. Además la propuesta es regularmente un documento necesario para conseguir los fondos económicos para la implantación del estudio. (p.2)

En base a lo anterior se decide elaborar un programa de estrategias motivacionales con diferentes actividades a fin de impulsar el desarrollo personal y grupal de la fuerza de ventas, para así generar un estímulo adecuado en cada uno de los colaboradores, facilitar las herramientas necesarias para incrementar su desempeño en la jornada laboral y promover el optimismo para mejorar diferentes aspectos de sus vidas.

Presentación de la Propuesta

En este capítulo se establecen los lineamientos y planes del programa a desarrollar en la investigación, se detalla la manera como está diseñado el mismo. Esta propuesta

se realiza en base a las necesidades detectadas (descritas en el capítulo anterior, p.45) en la fuerza de ventas a través del análisis de los resultados proporcionados por el instrumento utilizado, centradas en la desmotivación, que trae como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y disminución en la productividad de la organización.

Justificación de la Propuesta

Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos a la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia puerto cabello se determinó la necesidad de realizar estrategias motivacionales, para optimizar e incrementar el desarrollo en sus actividades de una manera que genere satisfacción a los empleados. La encuesta arrojó que el 46% de los empleados sienten disgusto respecto al trato de sus jefes hacia sus compañeros, el 23% expresa que no recibe retroalimentación por parte de sus jefes y el 92% no están conformes con la remuneración obtenida mensualmente.

En base a los resultados anteriormente descritos, se puede comprobar las causas que generan la insatisfacción laboral de los empleados, esencialmente este proyecto se hizo con el fin de formar una solución práctica y sencilla al problema y de esta manera beneficiar a los trabajadores y a la empresa. Es de suma importancia destacar que el 100% de los trabajadores están de acuerdo en recibir nuevos incentivos y estrategias motivacionales, que traigan como beneficio mejoras en la productividad.

Propuesta

Programa de estrategias motivacionales basado en la Teoría de las Necesidades Aprendidas de David Mc Clelland, bajo un enfoque empírico dirigido a la Fuerza de Ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello.

Misión y Visión de la Propuesta

Misión

Construir estrategias motivacionales que promuevan la interacción participativa de cada uno de los colaboradores del departamento de ventas, al emplear un programa en función de sus necesidades e intereses, para buscar la mejora personal, laboral y social dentro de la organización.

Visión

Contribuir al desarrollo de personas asertivas, capaces de innovar, recrear e impulsar sus ideales para cumplir con los objetivos corporativos; afianzando la importancia del trabajo en equipo, empatía, liderazgo, motivación, compromiso y resiliencia para incrementar la productividad y el desempeño de la Fuerza de Ventas de la organización.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar un programa de estrategias motivacionales que promuevan la confianza y el optimismo a fin de incrementar el desempeño en la fuerza de ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello, para así tener una mayor productividad laboral.

Objetivos Específicos

- 1) Facilitar un programa de estrategias motivacionales que proporcione las herramientas necesarias a la fuerza de ventas a fin de incrementar su desempeño y productividad laboral.
- 2) Describir las actividades que contiene el programa de estrategias motivacionales dirigido a la fuerza de ventas.

Estudio de Factibilidad

Esta propuesta está destinada a la participación de la fuerza de ventas para el desarrollo de la motivación en los mismos, a fin de generar una calidad de servicio óptima, para incrementar el desempeño y la productividad en sus labores. Este estudio presenta tres tipos de factibilidad: la operativa, la técnica y la financiera.

En cuanto a la factibilidad operacional, esta comprende la posibilidad que se le dé un buen uso al programa, en relación a lo anterior se puede determinar que el mismo es de fácil manejo, buena aceptación y perdurable en el tiempo, los empleados se sentirán cómodos con este programa, debido a la oportunidad de desarrollo que posee el mismo.

Respecto a la factibilidad técnica, la organización posee espacios donde se puede desarrollar adecuadamente el programa y la tecnología para la aplicación del mismo, en cuanto al personal capacitado para dirigir las actividades, existen empleados que la empresa puede adiestrar para dirigir el programa o a su vez, contratar un recurso humano externo para que desarrolle el mismo los días específicos.

En referencia a la factibilidad económica, la propuesta no requiere de materiales y recursos sofisticados, al contrario la mayoría son de fácil acceso y son sustituibles en caso de no conseguir alguno. Sin embargo si se decide contratar al recurso humano externo, dependerá de la experiencia o conocimientos que posea el mismo y su remuneración variará respecto a los indicadores antes mencionados.

Viabilidad de la Propuesta

Para el estudio de la viabilidad de la propuesta se estudiaron tres aspectos: técnicos, socioeconómicos e institucionales. En cuanto a los aspectos técnicos se puede resaltar que la propuesta es viable porque los objetivos están dirigidos a los problemas y guardan estrecha relación con el planteamiento de los mismos, por lo tanto la propuesta está basada en dar respuesta a las necesidades antes mencionadas.

Respecto a la viabilidad socioeconómica, la aplicación de la propuesta traerá beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, porque los empleados se sentirán motivados y realizarán su labor de manera óptima incrementando su desempeño, lo que traería como consecuencia el aumento de la productividad laboral, generando mayores utilidades a la empresa.

En cuanto a la viabilidad institucional, es viable debido a que la empresa posee el ambiente adecuado para la aplicación de la propuesta, no es necesario invertir en infraestructuras. Por todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que esta propuesta resulta factible y viable en todos los ámbitos para la población en estudio.

Diseño de la Propuesta

Esta propuesta se elabora en base a la Teoría de las Necesidades Aprendidas de David Mc Clelland, a través de una de ellas se enfatiza el logro de los objetivos del individuo a lo largo de su vida, teniendo en cuenta la motivación como fuente de impulso para alcanzar las metas en un ambiente laboral, generando situaciones que incluyan la responsabilidad, para que pueda solventar cualquier problemática que surja; la retroalimentación para que vaya mejorando su desempeño; y un grado mediano de riesgos, que lo desafíen a establecer metas, donde sientan que en sus manos está el resultado de sus acciones que podrán llevarlo al éxito o al fracaso; la competitividad juega un papel fundamental, ya que el individuo se interesa por el prestigio y la influencia que tenga en los demás. Es por ello, que a continuación se describe la actividades enfocadas en las necesidades del logro, poder y afiliación.

La **necesidad del logro**: Estas dinámicas promoverán el crecimiento de la autoestima de los individuos, afianzarán la confianza y generarán pensamientos positivos a fin de impulsar el liderazgo, el valor y la creencia de los participantes en ellos mismos.

La **necesidad de poder**: Estas actividades se enfocan en generar una situación de empatía, en la cual los individuos se coloquen en la posición de sus jefes para así responder a los distintos escenarios en los que estos se desenvuelvan, ejerciendo el poder, el control e influir sobre sus compañeros.

La **necesidad de afiliación**: En estas dinámicas se impulsará el reconocimiento de los individuos a través de las acciones efectivas por parte de los jefes y los comentarios positivos que emita el grupo en el cual se desenvuelven y, para así fomentar relaciones sanas con su entorno.

Programa de Estrategias Motivacionales “Valorando mi Trabajo”

Este programa tiene como finalidad, desarrollar el ser y promover la autorrealización de los individuos a través de actividades que incentiven y motiven a los mismos para ejercer de una manera óptima sus funciones, y así lograr un aumento considerable en la productividad laboral, cada actividad está estructurada en tres (3) fases:

Figura N° 01. Esquema de Fases



Fuente: Cervelion L. y Franco R. (2015)

Fase N° 01, titulada “Fase de sensibilización” en la cual el facilitador debe motivar la participación y el compromiso de la fuerza de ventas respecto a la realización de

las actividades de dicho programa, a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida. La participación, el compromiso y liderazgo de los Jefes de Ventas son importantes porque garantizan el respaldo institucional de la empresa y la continuidad en las acciones para desarrollar un departamento saludable, en esta fase, también se promueve la integración entre el equipo de trabajo.

Fase N° 02, titulada “Fase de Desarrollo”, en la cual se ejecutará y se aplicará la actividad a los participantes, para lograr los objetivos de las mismas, siguiendo las indicaciones correspondientes.

Fase N° 03, titulada “Fase de Control y Seguimiento”, en esta etapa, los encargados de la ejecución del programa, deben comprobar que se realicen las actividades de manera óptima, satisfaciendo los objetivos establecidos en calidad, costo y tiempo. Su propósito es suministrar información del progreso del programa, de forma que se puedan tomar las acciones correctivas cuando la ejecución del mismo se desvíe significativamente de su planificación. Además se debe aplicar un instrumento de recolección de datos cada tres (3) meses, para analizar si las estrategias han alcanzado los objetivos, es decir han aumentado la motivación en los participantes.

Es de suma importancia destacar que las actividades, se deben aplicar una (1) cada tres (3) meses, las mismas no conservan un orden específico de aplicación, el facilitador puede tomar la actividad que crea conveniente para el inicio del programa, aunque se recomienda el orden en el que están presentadas, si este considera que no se logró el objetivo con alguna de las mismas, puede repetirse de manera que su aplicación sea óptima.

Descripción de las Actividades

Actividad N° 01: Actividad recreativa “Yo Soy...”. Basado en la autoestima y el logro.

Objetivo General: Promover una autoestima sana a fin que los participantes se valoren y creen en sí mismos, convenciéndose que pueden lograr cualquier meta que se propongan.

| Hora | Objetivos Específicos | Contenido | Actividades | Recursos | Estrategias |
|-----------------------|--|--------------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| 7:00am a 7:15am | Dar inicio a la actividad | Presentación y bienvenida | Bienvenida a los trabajadores y facilitadores | Recursos humanos | |
| 7:15am a 7:30am | Definir concepto de autoestima y logro | Autoestima sana y logro de objetivos | ¿Qué es la autoestima y el logro? (a) | Recursos humanos | Discurso dirigido |
| 7:30am a 7:45am | Explicar las instrucciones | Instrucciones de la actividad | Conociendo las reglas del juego (b) | Recursos humanos | Discurso dirigido |
| 7:45am a 9:00am | Realizar actividad | Desarrollo de la actividad | El círculo de la amistad (c) | Recursos humanos, hojas blancas, lápices, borradores, sacapuntas | Juego |
| 9:00am a 9:30am | Conocer los roles de sus compañeros | Clausura de la actividad | Intercambio de ideas (d) | Recursos humanos | Retroalimentación, discusión dirigida |

| | | | | | |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|
| 9:30am a 9:45am | Compartir en equipo | Integración grupal | Interactuand o en familia (e) | Café, vasos, botanas | |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|

a) **¿Qué es la autoestima y el logro?:** El facilitador debe hacer una breve introducción definiendo los valores que contiene la actividad recreativa a aplicar, la autoestima (evaluación que el sujeto hace de sí mismo, si te gusta o no como eres) y el logro (actitud para alcanzar una meta), dar una breve explicación de sus conceptos, características y beneficios que trae para los participantes.

b) **Conociendo las reglas del juego:** El facilitador debe explicar de una manera clara las instrucciones, indicando qué se debe hacer con los recursos proporcionados para así comenzar la actividad.

c) **El círculo de la amistad:** A continuación, se reparte a cada participante una hoja, en el que pondrán en la parte superior la frase YO SOY..., y a la parte izquierda de la hoja la misma frase, escrita unas 20 veces. Quedará de la siguiente forma:

Yo soy...

Yo soy...

Yo soy...

Yo soy....

Yo soy...

Se les indica las siguientes instrucciones: “Van a escribir características tuyas que consideren que sean positivas (cualidades, destrezas, conocimientos, capacidades...). A continuación, por parejas, se van a vender a ustedes mismos. Uno hará el papel de vendedor y otro de comprador, y después cambiarán los papeles. El vendedor expondrá las razones por las que al comprador le conviene adquirirlo” y así sucesivamente.

Fuente: <http://www.cece.gva.es/orientados/profesorado/descargas/autoestima.pdf>

d) Intercambio de Ideas: El facilitador debe finalmente, preguntar a los participantes las dificultades que han tenido a la hora de completar las frases de yo soy, y a la hora de venderse. Explica a los alumnos que a la mayoría de personas se nos es difícil reconocer cualidades positivas que poseemos en algunos momentos, y que esto ocurre porque las personas elegimos un modelo con el que compararnos, y depende de con quién nos comparemos, nos evaluamos más positiva o más negativamente. De lo que se trata es de hacer una comparación lo más realista posible, para que el resultado sea ajustado a la realidad, y así nuestra autovaloración no se verá afectada.

Fuente: <http://www.cece.gva.es/orientados/profesorado/descargas/autoestima.pdf>

e) Interactuando en Familia: Al culminar la actividad se realizará un compartir, en el cual los participantes comerán y beberán distintos tipos de pasapalos y botanas.

Actividad N° 02: Taller “Liderando mi vida”. Basado en Liderazgo dirigido a la Fuerza de Ventas

Objetivo General: Promover la importancia del liderazgo en cada uno de los empleados a fin de consolidar una mejor actitud y ser capaz de adaptarse a los nuevos cambios, para así influir de una manera agradable y directa en la compra que realizan los clientes.

| Hora | Objetivos Específicos | Contenido | Actividades | Recursos | Estrategias |
|-----------------|---------------------------|---------------------------|---|------------------------------|-------------|
| 7:00am a 7:15am | Dar inicio a la actividad | Presentación y bienvenida | Bienvenida a los trabajadores y facilitadores | Recursos humanos, vídeo beam | |
| 7:15am a | Disminuir | Actividad | Juego de | Recursos | Interacción |

| | | | | | |
|------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 7:45am | la tensión en el grupo | Rompe hielo | Biografía (a) | humanos | grupal |
| 7:45am a 7:55am | Definir concepto de liderazgo | Liderazgo | ¿Qué es ser un líder? (b) | Recursos humanos, video beam | Imágenes representativas |
| 7:55am a 8:15am | Concretar el propósito de liderazgo | Importancia del Liderazgo | ¿Para qué ser un líder? (c) | Recursos humanos | Lluvia de ideas |
| 8:15am a 8:35am | Describir los tipos de Liderazgo | Tipos de Liderazgo, Tipos de seguidores | ¿Líder o seguidor? (d) | Recursos humanos, video beam | Esquema |
| 8:35am a 9:05am | Afianzar el tipo de liderazgo | Actividad de desarrollo | Maneja la situación (e) | Recurso humano, sobres | Roll playing |
| 9:05am a 9:20am | Identificar las diferencias | Diferencias entre ser líder y ser jefe | ¿Ser líder o ser jefe? (f) | Recursos humanos, video beam | Vídeo y Discusión dirigida. |
| 9:20 am a 9:50am | Deducir la clase de liderazgo | Toma de decisiones | ¿Qué clase de líder quieres ser? (g) | Recurso humano, video beam | Reflexión |
| 9:50am a 10:00am | Compartir | Actividad de cierre | Interactuando en familia (h) | Café, vasos, botanas | Retroalimentación |

a) **Juego de Biografía:** Los participantes deben utilizar una forma específica para hablar sobre sí mismos. Por ejemplo, si el objetivo del grupo es fomentar el espíritu de equipos, los participantes deben usar las letras **E-Q-U-I-P-O** para compartir distintos eventos sobre sus vidas con las letras como pie. Por ejemplo: Joe se para y comparte: "La **E** es de educación: fui a la Universidad Estatal y me gradué de ingeniera. La **Q** es de química, mi materia favorita de la escuela. La **U** es de Universidad, a donde fui luego de graduarme de bachiller. La **I** es de India, mi destino turístico favorito. La **P** es de pasta, mi comida preferida. Para finalizar, la **O** es de oro; el color dorado es mi favorito". El siguiente jugador debe pararse y responder de la misma forma. De este modo, todo el grupo aprenderá más sobre su equipo. Este juego para romper el hielo es un poco más largo, por lo que es ideal para grupos de menos de 20 jugadores.

b) **¿Qué es ser un líder?:** El facilitador debe definir el concepto según algunos autores, partiendo de ello construir el concepto particular y explicar todos los aspectos relacionados con un líder, tales como: características, comportamiento, actitudes, comunicación, toma de decisiones, entre otros; debe tener un apoyo visual, reproducir imágenes que afiancen, las ideas que vaya expresando.

c) **¿Para qué ser un líder?:** El facilitador debe explicar la importancia del liderazgo y hacer que los participantes expresen sus ideas, para que juntos construyan un concepto que se adecue a sus visiones, y así ir afianzando en los participantes este pensamiento, de manera que ellos se sientan motivados a ser líderes en cada uno de sus puestos de trabajo.

d) **¿Líder o seguidor?:** Debe definir y explicar el concepto de seguidor, porque sin seguidores no hay líderes, a través de un esquema ir explicando las características de ambos, los beneficios y riesgos que conllevan.

e) **Maneja la situación:** El facilitador dividirá al grupo en una cantidad de subgrupos correspondiente al número de personas que estén presente en ese momento, le entregará un sobre vacío a cada subgrupo, indicándoles las instrucciones

para desarrollar la dinámica, cada grupo debe recrear una escena con una situación vinculada a sus labores, es decir alguna experiencia significativa que hayan tenido o una situación deseable, cada subgrupo es libre de utilizar el sobre en su escena si quieren hacerlo o si no.

Luego de haber visto todas las recreaciones, el facilitador se dirigirá nuevamente hacia los participantes y hará una retroalimentación, preguntará para qué utilizaron el sobre y por qué, cada subgrupo explicará la situación recreada y comentará lo que sintieron y el comportamiento que podrían tener en esa situación, a sí mismo otros subgrupos podrán opinar respecto a las situaciones de sus compañeros, luego de expresar todas las opiniones posibles el facilitador explicará qué función cumplía el sobre en cada situación. El objetivo de esta actividad es indicarles a los participantes que el sobre representa un recurso, es decir que en cualquier situación que se nos presente siempre van a existir miles de recursos que quizás no veamos su significado en el momento, pero el fin es agotar todos los recursos que tengamos para lograr los objetivos y metas propuestos.

f) ¿Ser líder o ser jefe?: Colocar el vídeo “Líder vs. Jefe” ubicado en esta dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=QCwnkUSXS9I> ó “Diferencias Entre Jefe y Líder”, link: <https://www.youtube.com/watch?v=IH0esDjhhJY>, posteriormente el facilitador le pedirá a uno de los participantes que diga una característica de jefe vista en el video y que de un breve comentario acerca de esa palabra, que piensa de ello, por qué y si conocen a jefes o líderes con esas características.

g) ¿Qué clase de líder quieres ser?: El facilitador se apoyará en el vídeo “¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de Liderazgo” ubicado en este link: <https://www.youtube.com/watch?v=Qz32k9PTXas>. Este debe describir los tipos de liderazgo que existen, definir las características, ventajas, desventajas y algunos ejemplos de ellos, haciéndolo de manera reflexiva, que los participantes profundicen la información y deliberen que clase de líder quieren ser. Ya para concluir el facilitador puede dar esta última reflexión: “El árbol desorientado”

Había una vez... En algún lugar que podría ser cualquier lugar, y en un tiempo que podría ser cualquier tiempo, un hermoso jardín con manzanos, naranjos, perales y bellísimos rosales, todos ellos felices y satisfechos. Todo era alegría en el jardín, excepto por un árbol profundamente triste. El pobre tenía un problema: ¡No sabía quién era! Lo que le faltaba era concentración, le decía el manzano: "Si realmente lo intentas, podrás tener sabrosísimas manzanas, ¡ve que fácil es!" "No lo escuches", exigía el rosál. "Es más sencillo tener rosas y ¡ve que bellas son!" Y el árbol desesperado, intentaba todo lo que le sugerían, y como no lograba ser como los demás, se sentía cada vez más frustrado.

Un día llegó hasta el jardín el búho, la más sabia de las aves, y al ver la desesperación del árbol, exclamó: "No te preocupes, tu problema no es tan grave, es el mismo de muchísimos seres sobre la Tierra. Yo te daré la solución...

No dediques tu vida a ser como los demás quieran que seas. Sé tú mismo, conócete... y para lograrlo, escucha tu voz interior." Y dicho esto, el búho desapareció.

"¿Mi voz interior?... ¿Ser yo mismo?... ¿Conocerme?..." Se preguntaba el árbol desesperado, cuando de pronto, comprendió. Y cerrando los ojos y los oídos, abrió el corazón, y por fin pudo escuchar su voz interior diciéndole:

"Tú jamás darás manzanas porque no eres un manzano, ni florecerás cada primavera porque no eres un rosál. Eres un roble, y tu destino es crecer grande y majestuoso. Dar cobijo a las aves, sombra a los viajeros, belleza al paisaje... Tienes una misión: ¡Cúmplela!"

Y el árbol se sintió fuerte y seguro de sí mismo y se dispuso a ser todo aquello para lo cual estaba destinado. Así, pronto llenó su espacio y fue admirado y respetado por todos. Y sólo entonces el jardín fue completamente feliz.

Yo me pregunto al ver a mi alrededor, ¿Cuántos serán robles que no se permiten a sí mismos crecer?... ¿Cuántos serán rosales que por miedo al reto, sólo dan espinas?... ¿Cuántos, naranjos que no saben florecer?

En la vida, todos tenemos un destino que cumplir y un espacio que llenar. No permitamos que nada ni nadie nos impida conocer y compartir la maravillosa esencia de nuestro ser. ¡Nunca lo olvides!

Fuente: Historias Motivadoras.

Link: <http://motivador.galeon.com/aficiones235102.html>

h) Interactuando en Familia: Al culminar el taller se realizará un compartir, en el cual los participantes comerán y beberán distintos tipos de pasapalos y botanas, comentando entre ellos que les pareció el taller.

Actividad N° 03: Gymkhana “Estando en tus zapatos”. Basado en la empatía y el poder.

Objetivo General: Incentivar el valor de la empatía en la fuerza de ventas, para que sean conscientes del trabajo, el poder y la responsabilidad que implica estar en situaciones en la posición de jefe.

| Hora | Objetivos Específicos | Contenido | Actividades | Recursos | Estrategias |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|
| 7:00am a 7:15am | Dar inicio a la actividad | Presentación y bienvenida | Bienvenida a los trabajadores y facilitadores | Recursos humanos | |
| 7:15am a 7:30am | Explicar las instrucciones | Instrucciones de la actividad | Conociendo las reglas del juego (a) | Recursos humanos | Discurso dirigido |
| 7:30am a 9:00am | Realizar actividad | Desarrollo de la actividad | Estando en tus zapatos (b) | Recursos humanos, hojas blancas, | Juego |

| | | | | | |
|-----------------------|---|-----------------------------|---------------------------------|---|--|
| | | | | lápices, borradores, sacapuntas, reloj | |
| 9:00am a 9:30am | Conocer los roles de sus compañeros | Clausura de la actividad | Intercambio de ideas (c) | Recursos humanos | Retroalimentación, discusión dirigida |
| 9:30am a 9:45am | Compartir en equipo | Integración grupal | Interactuando en familia (d) | Café, vasos, botanas | |

a) Conociendo las reglas del juego: El facilitador debe explicar de una manera clara las instrucciones, indicando qué se debe hacer con los recursos proporcionados para así comenzar la actividad.

b) Estando en tus zapatos: El facilitador entregará una hoja y un lápiz a cada colaborador, los borradores y sacapuntas deben permanecer en la mesa a disposición de quien los necesite. Esta actividad recreativa se basa en proporcionar tantas situaciones o experiencias puntuales en una hoja como participantes haya en el momento. Es decir cada hoja tendrá distintos casos escritos respecto al trabajo, como por ejemplo: ¿qué haría usted si está esperando una gandola de productos específicos y ya estaba pre-venida a algunos clientes que no están muy convencidos en seguir adquiriendo sus productos, la gandola tiene un percance y no llega? ¿cómo hace para no perder el cliente?; ¿qué pasaría si usted está esperando una cantidad representativa de mercancía para la distribución del inventario y no llega toda la que necesita para que sus vendedores alcancen los objetivos, como repartiría dicha mercancía?; ¿Cómo resolvería la situación, si un camión se queda accidentado a las 3:00pm en una zona insegura y el camión está lleno de mercancía?

Cada participante debe responder desde su punto de vista y así pensar cómo haría desde la perspectiva del rol de jefe, tendrán cinco (5) minutos para pasar a otro caso,

el facilitador debe ir indicando cuando se acabe el tiempo de ese caso para que cambien y pasen al siguiente, de esta manera ir así hasta recorrer todas las situaciones.

c) Intercambio de ideas: El facilitador leerá el primer caso y pedirá a cualquier participante, que dé su opinión al respecto y le preguntará cómo se sintió estando en esa posición, luego otra persona opinará y de esta manera se creará una discusión dirigida, el facilitador debe continuar con las demás preguntas siguiendo la dinámica y formando un debate entre ellos, para llegar a un acuerdo y una idea en común.

d) Interactuando en Familia: Al culminar la actividad se realizará un compartir, en el cual los participantes comerán y beberán distintos tipos de pasapalos y botanas.

Actividad N° 04: Actividad recreativa “El círculo de la amistad”. Basado en la afiliación y reconocimiento.

Objetivo General: Estimular el reconocimiento y la valoración de otras personas a través de comentarios positivos grupales y que el individuo se sienta parte importante del equipo.

| Hora | Objetivos Específicos | Contenido | Actividades | Recursos | Estrategias |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|------------------|-------------------|
| 7:00am a 7:15am | Dar inicio a la actividad | Presentación y bienvenida | Bienvenida a los trabajadores y facilitadores | Recursos humanos | |
| 7:15am a 7:30am | Definir concepto de reconocimiento | Reconocimiento social y valoración | ¿Qué es reconocer y valorar? (a) | Recursos humanos | Discurso dirigido |

| | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | o y valoración | | | | |
| 7:30am a 7:45am | Explicar las instrucciones | Instrucciones de la actividad | Conociendo las reglas del juego (b) | Recursos humanos | Discurso dirigido |
| 7:45am a 9:00am | Realizar actividad | Desarrollo de la actividad | El círculo de la amistad (c) | Recursos humanos, hojas blancas, lápices, borradores, sacapuntas | Juego |
| 9:00am a 9:30am | Conocer los roles de sus compañeros | Clausura de la actividad | Intercambio de ideas (c) | Recursos humanos | Retroalimentación, discusión dirigida |
| 9:30am a 9:45am | Compartir en equipo | Integración grupal | Interactuando en familia (d) | Café, vasos, botanas | |

a) ¿Qué es reconocer y valorar?: El facilitador debe hacer una breve introducción definiendo los valores que contiene la actividad recreativa a aplicar, el reconocimiento y la valoración, dar una breve explicación de sus conceptos, características y beneficios, para que los participantes estén conscientes del objetivo el cual se quiere alcanzar.

b) Conociendo las reglas del juego: El facilitador debe explicar de una manera clara las instrucciones, indicando qué se debe hacer con los recursos proporcionados para así comenzar la actividad. Este explicará a los participantes, que van a centrarse únicamente en las características positivas que poseen sus compañeros: cualidades (por ejemplo, simpatía, alegría, optimismo, sentido del humor, sentido común, solidaridad, etc.), rasgos físicos que les agraden (por ejemplo, siempre anda bien arreglado, un cabello limpio, entre otros), capacidades, (capacidad para la lectura, para las matemáticas, para organizar fiestas, entre otros), ...

c) **El círculo de la amistad:** A continuación, los participantes se colocan en círculo, y cada uno escribe su nombre en la parte superior de un folio y se lo da al compañero de su derecha, así, el folio va dando vueltas hasta que lo recibe el propietario con todos los elogios que han escrito de él sus compañeros. Que valoren sus cualidades positivas así como las del resto de sus compañeros. La importancia de que se expresen las cualidades positivas y logros de las personas para la autovaloración positiva de su autoconcepto. Que entiendan que todas las personas tienen cualidades positivas, nos caigan mejor o peor.

Fuente: <http://www.cece.gva.es/orientados/profesorado/descargas/autoestima.pdf>

d) **Intercambio de ideas:** El facilitador preguntará a los participantes como se sintieron realizando la actividad y que aprendizaje pueden acotar, así se realizará una retroalimentación entre ellos, lo más importante es que aprendan el valor de reconocer los aspectos positivos de sus compañeros de labores para así sacar el mayor provecho a las cualidades y aptitudes del equipo.

e) **Interactuando en Familia:** Al culminar la actividad se realizará un compartir, en el cual los participantes comerán y beberán distintos tipos de pasapalos y botanas.

Actividad N° 05: Video Foro. Basado en películas motivacionales

Objetivo General: Incentivar la motivación en los participantes a través de las películas, a fin de reflexionar y meditar acerca del presente y lo que se puede hacer en el futuro, para sus vidas y su labor.

| Hora | Objetivos Específicos | Contenido | Actividades | Recursos | Estrategias |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------|-------------|
| 7:00am a 7:15am | Dar inicio a la actividad | Presentación y bienvenida | Bienvenida a los trabajadores y | Recursos humanos | |

| | | | facilitadores | | |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|---|--|--------------------|
| 7:15am a 9:15am | Observar el vídeo | Película | Proyección de película (a) | Recursos humanos, video beam, cornetas | Interacción grupal |
| 9:15am a 9:30am | Cierre de la actividad | Clausura de la actividad | Discusión acerca de la película (b) | Recursos humanos | Retroalimentación |
| 9:30am a 9:45am | Compartir en equipo | Integración grupal | Interactuando en familia (c) | Café, vasos, botanas | |

a) Proyección de película: El facilitador debe colocar una película que contenga valores y promueva la motivación, además tratar que los participantes observen con detenimiento cada escena de la película, evitando las interrupciones que podrían ocasionarse en el desarrollo de la misma. Opciones de películas a proyectar: El desafío de los gigantes (2006); En busca de la felicidad (2006); Invictus (2009); Ratatouille (2007); Gandhi (1982); El club de los poetas muertos (1989); Rocky (saga); Kung fu Panda (2008); A beautiful mind (2002); Coach Carter (2005).

b) Discusión acerca de la película: Ya culminada la película, el facilitador abre una discusión acerca de las escenas que les gustó y no les gustó de la película dando las razones e intercambiando ideas entre los participantes.

c) Interactuando en Familia: Al culminar el video foro se realizará un compartir, en el cual los participantes comerán y beberán distintos tipos de pasapalos y botanas.


Actividad N° 06: Dame una Pepsi. Basado en el reconocimiento de la labor hecha por los colaboradores.

Objetivo General: Evaluar el rendimiento de los colaboradores en el día, a fin de impulsar el buen comportamiento en la jornada.

Instrucciones: Los jefes de ventas tendrán como apoyo, una cartelera cada uno, donde se especificará los nombres de cada vendedor y los días hábiles de la semana; ellos deben evaluar el rendimiento de los vendedores a diario, tomando en cuenta indicadores tales como: efectividad de ventas del día, puntualidad, respeto hacia sus compañeros del equipo de trabajo, buen comportamiento, colaboración, animo, entre otros. Al final de la jornada cada jefe de ventas le otorgará un símbolo de Pepsi-Cola al colaborador destacado del día, el mismo debe explicar por qué esta persona se hace merecedora de esta distinción, a fin de, que sus compañeros se esfuercen en conseguir una.

A final de mes se indicará quién fue la persona que obtuvo más símbolos de Pepsi-Cola por cada territorio, a estos se les otorgará un incentivo, este puede ser mencionado con anterioridad o puede ser una sorpresa, queda a libre juicio de los jefes de ventas, esto dependerá del incentivo a entregarse, las opciones pueden ser: material publicitario de la empresa (gorras, franelas, cavas, mesas, sillas, entre otros), cajas de productos, entradas al cine con los combos pagos, una comida en un restaurant incluyendo a la pareja o a toda la familia, un día de relajación en un Spa incluyendo a la pareja, un fin de semana de esparcimiento en un hotel, entre otros.

Ejemplo:

| Dame una Pepsi | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
| Colaborador | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes |
| Luis |  | | | | |
| Alberto | | |  | | |
| Rafael | |  | | | |
| Jesús | | | |  | |

REFLEXIONES FINALES

Para concluir, en la presente investigación se propone un programa de estrategias motivacionales basado en la Teoría de las Necesidades Aprendidas de David McClelland, bajo un enfoque empírico dirigido a la Fuerza de Ventas de la empresa Pepsi-Cola Venezuela C.A., agencia Puerto Cabello, con la finalidad de impulsar la productividad laboral. En la recolección de datos se aplicó un cuestionario, para conocer la situación actual y para saber cuáles son las causas de desmotivación, analizando los resultados arrojados, se generaron las siguientes conclusiones:

Referente a todo el apoyo bibliográfico que se obtuvo para la investigación acerca de la motivación, se puede decir que esta es de suma importancia para las organizaciones, debido al alto impacto que tiene sobre el recurso más importante que poseen las empresas, el recurso humano, este debe tratarse de una forma adecuada porque es el que genera la mayor productividad laboral, como consecuencia de esto la mayor parte de las utilidades en las organizaciones. Las empresas necesitan de personas capacitadas, con actitud optimista, dirigidas a la acción, para poder lograr en conjunto los objetivos corporativos propuestos.

Respecto a la *situación actual*, en cuanto al **cargo y las labores que desempeñan** los encuestados, el 8% de estos indicó que siente que realiza actividades que son responsabilidad de otro departamento, y esto le trae como consecuencia retraso en sus asignaciones. Por otra parte el 77% de los encuestados expresó que reciben **retroalimentación** diaria por parte de su jefe, en cambio el 23% expresó que no, indicando que sólo reciben críticas y no los ayudan en la búsqueda de soluciones.

Al analizar los resultados proporcionados por el instrumento de recolección, se puede determinar que los colaboradores se sienten totalmente satisfechos con el

equipo de trabajo al cual pertenecen, porque existe compañerismo, unión, colaboración y expresaron que es requisito importante para alcanzar los objetivos del departamento donde laboran, sin embargo el 15% no se siente satisfecho con el **clima laboral** respecto a otro departamento, indicaron que no sienten el apoyo o la colaboración que deberían prestarle. En cuanto a la **jornada laboral**, ellos están muy satisfechos con el horario de trabajo, expresó el 100% que el tiempo es óptimo y suficiente para realizar sus labores.

Ahora bien, en cuanto a las *Causas de Desmotivación*, el 46% casi la mitad de los encuestados indicaron que existen **diferencias en cuanto al trato** de su jefe hacia sus compañeros de trabajo, es decir que ellos consideran que existen preferencias, respecto a los llamados de atención y a la distribución de productos para las rutas. Referente a la **remuneración** otorgada mensualmente, el 92% no está conforme con el pago, porque las comisiones representan una gran parte del mismo, y estas se ven afectadas por los indicadores que cambian mensualmente, la falta de inventario y los objetivos que son muy altos para la cantidad de productos que tiene la agencia. En base a lo anterior, el 85% considera que los **objetivos** que se les asigna mensualmente no son alcanzables, debido a la falta de inventario y a la inequitativa forma de distribución del mismo.

En relación a las **estrategias motivacionales**, el 38% dijo que sí existen este tipo de estrategias para impulsar la labor de los empleados, sin embargo el 62% expresó que no existen, que la empresa ha cambiado mucho debido a situaciones externas. Referente a lo anterior el 100% de los encuestados les gustaría recibir nuevos incentivos de motivación.

De esta forma se puede sintetizar que los trabajadores se sienten muy bien laborando en la empresa, se identifican con ella, pero existen situaciones de riesgo, en las cuales no pueden evitar sentirse desmotivados, finalmente se logró establecer que

la empresa requiere de un programa de estrategias motivacionales para la fuerza de ventas, a fin de aumentar la productividad laboral. Por otra parte ya concluida la investigación se logró el objetivo de la misma proporcionando como sugerencia la posibilidad de llevar a cabo la propuesta en la empresa. En base a lo anterior, se recomienda:

- a) Afianzar la relación que existe entre jefe y vendedor a través de una retroalimentación adecuada, que exista comunicación asertiva, donde todos los puntos queden claros y especificados.
- b) Mejorar la distribución de mercancía a nivel de agencias y rutas, a fin de alcanzar las metas individuales, para así lograr en conjunto los objetivos corporativos.
- c) Ajustar los objetivos mensuales, proporcionalmente al inventario que se enviará a la agencia, realizar una planificación flexible de modo que si existe algún inconveniente, puedan realizarse los cambios sin ningún tipo de problema.
- d) Evitar cambiar los indicadores de remuneración en un intervalo de tiempo corto, lo ideal sería informar a los empleados que cada cierto tiempo se cambiarán los indicadores, de esta forma ellos estar al tanto de las modificaciones.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan recomendaciones basadas en las necesidades que surgieron de la recolección de datos de la investigación, estas están orientadas a la satisfacción de las mismas.

- Aplicar a la fuerza de ventas una actividad sugerida del programa de estrategias motivacionales propuesto, cada tres (3) meses a fin de incentivar la motivación en los mismos.
- Evaluar anualmente la motivación de la fuerza de ventas, a través de un instrumento de recolección de datos, a fin de obtener conocimientos acerca de la situación actual de los empleados, respecto a la misma.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abarca, S. (2007) *Psicología Motivacional*. EUNED. Costa Rica
- Aguilera, G. y Molina, A. (2010). *Diagnóstico de los factores motivacionales en la fuerza de Ventas del canal tradicional de Prebel S.A.* [Documento en Línea] Disponible:
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6130/1/127662.pdf>
[Consulta 2015, Enero 10]
- Alderfer, C. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4.
- Arias, F. (1997). *El Proyecto de investigación*. Episteme. Caracas.
- Arreaza, R. y Pereira, M. (2011). *Plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de laboratorios Tú Salud, S.A., zona Oriente-Sur de Venezuela.* [Documento en Línea] Disponible:
http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2927/1/658.314_A826_Arreaza_Ronald.pdf [Consulta: 2015, Enero 10]
- Casas, A. (2002) *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Esic Editorial. Madrid, España
- Celis, M. (2012) *La Conducta en las Organizaciones*. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. 1era Edición. Venezuela
- Cloninger, S. (2003) *Teorías de la Personalidad*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México
- Corbetta, P. (2003) *Metodología y técnicas de investigación social*. Mcgraw Hill. Madrid
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Thomsom. México
- De la Cuesta, M. y Muñoz, M. (2010). *Derechos Humanos y Relaciones Laborales*. Netbiblo. España.
- Delgado de Smith, Y., Colombo L. y Orfila R. (2002). *Conduciendo la Investigación*. Editorial Comala. Caracas.

- Fernández, A. (2004) *Investigación y Técnicas de Mercado*. 2da Edición. Esic Editorial. España.
- Hernández S., R. Fernández C., C. Baptista L., P. (2003) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México
- Herzberg, Frederick. (1959) *Motivation to Work*. Wiley. New York
- Hurtado de Barrera, J. (2008) *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado de Barrera, J. (2006) *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- López, J. (1999). *Procesos de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Maslow, A. (1991) *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- McClelland, D. (1955). *Studies in Motivation*. Appleton.
- Morris, Ch. y Maiston, A. (2001). *Psicología*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.
- Parella, S. y Martins, F. (2010) *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (FEDUPEL).
- Pinto, M. y Martínez, H. (2013). *Motivación y rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de ventas en una empresa destinada al corretaje inmobiliario del Estado Carabobo*. [Documento en Línea] Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63003669.pdf> [Consulta, 2015, Enero 10]
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- Sabino, C. (2001). *Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Panapo.
- Soy Aumatell, C. (2003). *Auditoría de la Información*. Editorial UOC. Barcelona.
- Stacey, J. (1965). *Inequity in Social Exchanges*, in L. Berokwitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic.

Suárez, E. y Pérez, C. (2004). *Desarrollo de Propuestas de Investigación en las ciencias de la salud*. Editorial de la Universidad de Puerto Rico. Estados Unidos

Sumanth, D. (1996) *Ingeniería y Administración de la Productividad*. Interamericana de México S.A. de C.V. Editorial Mc Graw Hill, México.

Tamayo, y Tamayo, M. (2000) *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: FEDUPEL

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: FEDUPEL

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. CA: Jossey-Bass. San Francisco.

Zapata, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. Editorial Pax México. México

ANEXOS

- 5) ¿Está usted satisfecho con el cargo y las labores que actualmente desempeña?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 6) ¿Recibe usted retroalimentación de cómo desempeña su trabajo por parte de sus jefes?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 7) ¿Cree usted que existen diferencias en el trato de sus jefes hacia sus compañeros de trabajo?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 8) ¿Se siente usted satisfecho con el tiempo otorgado para la jornada de trabajo que desempeña diariamente?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 9) ¿Está usted conforme con la remuneración otorgada por parte de la empresa mensualmente?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 10) ¿Considera usted que los objetivos que le asignan mensualmente son alcanzables?
SI () NO ()
¿Por qué? _____
- 11) ¿Actualmente existen en la empresa estrategias motivacionales para impulsar la labor de los trabajadores?
SI () NO ()
¿Cuáles? _____
- 12) ¿Le gustaría recibir nuevos incentivos en el área donde usted labora?
SI () NO ()
¿Cuáles? _____

¡Muchas gracias por su colaboración!