



**POSIBLES CAUSAS QUE CONTRIBUYEN A LA APATÍA DEL PERSONAL  
DE VENTAS EN LA REALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INFORMES**

**PROYECTO DE GRADO**

**LUIS MIGUEL MEJÍA CEDIEL  
MÓNICA TORO OROZCO**

**Director de Trabajo de Grado:  
JUANITA CAJIAO**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI**

**2010**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**CALI, 2010**

## CONTENIDO

	Pág.
CONTENIDO.....	3
RESUMEN.....	6
PALABRAS CLAVES.....	8
KEY WORDS .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2. REFERENTES TEÓRICOS .....	14
2.1. RESEÑAS .....	14
2.1.1. Valencia .....	16
2.1.2. Expectativa .....	18
2.1.3. Instrumentalidad / Medios .....	19
2.1.4. Cómo funciona el modelo.....	22
2.1.5. Las percepciones de las personas son importantes .....	24
2.1.6. Interpretación del modelo de las expectativas.....	27
Contribuciones .....	27
Limitaciones .....	28
3. ARTICULACIÓN, TEORÍA Y PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN.....	30
4. CONCLUSIONES .....	46
RECOMENDACIONES .....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS .....	51
Anexo A. Encuesta.....	51
Anexo B. Exploración Cualitativa .....	58

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Algunas combinaciones de valencia, expectativa e instrumentalidad.....	23
Tabla 2. Clasificación de motivaciones, de acuerdo al criterio de los jefes.....	35
Tabla 3. Clasificación de motivaciones, de acuerdo al criterio de los vendedores.....	35
Tabla 4. Clasificación de motivaciones, contrastando criterios de los jefes y de los empleados de ventas.....	36
Tabla 5. Relación entre sanción y cargo del empleado.....	40
Tabla 6. Relación entre sanción y género del empleado.....	40
Tabla 7. Relación entre sanción y tamaño de empresa.....	41
Tabla 8. Dificultades en la presentación de los informes más mencionadas por lo empleados.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Porcentaje de empleados según el tamaño de la empresa.....	32
Grafico 2. Porcentaje de empleados de acuerdo a la edad.....	33
Grafico 3. Porcentaje según el género de los encuestados.....	33
Grafico 4. Tiempo en la empresa Vs. Tiempo en la labor de ventas de los empleados.....	34
Grafico 5. ¿La información que me solicitan en los reportes es importante para mi gestión comercial?.....	38
Grafico 6. Relación entre cargo del empleado y retroalimentación recibida.....	43

## RESUMEN

En la práctica profesional de los autores se ha detectado que en algunas empresas con asentamiento en Cali, Colombia, los jefes de ventas manifiestan tener inconvenientes en lograr que su fuerza de ventas realice y presente sus informes de gestión. El presente proyecto de grado pretende explorar la problemática expuesta, apoyándose en el marco conceptual de la teoría de motivación de las expectativas enunciada por Vroom (1979) y con esto, contribuir al entendimiento de los aspectos del entorno que pueden estar influyendo en la motivación de sus empleados; de esta manera es factible diseñar intervenciones orientadas a influir de manera positiva en el comportamiento esperado de los empleados, en particular de los vendedores.

La escasa y a veces inadecuada retroalimentación que, en algunas oportunidades, los jefes brindan al personal que tienen a cargo, puede estar relacionada con la resistencia de los vendedores a realizar y presentar informes a sus jefes. Probablemente, si se mejoran los métodos de revisión de informes y se presta especial cuidado en realizar una adecuada retroalimentación a los empleados, su reticencia hacia los informes podría disminuir, con lo que posiblemente se lograría

tener empleados más motivados, que generen informes de calidad y en el tiempo requerido contribuyendo a la toma de decisiones de forma ágil y acertada, de manera que contribuyan al desarrollo tanto organizacional como personal.

## **PALABRAS CLAVES**

Teoría de las Expectativas de la Motivación, Motivación, Valencia, Expectativa, Instrumentalidad.

## **KEY WORDS**

Expectancy Theory of Motivation, Motivation, Valence, Expectancy, Instrumentality.



## INTRODUCCIÓN

No importa el tipo de organización empresarial al que se pertenezca, generalmente se escuchan comentarios acerca de los informes de gestión solicitados por la gerencia; los jefes se enfrascan en una constante queja sobre el incumplimiento en la entrega de los informes, por parte de sus empleados y de que cuando se entregan, algunos están incompletos o incluyen temas irrelevantes para poder tomar decisiones efectivas. De igual manera, los empleados, en su día a día, cuestionan la importancia de los informes y lo útiles que pueden llegar a ser para ellos y para la organización, alegando que les quita tiempo precioso para adelantar labores netas de ventas y que la información que se pide en ellos es repetitiva y de poca importancia, en la mayoría de ocasiones.

Como herramienta de gestión comercial, los informes son fundamentales para asegurar y verificar la ejecución de las acciones orientadas a la implementación de la estrategia definida por una compañía. La realidad observada apunta a que la importancia atribuida a la información consignada en dichos reportes es diferente para la gerencia que para la fuerza de ventas. Este proyecto pretende explorar dicha brecha enfocando la investigación en la motivación, desde el punto de vista de los vendedores, frente a la realización de informes. De esta manera podemos

contribuir a identificar mejores prácticas frente a la obtención de información, de manera que estas se conviertan en una herramienta de gestión que sea percibida como generadora de valor tanto para quienes la hacen -los vendedores- como para la gerencia. La literatura frente a esta situación es escasa, de manera que aunque no pretendemos dar una solución definitiva al problema planteado, los hallazgos de esta investigación pueden ser de utilidad para quienes enfrenten situaciones similares en su práctica gerencial.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la práctica gerencial de los autores se ha observado que hay resistencia de parte de los vendedores frente a la realización y entrega periódica de informes generando desgaste por parte de la gerencia frente al seguimiento, al igual que descontento de parte de los vendedores frente al cumplimiento de la tarea. Con este trabajo se pretende analizar las circunstancias asociadas con la apatía y resistencia manifiestas frente a la realización y seguimiento de informes; se espera que esta información contribuya para sensibilizar a todo el personal de la organización sobre la importancia de estos.

Para la investigación se contó con una muestra de empresas seleccionadas por conveniencia de los autores, ya que los autores cuentan con compañeros estudiantes de la Maestría en Administración del Icesi que comparten su preocupación frente al problema en cuestión y que facilitaron el acceso a su fuerza de ventas. Dichas empresas son de capital privado, nacionales y multinacionales, de ámbito de operación nacional y las cuales clasificamos de acuerdo a su tamaño, de la siguiente manera:

- Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 200 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 200 trabajadores.

Dentro de las cuales se encuentran empresas de sectores:

- Secundario: que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
- Terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

Las empresas seleccionadas son:

- Colombiana Kimberly Colpapel S.A.
- Colombina S.A.
- Conquímica S.A.
- Empaquetaduras y Empaques S.A.
- Master Química Ltda.
- 3M Colombia S.A.

Para este proyecto de grado se emplearon varios mecanismos para recoger la información. En primer lugar, se realizó una encuesta a los empleados de las empresas anteriormente mencionadas, que tuviese, dentro de sus funciones, alguna relación con ventas. Dentro de los cuales se encuentran los siguientes cargos:

- Gerente / Director de Ventas
- Supervisor / Coordinador de Ventas
- Asesor Técnico Comercial / Representante de Ventas Externo
- Asesor de Servicio al Cliente / Representante de Ventas Interno
- Representante de Tele mercadeo / Tele ventas
- Representante de Call Center
- Otro

En segundo lugar, se realizó una exploración cualitativa con algunos de los empleados de las organizaciones anteriormente citadas. Y finalmente, se examinaron las respuestas de las encuestas y de las entrevistas y se relacionaron con los referentes teóricos que se plantean en el siguiente título. En total se realizaron 18 entrevistas y 84 encuestas.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

En este capítulo se relacionan los referentes teóricos implementados tomados como base para analizar el comportamiento del personal de ventas utilizando los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas desarrolladas.

### 2.1. RESEÑAS

En la *Motivación y la Gestión de la Dirección* (Cepero, 2005) se manifiesta que David Nadler y Edward Lawler establecen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones:

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

Desde el punto de vista práctico, al analizar la motivación laboral se requiere conocer lo que las personas buscan en la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Víctor Vroom (1979) fue uno de los exponentes de esta teoría, en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que otros enfoques simplistas (por ejemplo de Maslow y Herzberg). Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos, es decir, las personas prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible.

Para analizar el comportamiento del personal de ventas, en algunas de las empresas que tienen asentamiento en Colombia, se utilizó el modelo de la teoría de las expectativas, desarrollado por Víctor H. Vroom (1979), y descrito en la ***Teoría de las Expectativas***<sup>1</sup> que explica que la motivación es un producto de tres factores:

1. Nivel de deseo que se le concede al resultado (valencia)

---

<sup>1</sup> Para mayor información, visite el sitio:  
[http://uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo\\_3/antologías/dirpersenfo.pdf#page=142](http://uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo_3/antologías/dirpersenfo.pdf#page=142)

2. La estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa).
3. La estimación que se tiene de que el desempeño será valorado y conducirá a recibir una recompensa (instrumentalidad).

En la siguiente fórmula se muestra esta relación:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Medios y Herramientas} = \text{Motivación}$$

En el que se puede definir la motivación como la fuerza del impulso hacia la acción.

### **2.1.1. Valencia**

Nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta, por ejemplo, si un empleado desea fervientemente una promoción, entonces ésta tiene una valencia elevada para él. La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y podría variar sustancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas. Es importante entender la diferencia entre las implicaciones de los modelos de motivación basados en la necesidad y la idea de la valencia en el modelo de expectativas. En el primer tipo, se utilizan amplias generalizaciones para predecir si un grupo de empleados podría tener mayores impulsos o las

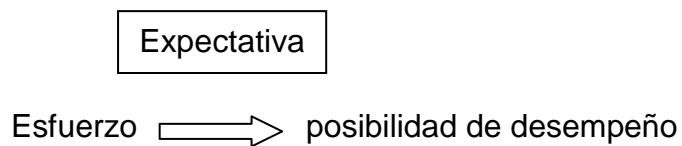


mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de expectativa los gerentes deben decidir entre un conjunto de recompensas, y seguir vigilando los cambios en estas preferencias.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas o negativas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es 0. El rango total es de  $-1$  a  $+1$ . La valencia hace referencia a la relación percibida por el vendedor entre la recompensa que le ofrece la organización (ej.: comisiones por ventas) y sus metas personales (ej.: mejorar su nivel de ingresos). Entre mayor la coincidencia entre las recompensas ofrecidas y las metas o necesidades personales, mayor será la valencia otorgada por el vendedor a la recompensa esperada. Para el caso de los reportes requeridos, no hay una conexión evidente entre las recompensas recibidas y las metas individuales lo que podría explicar la renuencia de los vendedores a hacer los reportes.

### 2.1.2. Expectativa

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea; por ejemplo, si el vendedor tiene un presupuesto de ventas asignado, su expectativa frente a poder cumplir con dicho presupuesto (desempeño) va a determinar el grado de esfuerzo que esté dispuesto a dedicarle. Si considera que su presupuesto es inalcanzable, probablemente no haga un mayor esfuerzo ya que lo vería como de poca utilidad frente a la utópica meta a lograr; si considera que si hace un mayor esfuerzo podría alcanzar la meta de ventas definida, su expectativa frente a cumplir con el desempeño esperado será mayor. En el caso de los informes, probablemente el cumplir con los requerimientos de calidad del informe no requiera de grandes habilidades por parte del vendedor pues puede llegar a ser una tarea relativamente sencilla la de consignar información en un determinado formato; la pregunta estaría más en consideración con la relación percibida por el vendedor entre el hacer el informe y la posibilidad de mejorar su desempeño en ventas.

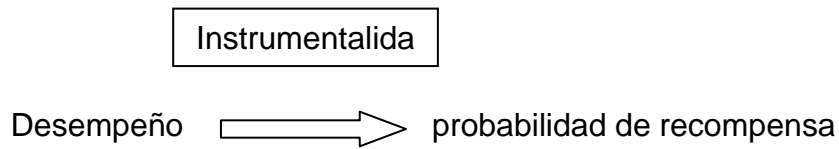


Las expectativas se presentan en términos de probabilidades; la estimación que haga el empleado del nivel del desempeño estará determinada por la cantidad de

esfuerzo dedicado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor varía de 0 a 1. Si un empleado no ve posibilidades de que el esfuerzo produzca el desempeño deseado, la expectativa es 0. Por el contrario, si el empleado tiene mucha confianza en que la tarea se realizará, la expectativa tiene un valor de 1. Normalmente, los estimados de expectativas que tienen los empleados se encuentran entre estos dos extremos. Por ejemplo, si un vendedor realiza y entrega sus informes dentro del tiempo establecido, pero ve que este esfuerzo no le genera un mejor desempeño en sus ventas, entonces su expectativa tendrá un valor de 0; en cambio, si ve que con sus informes él y la gerencia pueden tomar mejores decisiones para incrementar las ventas, el valor de su expectativa será de 1.

### **2.1.3. Instrumentalidad / Medios**

La Instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión. En el caso de nuestro interés, la instrumentalidad haría referencia a la relación percibida por el vendedor entre su desempeño (hacer el informe con las condiciones de oportunidad y calidad requeridas) y la probabilidad de recibir alguna recompensa por ello.



El valor de la instrumentalidad va de 0 a 1. Si un vendedor ve que al entregar el informe no tiene ningún efecto, en términos de que no ve qué utilidad tenga para la gerencia (ej.: “el jefe ni siquiera mira el reporte”) ni tampoco qué utilidad tenga para mejorar sus resultados en ventas, el valor asignado a la instrumentalidad relativa a hacer el informe tenderá a ser bajo.

El modelo propone dos vías para motivar a los trabajadores:

- Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas.

Se tiene en cuenta el factor percepción partiendo de que la cosmovisión del mundo es individualizada y fuertemente influida por los valores personales. La gerencia no puede motivar a sus empleados tomando en consideración solo los métodos racionales sin valorar que “las personas actúan de acuerdo a cómo ven los hechos y no necesariamente a cómo los ve la gerencia” (Coroza, 2005)

- Fortalecer el valor real de las recompensas así como la relación entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

En este punto es importante reconocer que el empleado no tiene total certeza que recibirá la recompensa de acuerdo al desempeño, a la par que en este proceso existen resultados primarios y secundarios a su acción que dependen de otros, lo que también puede provocar cierto grado de incertidumbre.

Los empleados tienen diversas expectativas y niveles de confianza sobre lo que son capaces de hacer. Se preguntan: ¿Si trabajo duro, acabaré el trabajo? Las personas tienen expectativas más altas cuando cuentan con las habilidades, preparación y confianza en sí mismas que se requieren. Por ejemplo, un vendedor que tenga claridad sobre lo que se le pide consignar en los informes y sepa analizar esa información, es decir, para qué le sirve, tendrá un nivel de expectativa alto, y si además, tiene habilidades informáticas (manejo de la herramienta informática en la que se realice el informe, por ejemplo), esto le facilitara su realización, al tiempo que se puede tardar mucho menos en dicha labor, lo cual le proporcionara mayor confianza, siendo su nivel de expectativa muy alto.

Por eso creemos importante que la administración brinde los recursos, entrenamiento, capacitación y el aliento adecuados para incrementar las expectativas del personal frente a su desempeño esperado. El empleado debe tener la seguridad de que un desempeño favorable estará asociado a un premio. El administrador debe asegurarse de que las promesas de recompensas sean satisfechas para conseguir que tenga una mejor disposición hacia la tarea y así incrementar el factor de la instrumentalidad.

En la práctica gerencial de los autores se ha observado que no existe premio o recompensa para la fuerza de ventas por la realización y entrega oportuna de informes, o por lo menos no tangibles, pero si se podría interpretar la retroalimentación como el reconocimiento del jefe hacia la labor realizada por su empleado, siendo esta la instrumentalidad percibida por el vendedor.

#### **2.1.4. Cómo funciona el modelo**

Los tres factores en el modelo de expectativa pueden presentarse en un número infinito de combinaciones, ocho de las cuales se ilustran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Algunas combinaciones de valencia, expectativa e instrumentalidad

<b>Situacion</b>	<b>Valencia</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Instrumentalidad</b>	<b>Motivacion</b>
1	Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte motivacion
2	Alta positiva	Alta	Baja	Motivacion moderada
3	Alta positiva	Baja	Alta	Motivacion moderada
4	Alta positiva	Baja	Baja	Motivacion debil
5	Alta negativa	Baja	Baja	Evitacion debil
6	Alta negativa	Alta	Baja	Evitacion moderada
7	Alta negativa	Baja	Alta	Evitacion moderada
8	Alta negativa	Alta	Alta	Evitacion fuerte

Fuente: Stoner, J. (1996).

Entornos Organizacionales. Recuperado el día 20 de septiembre de 2010, de [uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo\\_3/antologias/dirpersenfo.pdf#page=142](http://uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo_3/antologias/dirpersenfo.pdf#page=142))

La combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad (situación 1 en la Tabla 1.). Si el deseo de obtener una recompensa es grande pero cualquiera de los estimados de probabilidad son bajos, entonces es posible que la motivación sea moderada, en el mejor de los casos (situaciones 2 o 3). Si tanto la expectativa como la instrumentalidad son bajas, entonces la motivación será débil aun cuando la recompensa tenga una valencia alta (situación 4).

Un caso especial se produce cuando la valencia es negativa (situaciones 5 a 8); por ejemplo, para algunos vendedores la valencia de hacer el informe puede ser negativa y la instrumentalidad baja, lo que podría explicar la baja motivación frente a realizar los informes. La fuerza del comportamiento para evitar algo depende no solamente de la valencia negativa, sino también de los factores de expectativa e instrumentalidad.

Por medio de la experiencia, las personas aprenden a asignar valores diferentes a las recompensas disponibles y también en los diversos niveles de recompensas ofrecidas. Asimismo, desarrollan estimados de expectativas e instrumentalidad mediante experiencias y observaciones directas. Como consecuencia, los empleados realizan una especie de análisis de costo-beneficio para su propio comportamiento en el trabajo. Si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados probablemente aplicarán más esfuerzo.

### **2.1.5. Las percepciones de las personas son importantes**

EL PAPEL DE LA PERCEPCIÓN. La reacción ante las recompensas se filtra mediante la percepción, que es la visión del mundo que tiene un individuo. Las



personas perciben su medio en un marco de referencia organizado que han creado a partir de sus propias experiencias y valores. Sus problemas, intereses y antecedentes controlan su percepción de cada situación. Básicamente, cada individuo dice: “Me comporto de acuerdo con los hechos, conforme los veo, no como los ve usted. Mis necesidades y deseos son primordiales, no los suyos. Actúo con base en la percepción que tengo de mí mismo y del mundo en que vivo.

Reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo visto en términos de mis propias ideas y valores”. Debido a que las percepciones están fuertemente influidas por los valores personales, los gerentes no pueden motivar simplemente con el hecho de hacer afirmaciones racionales sobre el valor supuesto de las recompensas o la probabilidad de que se reciban. Las personas insisten en actuar como seres humanos y no como máquinas racionales. Se les debe aceptar como seres emotivos que son motivarlos en su estilo individual. No es posible persuadirlos fácilmente para que adopten los esquemas motivacionales que se desea que tengan. Siempre se debe motivar a las personas en términos de sus necesidades, no de las de la gerencia.

PERCEPCIONES DIFERENTES. Ya que la percepción es una experiencia individual, puede haber dos o más puntos de vista de la misma situación. PO ejemplo, para un jefe los informes pueden ser importantes porque le ayudan en su

gestión gerencial, mientras que un vendedor lo puede considerar solo como una pérdida de tiempo, ya que no le genera un beneficio tangible a su cifra de ventas.

IMPACTO DE LA INCERTIDUMBRE. Si aceptamos el modelo de expectativas, entonces se considera que a fin de motivar a una persona, hay dos posibles caminos a seguir: primero; es posible reconocer e intentar afectar la percepción que tiene el empleado de las recompensas, la valencia y probabilidad de recibirla; segundo, es posible trabajar para fortalecer tanto el valor real de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo y desempeño, así como entre desempeño y recompensas. Otra causa de la incertidumbre en los resultados es que muchos están controlados por otras personas y el empleado no puede estar seguro de cómo van a actuar. En el caso de un empleado que busca una promoción, tanto ésta como el incremento salarial los otorga la gerencia, y el estatus superior se recibe de los colegas. Esta relación secundaria con frecuencia provoca gran incertidumbre.

El modelo de expectativas depende del punto de vista que tenga el empleado de la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas, por lo que con frecuencia un incentivo sencillo y directo es más motivante que uno complejo; éste podría propiciar tanta incertidumbre que el empleado no relacione lo suficiente el comportamiento deseado en el trabajo el valor de la recompensa. El incentivo sencillo, por otra parte, ofrece un curso de acción práctica que el empleado puede

imaginar y entender; por lo tanto, tiene valores más altos de expectativa e instrumentalidad.

### **2.1.6. Interpretación del modelo de las expectativas**

#### **Contribuciones**

El modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. En este modelo, los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, las personas deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento.

El sistema de las expectativas estimula también a los gerentes a crear un clima motivacional que fomente el comportamiento apropiado de los empleados. Se insta a los gerentes a comunicarse con los empleados al formularles tres tipos de preguntas: “¿Qué recompensas valoran?, ¿Consideran que su esfuerzo producirá

un desempeño exitoso?, y ¿Qué tan probable es que reciban las recompensas deseadas?”

Después los gerentes podrían enfrentar algunas tareas difíciles, como decir a los empleados por qué no pueden tener acceso a algunas recompensas deseadas o explicarles por qué otros factores podrían limitar el desempeño de los trabajadores a pesar de su máximo esfuerzo.

### **Limitaciones**

A pesar de este atractivo general, el modelo de las expectativas tiene algunos problemas. Como cualquier modelo nuevo, necesita ser probado para demostrar que se basa en la investigación, por ejemplo, la combinación multiplicadora de los tres elementos es todavía objeto de discusión. Por otra parte, es importante descubrir qué tipos de comportamiento se explican con el modelo y a qué situaciones no se aplica muy bien. Además, es necesario desarrollar mediciones confiables de valencia, expectativa e instrumentalidad. Hay una necesidad especial de desarrollar medidas que los gerentes puedan utilizar en ambientes reales de trabajo. Cuando es posible, los gerentes necesitan saber qué perciben los empleados y por qué tienen esas ideas de la valencia, la expectativa y la instrumentalidad.

El modelo da lugar a algunas interrogantes básicas: ¿Es tan complejo que los gerentes tenderán a utilizar solamente a sus principales elementos y no explorarán sus detalles e implicaciones? ¿Los gerentes lo ignorarán por completo? Muchos gerentes en situaciones de trabajo rutinario, no cuentan con el tiempo o los recursos para utilizar un sistema motivacional complejo en el trabajo. No obstante, en la medida en que empiecen a aprender al respecto, es posible que puedan utilizar partes del mismo modelo.

Un gerente puede utilizar la información adquirida sobre las percepciones que tienen los empleados acerca de la valencia para seleccionar las recompensas que, cuando sean aplicadas sistemáticamente, tendrán un efecto predecible en el comportamiento de los trabajadores. Este modelo, también está relacionado con numerosas prácticas gerenciales importantes, incluyendo la administración por objetivos y la fijación de metas.

### **3. ARTICULACIÓN, TEORÍA Y PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN**

Siendo importante conocer de manera preliminar las bases teóricas descritas para el análisis de la situación planteada en este proyecto de grado, ahora se busca articular la teoría con el problema. Para la recopilación de la información se utilizaron dos métodos de investigación: encuesta (ver Anexo A) y exploración cualitativa (ver Anexo B).

Para realizar la encuesta se utilizó un software de la Universidad Icesi, facilitado por el Departamento de Servicios y Recursos de Información. Dicho software es una aplicación web que permite diseñar encuestas y ponerlas en línea para ser diligenciadas por usuarios. Se solicitó el listado de jefes y de la fuerza de ventas de las empresas seleccionadas y se procedió a enviar un correo electrónico a cada persona donde se especificaba las indicaciones para diligenciar la encuesta, así como el link donde se encontraba. La encuesta constó de 25 preguntas y al final, participaron 84 personas de las 130 a los que se les envió.

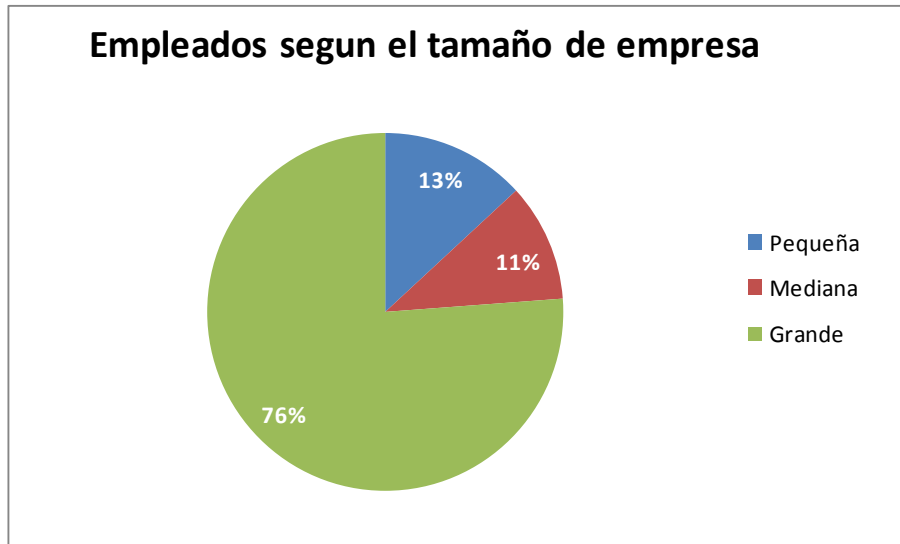
La exploración adicional se realizó a 18 personas: un jefe (gerentes de ventas, supervisores, coordinadores) y dos empleados de ventas (representantes de

ventas externos e internos, de servicio al cliente y de tele mercadeo) de cada una de las empresas seleccionadas, escogidos al azar del listado anteriormente mencionado, Esta exploración fue realizada personalmente usando como herramienta una guía de auto diligenciamiento, para obtener resultados cualitativos que apoyasen los hallazgos de la encuesta. La exploración constaba de un listado de doce motivaciones seleccionadas por los autores del presente proyecto, de acuerdo a su práctica profesional y se le pidió a los jefes que calificaran de 1 a 12 dicho listado de motivaciones, de acuerdo a lo que ellos suponían eran las preferencias de sus empleados, siendo 1 la calificación más baja (poco motivante) y 12 la más alta (muy motivante). Las respuestas de estas seis (6) personas se observan en la Tabla 2. En cuanto a las doce (12) personas de ventas, se les pidió calificar dicho listado, pero de acuerdo a sus motivaciones. Las respuestas de estas doce (12) personas se observan en la Tabla 3.

### **Distribución de acuerdo al tamaño de empresa**

Se encuestó un total de 84 personas, dentro de las cuales, un 76% pertenecen a grandes empresas, 11% a mediana empresa y el restante 13% a pequeñas empresas. (Ver Grafico 1)

**Grafico 1.** Porcentaje de empleados según el tamaño de la empresa

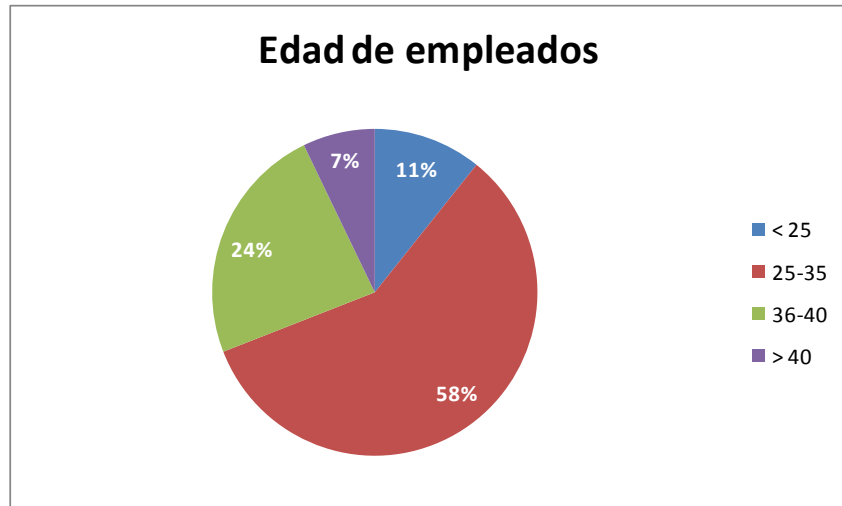


### **Edad y género de los encuestados**

Los resultados muestran una proporción importante (69%) de empleados que se encuentran en una edad menor de 35 años; donde el 58% se encuentra entre los 25 y 35 años. El 31% de la muestra está compuesta por empleados mayores de 36 años, donde solo el 7% es mayor de 40 años. (Ver Grafico 2).

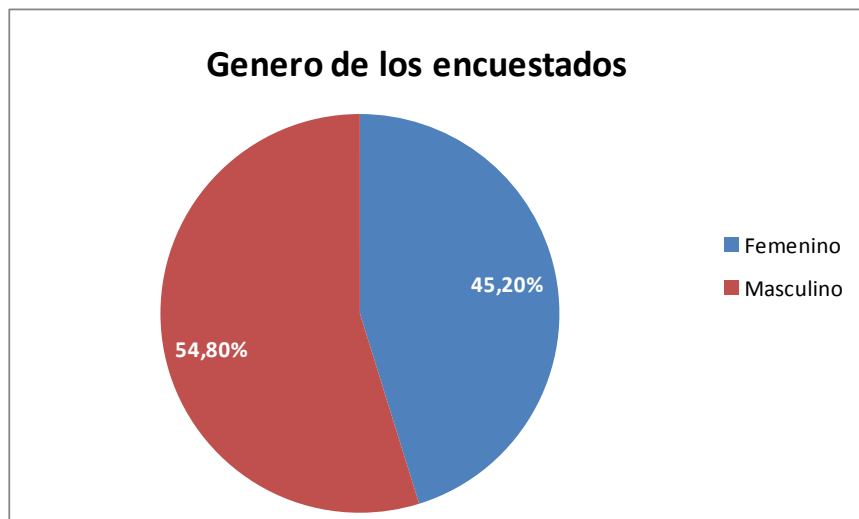


**Grafico 2.** Porcentaje de empleados de acuerdo a la edad.



Un 54,8% de los encuestados es del sexo masculino y un 45,2% femenino. (Ver Grafico 3).

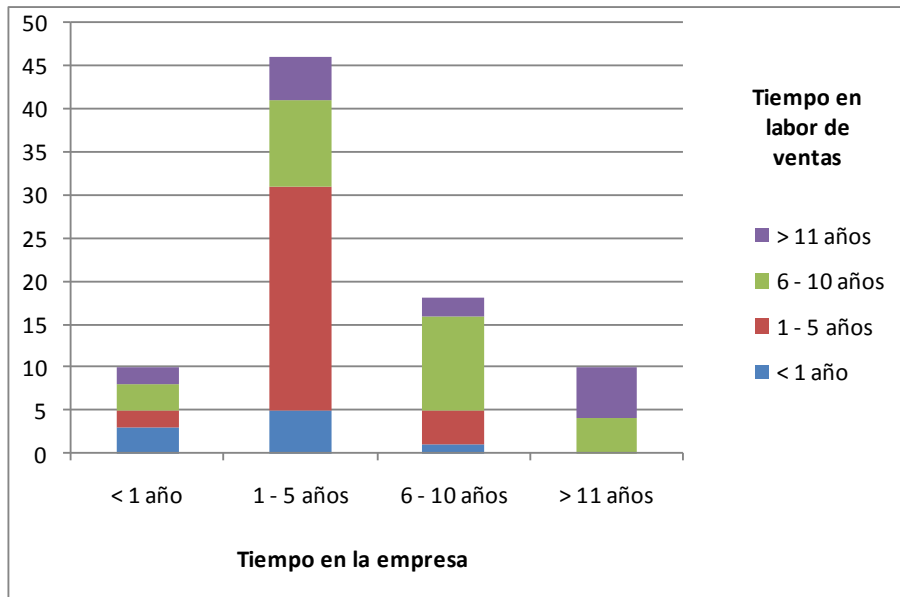
**Grafico 3.** Porcentaje según el género de los encuestados.



## Relación entre tiempo de labor en la empresa y tiempo de labor en ventas

Un 55% de los encuestados lleva en sus empresas entre uno y cinco años, un 21% entre seis y diez años, un 12% lleva menos del año, así mismo un 12% lleva más de once años. La gran mayoría de los encuestados que en sus empresas entre uno y cinco años, se han dedicado a la labor de ventas durante el mismo tiempo. (Ver Grafico 4).

**Grafico 4.** Tiempo en la empresa Vs. Tiempo en la labor de ventas de los empleados.



**Tabla 2.** Clasificación de motivaciones, de acuerdo al criterio de los jefes.

<b>Listado de Motivaciones</b>	<b>Sumatoria de la calificación</b>	<b>Posición de acuerdo a la calificación</b>
Compensación	68	1
Oportunidad de abrirse camino	60	2
Destacar sobre los demás	56	3
Seguridad	49	4
Orgullo y gusto por el trabajo	48	5
Aceptación social	36	6
Buenas condiciones de trabajo	33	7
Poder expresar puntos de vista	33	7
Reconocimiento	29	8
Buena supervisión	24	9
Oportunidad de tomar parte en las decisiones	24	9
Información al día	12	10

**Tabla 3.** Clasificación de motivaciones, de acuerdo al criterio de los vendedores.

<b>Listado de Motivaciones</b>	<b>Sumatoria de la calificación</b>	<b>Posición de acuerdo a la calificación</b>
Compensación	113	1
Seguridad	111	2
Buenas condiciones de trabajo	105	3
Oportunidad de abrirse camino	102	4
Destacar sobre los demás	100	5
Reconocimiento	86	6
Aceptación social	65	7
Orgullo y gusto por el trabajo	62	8
Información al día	53	9
Poder expresar puntos de vista	51	10
Buena supervisión	45	11
Oportunidad de tomar parte en las decisiones	43	12

**Tabla 4.** Clasificación de motivaciones, contrastando criterios de los jefes y de los empleados de ventas.

Listado de Motivaciones	Jefes		Empleados de Ventas	
	Sumatoria de la calificación	Posición de acuerdo a la calificación	Sumatoria de la calificación	Posición de acuerdo a la calificación
Aceptación social	36	6	65	7
Buena supervisión	24	10	45	11
Buenas condiciones de trabajo	33	7	105	3
Compensación	68	1	113	1
Destacar sobre los demás	56	3	100	5
Información al día	12	12	53	9
Oportunidad de abrirse camino	60	2	102	4
Oportunidad de tomar parte en las decisiones	24	11	43	12
Orgullo y gusto por el trabajo	48	5	62	8
Poder expresar puntos de vista	33	8	51	10
Reconocimiento	29	9	86	6
Seguridad	49	4	111	2

En la Tabla 2, se puede apreciar que la motivación de los empleados mejor calificada por los jefes, fue la **compensación**, obteniendo la máxima calificación por cuatro de los seis entrevistados; la segunda motivación en calificación fue la **oportunidad de abrirse camino**, seguida de **destacar sobre los demás**. Siendo la menor calificada la motivación de tener la **información al día**, seguida de **oportunidad de tomar parte en las decisiones** y **buena supervisión**

En cuanto al personal de ventas, se puede apreciar en la Tabla 3, que la **compensación** obtuvo la mayor valencia, con seis de doce de los entrevistados; seguida de la **seguridad**, las **buenas condiciones de trabajo** y la **oportunidad**

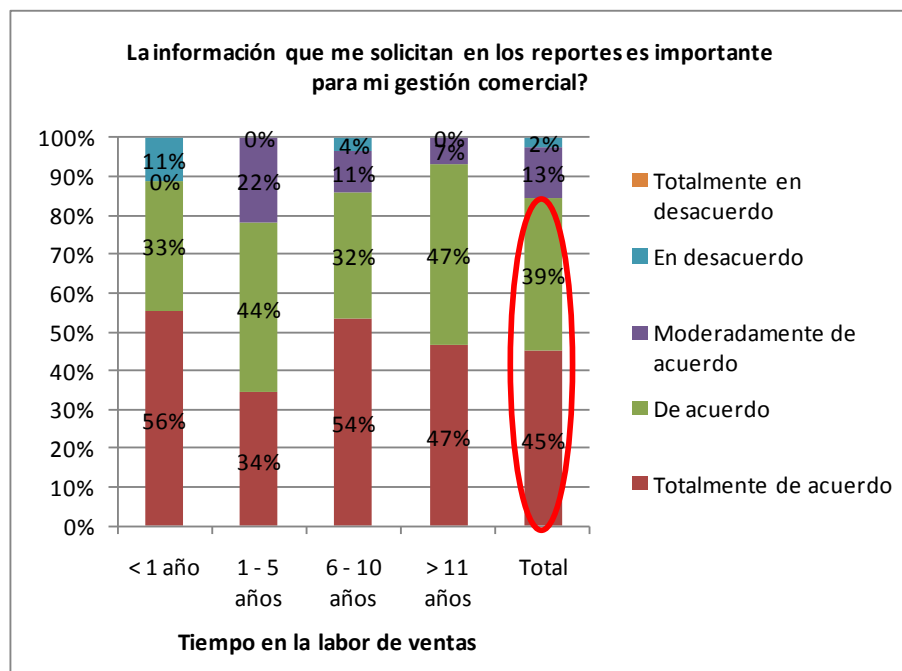
**de abrirse camino.** En el otro extremo, obtuvo la menor valencia la motivación **oportunidad de tomar parte en las decisiones**, seguida de **buena supervisión** y **poder expresar puntos de vista.**

En la Tabla 4 se observa que ambos grupos coincidieron en que la **compensación** es la motivación mejor calificada, pero salvo este caso, la percepción de motivación presenta alguna variación entre los jefes y los empleados, por ejemplo, los jefes perciben que tener la **información al día** no es motivante para sus empleados, pues la calificaron con la menor puntuación; en cuanto a los empleados, obtuvo una calificación de 53, ocupando la novena posición de doce. En este caso, se ha observado que, aunque existe cierta tendencia en cuanto a las valencias asignadas a cada motivación, entre las respuestas dadas por los jefes y entre las de los empleados, ninguna respuesta fue idéntica, tal como lo recoge Vroom (1979) con su modelo de la **teoría de las expectativas**, en el que las personas tienen diversas necesidades y motivaciones individuales que influyen en su conducta, positiva o negativamente.

Teniendo en cuenta los resultados de la exploración realizada a los jefes (ver Tabla 2), a sus empleados no les motiva tener la **información al día**, pero al analizar la información obtenida de las encuestas realizadas (ver Grafico 5), se puede apreciar que el 56% y el 54% de los encuestados con menos de 1 año de

experiencia en ventas y entre 6 y 10 años, respectivamente, están totalmente de acuerdo en que la información solicitada en los reportes es importante para su gestión comercial. Sumando los porcentajes totales de “Totalmente de acuerdo” con “De acuerdo”, se puede observar que un 84% de los encuestados manifiesta que los reportes son importantes para su gestión comercial.

**Grafico 5.** ¿La información que me solicitan en los reportes es importante para mi gestión comercial?



Se observa que las personas de ventas consideran que los informes son importantes para su labor comercial (ver Grafico 5), pero sus jefes opinan diferente (ver Tabla 2), pues según los jefes entrevistados, son pocos los informes entregados en el tiempo requerido, además de la apatía que genera su

realización; de acuerdo a esto, se puede inferir que a pesar de que los empleados tienen una expectativa alta de los informes, su instrumentalidad es baja, con lo que se obtiene una motivación moderada hacia los informes o que se eviten moderadamente (ver Tabla 1. Algunas combinaciones de valencia, expectativa e instrumentalidad). Además, no es una práctica común en las empresas colombianas premiar a sus empleados por la realización de sus informes, por el contrario, se suponen dentro de las funciones que ellos deben realizar, y hasta se encontraron algunos casos en la encuesta en los que existe algún tipo de sanción por la no realización y entrega a tiempo de los informes (ver tablas 5, 6 y 7).

En la Tabla 5 se observa que un 65% de los encuestados manifiesta que en ocasiones en su empresa existen sanciones por la no realización y entrega a tiempo de los informes, un 19% manifiesta que siempre y el restante 15%, que nunca. A nivel de top two box<sup>2</sup> (porcentaje "Siempre" mas porcentaje "En ocasiones") existe una percepción del 85% de que existe algún tipo de sanción, observándose mayormente en los cargos de Gerente/Director y Representantes de Tele mercadeo/Tele ventas (ambos con un 100%), Asesor/Representantes de ventas interno (90%), Asesor/Representantes de ventas externo (86%), Supervisor/Coordinadores (67%) y Otros (33%).

---

<sup>2</sup> Top Two Box: Corresponde a la sumatoria de los porcentajes obtenidos para las variables: "Siempre" y "En ocasiones". Tomado de la metodología de Walker Information Global Network.

**Tabla 5.** Relación entre sanción y cargo del empleado

Cargo	¿En la empresa existe algún tipo de sanción por la no realización y entrega a tiempo de los informes?			
	Top Two Box	Siempre	En ocasiones	Nunca
Gerente/Director	100%	0%	100%	0%
Supervisor/Coordinador	67%	0%	67%	33%
Asesor/Repres. Ext.	86%	19%	67%	14%
Asesor /Repres. Int.	90%	15%	75%	10%
Repres. Telemerc.	100%	50%	50%	0%
Otro	33%	33%	0%	67%
<b>% Total</b>	<b>85%</b>	<b>19%</b>	<b>65%</b>	<b>15%</b>

En la Tabla 6 se puede observar a nivel de top two box (porcentaje "Siempre" mas porcentaje "En ocasiones") en el sexo femenino existe una percepción del 89% de que existe algún tipo de sanción, mientras que en el masculino es de 80%.

**Tabla 6.** Relación entre sanción y género del empleado

Genero	¿En la empresa existe algún tipo de sanción por la no realización y entrega a tiempo de los informes?			
	Top Two Box	Siempre	En ocasiones	Nunca
Femenino	89%	24%	66%	11%
Masculino	80%	15%	65%	20%



En cuanto a tamaño de la empresa, en Tabla 7 se puede observar, según el top two box (porcentaje "Siempre" mas porcentaje "En ocasiones") que existe una mayor percepción de encuestados que considera que hay algún tipo de sanción por la no realización y entrega a tiempo de los reportes en las empresas pequeñas (91%), seguidas de las grandes empresas (86%), y finalmente, de las medianas empresas (67%). Es interesante anotar que a pesar de que el porcentaje de la utilización de sanciones por el no cumplimiento en la entrega de los informes es alto (más del 60%), aparentemente esta medida no da los resultados esperados dado que los jefes reportan que el incumplimiento persiste (ver Tabla 2).

**Tabla 7.** Relación entre sanción y tamaño de empresa

Tamaño de Empresa	¿En la empresa existe algún tipo de sanción por la no realización y entrega a tiempo de los informes?			
	Top Two Box	Siempre	En ocasiones	Nunca
Pequeña	91%	27%	64%	9%
Mediana	67%	22%	44%	33%
Grande	86%	17%	69%	14%

En la encuesta se les preguntó a las personas si encontraban algún o algunas dificultades en la presentación de los informes y en caso afirmativo, se les pidió que mencionaran cuáles eran.

En la Tabla 8, se clasificó cuál fue la dificultad más mencionada y qué porcentaje representa: la mayor dificultad (44%) se presenta asociada con el tiempo que esta

tarea demanda al vendedor y si a esto se suma la segunda (16%) y la tercera (13%) dificultad clasificada, se puede inferir que pueden llegar a estar estrechamente relacionadas, puesto que, si existe un gran volumen de la información y/o es redundante, el tiempo necesario para analizar y realizar los informes va a ser alto, labor que se podría volver más compleja si las herramientas tecnológicas con que se cuentan son deficientes o nulas.

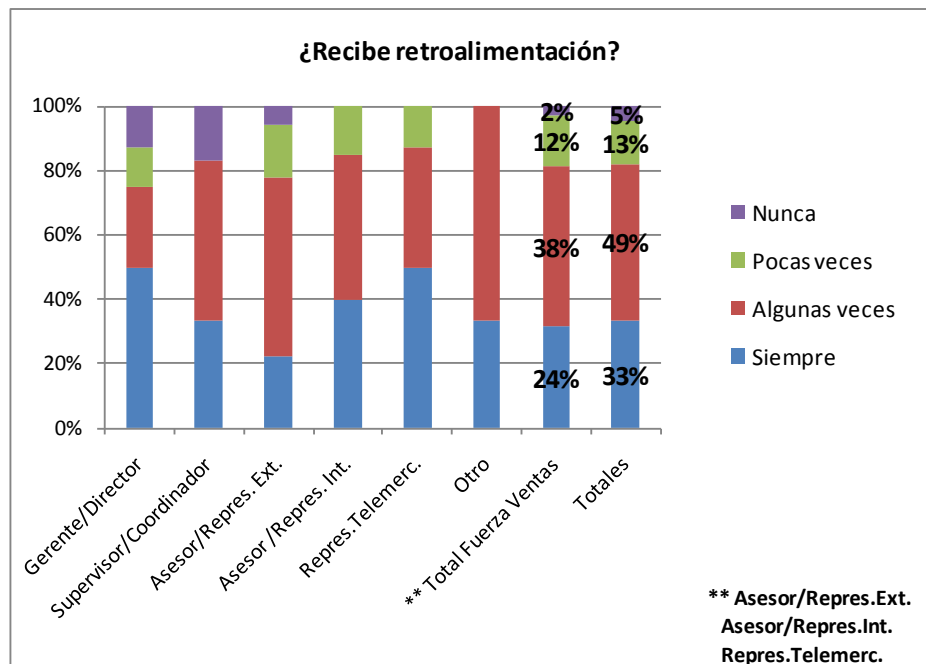
**Tabla 8.** Dificultades en la presentación de los informes más mencionadas por lo empleados

<b>Dificultades en la presentación de los informes</b>	<b>Número de menciones</b>	<b>% participación</b>
Se demanda mucho tiempo	14	44%
Inconvenientes tecnológicos para acceder la información	5	16%
Volumen / Redundancia de la información	4	13%
Hay complejidad	3	9%
Formato de reporte poco amigable	2	6%
Falta de retroalimentación de quien recibe los informes	2	6%
Poca información para realizarlos	1	3%
Malos hábitos	1	3%

De acuerdo a los resultados plasmados en el Grafico 6, se observó que, de la fuerza de ventas (Asesores / Representantes de ventas externos, Asesores / Representantes de ventas internos y de Tele mercadeo) un 24% de los

encuestados manifestó recibir retroalimentación siempre, un 38% algunas veces, un 12% pocas veces y un 2% nunca.

**Grafico 6.** Relación entre cargo del empleado y retroalimentación recibida



La teoría de Vroom (1979) expresa también que las personas tienden a desarrollar estimados de expectativas e instrumentalidad gracias a sus experiencias y observaciones directas. Lo que conlleva a que su comportamiento laboral, se vea afectado por la realización de una especie de análisis de costo-beneficio, es decir, que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces muy probablemente aplicarán más esfuerzo, sin importar el costo. Revisando los resultados de la

encuesta (ver Tabla 8), en 14 oportunidades (44% de las veces) se mencionó que la presentación de los informes les demanda mucho tiempo y aproximadamente la mitad de los encuestados, un 49% (ver Grafico 6), manifestó recibir retroalimentación de sus jefes algunas veces, un 13% pocas veces y un 5% nunca; razones por las que se quiere plantear la siguiente pregunta, teniendo en cuenta la teoría de las expectativas de Vroom (1979): ¿puede tener alguna relación que algunos empleados manifiesten que los informes les demanda mucho tiempo, con la mediana, poca o nula retroalimentación que reciben algunos empleados de sus jefes? Es decir, algunos empleados podrían haber desarrollado una instrumentalidad baja hacia los informes, o sea, que ven poca relación entre hacer informes y recibir una recompensa, sea esta una mayor compensación por un mejor cumplimiento de su cuota de ventas, o una retroalimentación por parte de su jefe que refleje que el tiempo dedicado a la realización de la tarea (informe) tiene alguna utilidad que le está siendo reconocida, viéndose el reconocimiento del jefe como la recompensa (ver Tabla 1. Algunas combinaciones de valencia, expectativa e instrumentalidad) observando una mediana, poca o nula retroalimentación de sus jefes? La instrumentalidad del informe puede estar ligada al uso que tanto el jefe como el vendedor le den, y si este ultimo considera que su desempeño no se ve beneficiado con la realización del informe, podría inferirse que no tendrá, explícitamente, una razón para hacerlo. Posiblemente, estén realizando el **análisis costo-beneficio**, del que habla la teoría, de acuerdo a la percepción de cada cual, en el que el tiempo que demandan los informes podría ser considerado como el **costo** y el **beneficio**, como la retroalimentación

recibida, que en este caso, lo podrían analizar como bajo. Entonces, si el **costo** es grande y el **beneficio** mínimo, se puede plantear esta otra pregunta: ¿podría ser que algunos empleados se sientan desmotivados a realizar y presentar sus informes, dado que hay una instrumentalidad baja, pues no ven la relación entre el desempeño y la recompensa?

Con este comportamiento, quizá se pueda afianzar la idea de la teoría de las expectativas de que:

Las personas insisten en actuar como seres humanos y no como máquinas racionales... No es posible persuadirlos fácilmente para que adopten los esquemas motivacionales que se desea que tengan. Siempre se debe motivar a las personas en términos de sus necesidades, no de las de la gerencia. (Newstrong, 2007, p.162).

Además, cabe recordar que las motivaciones con calificaciones intermedias en las entrevistas realizadas a los empleados son **destacar sobre los demás**, **reconocimiento** y **aceptación social**, ranqueadas en las posiciones 5, 6 y 7 respectivamente, dentro del listado de 12 motivaciones (ver Tabla 3)

## 4. CONCLUSIONES

Se infiere que es posible que exista una relación entre la apatía del personal de ventas para la realización y seguimiento de informes y la inadecuada retroalimentación que los jefes de dicho personal deben realizar a los informes que estos últimos realizan y presentan, para lo cual, los jefes podrían adoptar un liderazgo efectivo que contribuya a optimizar los resultados, con lo cual, podría suceder que los vendedores realizarían y presentarían los informes a tiempo y con la calidad requerida.

Se pudo establecer que la percepción de motivación que existe entre los jefes y los empleados difiere entre ellos en cuanto a la valencia dada a los siguientes motivadores:

- Orgullo y gusto por el trabajo.
- Buenas condiciones de trabajo.
- Reconocimiento.
- Información al día.

Se ha observado que con una adecuada retroalimentación a los empleados (mayor y mejor comunicación, para informar sobre el desempeño del empleado, con intención de permitirle reforzar fortalezas y superar deficiencias, favoreciendo el aprendizaje), la renuencia que ellos tienen hacia los informes puede disminuir, con lo que posiblemente se podría lograr motivar a los empleados y por ende, la calidad de sus informes mejoraría al igual que el cumplimiento de los tiempos de elaboración y presentación de los mismos.

Se ha observado que la fuerza de ventas ve poca relación entre hacer informes y recibir una recompensa, bien sea por recibir una mejor compensación, al contribuirle en lograr un mayor cumplimiento de su cuota de ventas, o por recibir una adecuada retroalimentación de su jefe, reconociendo de esta forma, el tiempo dedicado a esta labor (informe).

## RECOMENDACIONES

Como se pudo apreciar, la problemática planteada afecta a varias empresas, sin importar su tamaño o actividad económica, por lo que se considera que los hallazgos obtenidos con este proyecto de grado, pueden ser de gran utilidad para profundizar en el tema, permitiendo adelantar investigaciones de mayor magnitud en otros países, ayudando con esto a detectar si dicha problemática es generalizada o si sucede solo en Colombia y países de características socio-culturales similares. Igualmente, a futuro sería interesante explorar la relación entre los sistemas de compensación de los vendedores y el cumplimiento de los informes de ventas; por ejemplo, en los casos donde la compensación de la fuerza de ventas incluye indicadores de desempeño a nivel organizacional (ej.: resultados de rentabilidad de clientes, zonas, regiones y/o compañía, retención de clientes, participación de mercado, entre otros) y no solamente mediciones del desempeño individual. Es probable que la disposición de los vendedores para recopilar, reportar y analizar información cambie en la medida que consideren que ésta sería una herramienta válida para mejorar su desempeño, el cual estaría asociado a las recompensas esperadas.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Cepero López, I.L. (2005). Motivación y la Gestión de la Dirección. Recuperado el día 20 de septiembre de 2010, de [www.gestipolis.com/canales4/rrhh/motigestion.htm](http://www.gestipolis.com/canales4/rrhh/motigestion.htm)
2. Hugh, J. A. (1981). A test of the Predictive Validity of the Multiplicative Hypothesis of Expectancy-Valence Theories of Motivation. New York. Academy of Management Journal, p. 141.
3. Newstrong. J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. (12ª. ed., pp.501) México. McGraw-Hill.
4. Steers, M. y Porter, L. (1987). Motivation and Work Behavior, (4ª. ed., pp. 69-89) New York: McGraw-Hill Book Company.
5. Stoner, J. (1996). Entornos Organizacionales. Recuperado el día 20 de septiembre de 2010, de [uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo\\_3/antologias/dirpersenfo.pdf#page=142](http://uva.anahuac.mx/mace/modulos/modulo_3/antologias/dirpersenfo.pdf#page=142)

6. Vroom, V. H. (1979). Motivación y Alta Dirección. (p. 366) México. Trillas.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta



### Proyecto Cuspide

Por medio de esta encuesta, se pretende obtener una idea mas general acerca de los informes y la apreciación que se tiene de estos, para llegar a identificar oportunidades de mejora.

Agradecemos su participación en el diligenciamiento de esta encuesta. La información suministrada en ella será confidencial y solo será utilizada para fines académicos.

Questions marked with a \* are required.

- \*1. Número aproximado de empleados en su compañía.  
Seleccione la opción correspondiente.
- De 1 a 10 empleados
  - De 11 a 50 empleados
  - De 51 a 200 empleados
  - Más de 200 empleados
- \*2. ¿Cuál es su edad? Seleccione la opción correspondiente.
- Menor de veinticinco (25) años
  - Entre veinticinco (25) y treinta y cinco (35) años

- Entre treinta y seis (36) y cuarenta y cinco (45) años
- Mayor de cuarenta y cinco (45) años

\*3. ¿Cuál es su sexo? Seleccione la opción correspondiente.

- Femenino
- Masculino

\*4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la compañía? Seleccione la opción correspondiente.

- Menos de un (1) año
- Entre uno (1) y cinco (5) años
- Entre seis (6) y diez (10) años
- Más de once (11) años

\*5. ¿Cuánto tiempo lleva en la labor de ventas? Seleccione la opción correspondiente.

- Menos de un (1) año
- Entre uno (1) y cinco (5) años
- Entre seis (6) y diez (10) años
- Más de once (11) años

\*6. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa? Seleccione la opción correspondiente.

- Gerente / Director de Ventas

- Supervisor / Coordinador de Ventas
- Asesor Técnico Comercial / Representante de Ventas Externo
- Asesor de Servicio al Cliente / Representante de Ventas Interno
- Representante de Tele mercadeo / Tele ventas
- Representante de Call Center
- Otro

\*7. De las siguientes actividades, ¿cuáles debo realizar como funciones de mi cargo? Seleccione una o más opciones, según correspondan.

- Buscar información útil para mi labor comercial
- Archivar documentos
- Atender telefónicamente a los clientes
- Atender personalmente a los clientes
- Realizar informes
- Manejar o coordinar personal a cargo

\*8. La compañía comparte conmigo y/o me deja conocer los objetivos/metas estratégicos que se proponen en cada periodo? Seleccione la opción correspondiente.

- Yes
- No

\*9. Para mí son claros los objetivos estratégicos que fija la compañía? Seleccione la opción correspondiente.

- Yes
- No

10. Si Ud. debe realizar reportes; ¿para quién(es) es(son) el(los) reporte(s) que usted realiza? Seleccione la opción correspondiente.

- Para el Jefe inmediato.
- Para el Gerente/Presidente de la empresa.
- Para la Junta Directiva de la empresa.
- Para otro Departamento/área de la empresa.
- Para Ud. mismo.

\*11. Describa brevemente para qué se utiliza la información que usted consigna en sus reportes.

\*12. La(s) persona(s) a quien(es) yo presento los informes utiliza(n) la información para la toma de decisiones comerciales? Seleccione la opción correspondiente.

- Si
- No
- No sabe

\*13. La información que me solicitan es importante para alcanzar los objetivos/metastratégicas de la empresa? Seleccione la opción correspondiente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

\*14. La información que me solicitan en los reportes es importante para mi gestión comercial? (es de gran ayuda para alcanzar mis metas de ventas?). Seleccione la opción correspondiente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

\*15. Recibo retroalimentación suficiente y oportuna de la información que yo necesito para hacer mi labor comercial, de parte de quien(es) recibe(n) mis informes? Seleccione la opción correspondiente.

- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Nunca

\*16. La periodicidad de presentación de los reportes es: Seleccione la opción correspondiente.

- Diaria
- 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- Cada 15 días
- 1 vez al mes
- Otra.

\*17. La periodicidad de la presentación de los reportes es adecuada para asegurar el cumplimiento de los objetivos/metastratégicas de la empresa y de mi propia gestión comercial. Seleccione la opción correspondiente.

- Yes
- No

18. En caso de haber respondido negativamente en la pregunta anterior, qué periodicidad le parece más adecuada?

\*19. Para realizar la entrega correspondiente de mis reportes debo actualizarlos: Seleccione la opción correspondiente.

- Diariamente
- 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- Cada 15 días
- 1 vez al mes
- Otro



- \*20. La periodicidad de la actualización de los reportes es adecuada para asegurar el cumplimiento de los objetivos/metas estratégicas de la empresa y de mi gestión comercial? Seleccione la opción correspondiente.
- Yes
- No

21. En caso de haber respondido negativamente en la pregunta anterior, qué periodicidad le parece más adecuada?

- \*22. El cliente se ve beneficiado de la información que consigno en los reportes? Seleccione la opción correspondiente.
- Yes
- No

- \*23. Los reportes son una herramienta valiosa para mi gestión comercial? Seleccione la opción correspondiente.
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

\*24. En la empresa existe algún tipo de sanción por la no realización y entrega a tiempo de los reportes? Seleccione

la opción correspondiente.

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

25. ¿Encuentra algún tipo de dificultades en la presentación del(los) informe(s)? En caso de que no encuentre dificultades, NO DILIGENCIE ESTA PREGUNTA, en caso contrario mencione cuáles.

## **Anexo B. Exploración Cualitativa**

### **Para Jefes:**

A continuación se presenta una lista de algunos elementos de motivación, coloque frente a cada uno la calificación de acuerdo a las preferencias que Ud. considere tienen sus empleados. Siendo 1 la calificación más baja (poco motivante) y 12 la más alta (muy motivante). Se debe comenzar por el más importante y asignarle 12, luego el siguiente y asignarle 11, y así sucesivamente hasta llegar al menos importante que tendrá sólo un 1.

## **MOTIVACIONES:**

- Reconocimiento:\_\_\_\_\_
- Buenas condiciones de trabajo:\_\_\_\_\_
- Buena supervisión:\_\_\_\_\_
- Poder expresar puntos de vista:\_\_\_\_\_
- Orgullo y gusto por el trabajo:\_\_\_\_\_
- Destacar sobre los demás:\_\_\_\_\_
- Compensación:\_\_\_\_\_
- Oportunidad de abrirse camino:\_\_\_\_\_
- Información al día:\_\_\_\_\_
- Aceptación social:\_\_\_\_\_
- Seguridad:\_\_\_\_\_
- Oportunidad de tomar parte en las decisiones:\_\_\_\_\_

## **Para empleados:**

A continuación se presenta una lista de algunos elementos de motivación, coloque frente a cada uno la calificación de acuerdo sus preferencias. Siendo 1 la calificación más baja (poco motivante) y 12 la más alta (muy motivante). Se debe

comenzar por el más importante y asignarle 12, luego el siguiente y asignarle 11, y así sucesivamente hasta llegar al menos importante que tendrá sólo un 1.

**MOTIVACIONES:**

- Reconocimiento:\_\_\_\_\_
- Buenas condiciones de trabajo:\_\_\_\_\_
- Buena supervisión:\_\_\_\_\_
- Poder expresar puntos de vista:\_\_\_\_\_
- Orgullo y gusto por el trabajo:\_\_\_\_\_
- Destacar sobre los demás:\_\_\_\_\_
- Compensación:\_\_\_\_\_
- Oportunidad de abrirse camino:\_\_\_\_\_
- Información al día:\_\_\_\_\_
- Aceptación social:\_\_\_\_\_
- Seguridad:\_\_\_\_\_
- Oportunidad de tomar parte en las decisiones:\_\_\_\_\_