

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**EFFECTO DE LAS MOTIVACIONES PSICOSOCIALES EN
LOS VENDEDORES DE FERRETERIAS
TRAS EL MOSTRADOR**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

ANGELA ECATERINA VERA SANGAMA

**TINGO MARIA, PERÚ
2012**



E12

V46

Vera Sangama, Angela Ecaterina

Efecto de las Motivaciones Psicosociales en los Vendedores de Ferreterías tras el Mostrador. Tingo María 2012.

52 páginas.; 05 cuadros; 04 grafs.; 25 ref.; 30 cm.

Tesis (Licenciado en Administración) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

1. MOTIVACIÓN

2. TRABAJO

3. RENDIMIENTO

4. INCENTIVO

5. VENDEDORES

6. MOSTRADOR



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA
"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad universitaria a los 17 días del mes de mayo del 2012, siendo las 11:00 am, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro. 369-2010/CFCEA de fecha 25 de noviembre del 2010 a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:

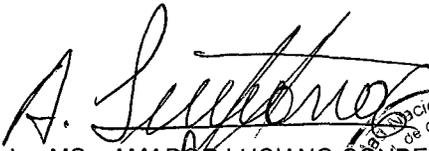
EFFECTO DE LAS MOTIVACIONES PSICOSOCIALES EN LOS VENDEDORES DE FERRETERIAS TRAS EL MOSTRADOR

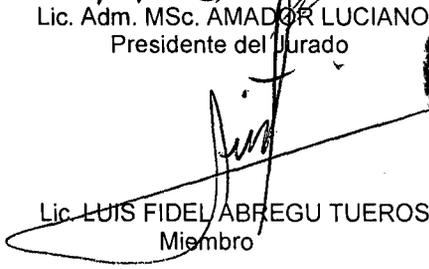
Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas **Ángela Ecaterina, VERA SANGAMA** luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD.
CALIFICATIVO : **MUY BUENO (diecisiete)**

Siendo las 12:15 pm se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

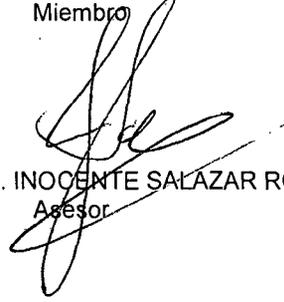
Tingo María, 17 de mayo del 2012.


Lic. Adm. MSc. AMADOR LUCIANO CONDEZO
Presidente del Jurado


Lic. LUIS FIDEL ABREGU TUEROS
Miembro




Lic. Adm. PABLO CAJAS Y ISIDRO
Miembro


Lic. Adm. MSc. INOCENTE SALAZAR ROJAS
Asesor

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme y guardarme por el camino del bien y bendiciendo cada paso que atravieso.

A mis Padres Carlos y Milka, que me brindaron su apoyo incondicional en mi formación profesional.

A mis hermanos, que de alguna u otra forma contribuyeron para hacer realidad mis propósitos.

A mis amigos, compañeros y profesores que de una u otra forma hicieron que la universidad fuera mi segundo hogar.

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos:

- A DIOS, por darme la vida, guiarme y ser artífice de mis logros personales.
- A todos mis familiares por su apoyo moral para hacer realidad mis sueños.
- A la UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA, quien me dio la oportunidad para formarme profesionalmente y poder servir a los demás.
- A la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, que a través de sus docentes contribuyeron a mi formación profesional.
- Al Msc. Inocente Salazar Rojas, Asesor de la tesis y por su constante apoyo en la realización del presente informe de tesis.
- A la empresa CASA DEL AGRICULTOR Y EL GANADERO E.I.R.L. en especial al gerente el Sr Ing. Montero Rumaldo Alfonso, quien me brindo la oportunidad para realizar mi pre experimento en su empresa para la realización de mi tesis.
- A mis amigos (as) de la universidad por compartir momentos inolvidables, por su incansable estímulo a lo largo de mi carrera y por enseñarme lo importante que es valorar la amistad.

INDICE

	pag.
ABSTRACT	
RESUMEN	
ÍNDICE	
I. INTRODUCCIÓN.....	01
II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	03
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	03
2.2 BASES TEÓRICAS.....	10
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	29
III. METODOLOGÍA.....	31
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	33
3.6 INSTRUMENTO.....	34
3.7 PROCEDIMIENTO.....	34
IV. RESULTADOS.....	36
VI. DISCUSIÓN.....	44
VII. CONCLUSIÓN.....	47
VIII. RECOMENACIÓN.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXO.....	52

ABSTRACT

The research was intended to demonstrate the effectiveness of psychological motivation on the performance of sales employees behind the counter measured by customer perception. Developed in the company "House of Farmers and Livestock EIRL" (Tingo Maria - Huanuco), through an incentive program.

We used the method pre experimental, before-after design with a single group. Data were collected through a survey of clients (N = 158) randomly selected according to their entry into the store, with an interval scale of 7 points with 12 statements (Cronbach's alpha is $\alpha = 0.896 > 0.05$).

In the measurement ie the average of the scores given by respondents was 3.48 with a variability of (0.21), whereas in the post-test was achieved a higher mean (X = 5.51) reduced the variability (CV = 0.12).

By Kolgomorov-Smirnov test (KS), it was determined that the data pre-and post-test are not normally distributed. Pre measurement (Signif. = 0.002 <0.05, post-test: Signif. = 0.005 <0.05), so we used the Mann-Whitney U test to determine the impact of the incentive program and the one that was positive (U = 3844.00 and Sig = 0.000 <alpha = 0.05.).

KEYWORDS: Motivation psychosocial, employee performance, customer perception.

RESUMEN

La investigación ha tenido como propósito demostrar la efectividad de la motivación psicosocial en el rendimiento de los empleados de ventas tras el mostrador medido en la percepción del cliente. Se desarrolló en la empresa “Casa del Agricultor y el Ganadero E.I.R.L.” (Tingo María- Huánuco), mediante un programa de motivación.

Se utilizó el método pre experimental, con diseño antes- después con un solo grupo. Los datos se recogieron mediante una encuesta a los clientes (N= 158), seleccionados aleatoriamente según su ingreso a la tienda, con una escala de intervalo de 7 puntos con 12 afirmaciones (Alfa de Cronbach es $\alpha = 0.896 > 0.05$).

En la pre medición la media de las puntuaciones otorgados por los encuestados fue de 3.48 con una variabilidad de (0.21), mientras que en la pos medición se logro una media mas alta (X= 5.51) reduciéndose la variabilidad (CV= 0.12).

Mediante la prueba de Kolgomorov- Smirnov (K-S), se determinó que los datos de la pre y pos medición no están distribuidos normalmente. (Pre medición; (Signif. = 0,002 < 0.05; pos medición : Signif. = 0,005 < 0.05), por lo que se empleó la prueba U de Mann Whitney para determinar el impacto del programa de motivación y el mismo que fue positivo (U = 3844.00 y Sig. = 0.000 < Alfa = 0.05.). Basado en estos resultados podemos afirmar que el programa de motivación psicosocial aplicado a los vendedores de la empresa donde se realizó el estudio ha tenido como efecto formable en la percepción de sus clientes sobre el desempeño de dichos vendedores.

PALABRAS CLAVES: Motivación psicosocial, rendimiento de empleados, percepción de clientes.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre el rendimiento laboral en los diferentes ámbitos, están orientados en señalar que tienen mayor asociación entre estas variables y la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos; dentro de los cuales encontramos las condiciones medio ambientales, la calidad de vida, el liderazgo, los valores interpersonales, el estrés laboral, las preferencias vocacionales y principalmente la motivación como energía incitante del hombre para modificar una acción y mantener una conducta, en sus componentes : necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, incentivos extrínsecos e incentivos intrínsecos; que se diferencian individualmente por edad, sexo, y experiencia de los trabajadores, como ocurren en la motivación por la competencia y el prestigio social Haller, (1976), verificación concordante con las teorías de motivación de Maslow y Aldelfer (1943); sin embargo, es necesario estudiar la gestión de la calidad de servicios en la administración pública de ferreterías, especialmente a los vendedores tras el mostrador quienes tienen contacto directo con los clientes día a día, donde implica confirmar la efectividad del programa de motivación psicosocial y que los gerentes de recursos humanos o los que hagan sus veces deben tomar referencia para alcanzarlas y fundamentalmente para mantener la motivación, y obtener de esta forma el máximo rendimiento y satisfacción de los vendedores tras el mostrador en la empresa Casa del Agricultor y el Ganadero.

Al respecto, en una muestra de personal cuya característica es la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo, tratándose de docentes y administrativos de

universidades privadas (Palma 2000), señala que los docentes y los que tenían más de 4 años de servicios, mantenían diferencias de poder de logro en la realización de metas personales e institucionales, no existiendo diferencias de nivel de motivación entre sexo, lo cual nos indica que la productividad del personal depende de la calidad de vida o el clima laboral experimentada, siendo oportuno estudiar si el programa de motivación es decisivo en el desempeño laboral, ¿Si se aplican los motivadores psicosociales en vendedores de ferreterías tras el mostrador, se puede mejorar su desempeño en cuanto a la atención a los clientes?, ¿La implementación de los motivadores psicosociales en vendedores tras el mostrador será significativa?; lo cual nos permite plantear la siguiente hipótesis:

Si se aplican los motivadores de carácter psicosocial en vendedores de ferreterías tras el mostrador, se puede mejorar su desempeño en cuanto a la atención de los clientes.

Cuyo objetivo del estudio fué: Determinar, si los motivadores de carácter psicosocial contribuyen en mejorar el desempeño del personal de ventas tras el mostrador medido en la percepción de los clientes, medir el rendimiento a través de la percepción de los clientes, que en suma permitirá optimizar el rendimiento y éxito en la organización a través del logro de metas institucionales, considerando que la actividad laboral es la que ocupa la mayor parte de nuestras vidas y constituye la transformación hacia una realización profesional y personal.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Achic Durand, Rita (2006), en un estudio realizado sobre los factores motivacionales en el desempeño laboral de secretarias en universidades públicas, determinó que el factor motivacional de capacitación, influye significativamente en el desempeño laboral ($X=8.800$), encontrándose que el 46% de dichas secretarias ($n=24$), tenían alto rendimiento laboral, es decir menor número de errores de redacción y adecuada gestión de oficina: mientras que los incentivos económicos no tenían relación directa ($X=0.399$); evidenciando que los incentivos psicosociales serían los factores más importantes en la motivación de las secretarias, puesto que la mayoría de ellas (71%) presentaban un rendimiento laboral adecuado.

Alayza Sánchez, Alberto (1976), en la investigación sobre motivaciones del poder, de logro y aspiraciones en el sector obrero industrial textil de Lima Metropolitana; en sus conclusiones indican que los factores sociales de motivación necesitan ser entendidos, que la participación social moviliza fuerzas laborales, si ellos sienten que han tomado parte en la discusión y decisión relacionado con la ejecución d un proyecto que concierne a sus interés, y estarán mejor motivados a captarlo e implementarlo; recomendándose que es importante conocer y aplicar técnicas de discusión de grupo con el fin de encauzar hacia las metas decisivas.

Crus José y Romero Neyda (1996), en el estudio realizado sobre motivación y comportamiento laboral, caso: Municipio Chacao del Distrito Federal; cuyo objetivo era determinar el grado de relación entre la motivación medida según la teoría

motivacional de Herzberg y la motivación medida según la teoría de las necesidades de McClelland, y el acto inseguro; se considero como factores motivacionales la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso; y como elementos y factores intrínsecos del mantenimiento de la motivación, se encuentra, la política de la empresa, la supervisión, la seguridad, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales.

Del Águila Prado, Ilich René (2001), en la tesis realizada sobre la motivación del ser humano como factor de éxito en la empresa privada, caso división farmacéutica de la empresa Gloria S.A., Lima, estudiado en una muestra de doce sujetos, señala que la motivación de los trabajadores, es un aspecto de suma importancia porque influye en el desempeño laboral de todos los integrantes de la empresa; cuyos resultados indican que el 50% de casos tuvo oportunidades , lo cual demuestra que estas oportunidades no fueron equitativas, por otro lado, respecto a los aspectos que estimulan la motivación, el 25% de los trabajadores manifiestan que tanto recibir una capacitación y contar con equipos y materiales, constituye un aspecto muy importante para el desempeño de sus actividades.

García (2003), en el estudio sobre el diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicios de 190 trabajadores, señala que el 13.6% de los empleados opinan que su jefe nunca el ayudaba a resolver los problemas del trabajo, y el 31.8% expresan que siempre recibían ayuda. Asimismo, los principales puntos que se podría mejorar respecto a las relaciones con el gerente, se puede destacar, que el 10% considera que este debería tomar en cuenta las ideas y sugerencias del personal en su cargo. Respecto al ambiente de trabajo como factor de motivación, precisa que

más de la mitad de los empleados (54.5%) consideran que no es tan bueno el ambiente de trabajo entre compañeros. Sin embargo, el 18.2% de personal opina que casi siempre lo hay, y solamente el 27.3% consideran que el ambiente de trabajo es bueno entre ellos.

Gómez V. Iraida (1992), investigó sobre la motivación laboral y factores que generan productividad en la administración pública, caso: Centro médico- asistencial y hospitalario del sector público, sustentado fundamentalmente en los planteamientos de Maslow y su teoría de la jerarquía de las necesidades. Las conclusiones, indican que el principal factor incidente en la productividad es la motivación, que está orientado a satisfacer las necesidades de seguridad y de afiliación, más allá de las necesidades de estima y la autorrealización correspondientes.

Patiño Fernández, Martha (1989), en el estudio sobre los niveles de motivación en un grupo de profesionales, antes y después de un programa de capacitación, manifiesta que no existen diferencias significativas en el cuadro general para los niveles de motivación, pero de manera específica en el caso de grupo de ingenieros que representa el 42% de los sujetos en el estudio, la necesidad de logro se ve incrementada después de un programa de capacitación; en cambio, la necesidad del poder no se ve incrementada después de dicho programa. En cambio la capacitación continúa, eleva los niveles de motivación de logro, y los niveles de motivación de poder y afiliación permanecen estables, y los profesionales de las diferentes especialidades que representan el grupo de estudio, logran elevar sus niveles e motivación de logro, después de ser capacitados continuamente.

La Cruz Córdova, Elena (1990), en su tesis denominado la motivación del trabajador y sus efecto en la productividad, cuyo objetivo principal fue explicar de qué manera afecta la motivación de los trabajadores de una determinada empresa y cuáles son sus efectos sobre la productividad; la conclusión más importante en el estudio realizado, se expresa que si un sistema de producción implementa el mejoramiento de las condiciones de trabajo, previa consulta a sus trabajadores y paralelamente hace compatible con la implementación de técnicas de producción, administración y ventas, necesariamente su efecto inmediato será un incremento en la productividad empresarial y laboral.

Otras definiciones de motivación

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “moveré”, que significa mover. Dessler (citado en organización y administración, 1993) lo considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.

- Herzberg (1996) dice: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”.
- Kelly (1990) afirma que: “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.
- Robbins (citado por Rivera (1994) publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

La motivación un tema complejo.-

Son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

a) Procesos motivacionales.-

Es la causa que nos incita o impulsa a la acción. Es decir, a una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Todo comportamiento humano tiene un motor, una causa, motivo que lo provoca o impulsa.

b) Motivación psicosocial.-

Son psíquicos y se dan en la vida de relación. Pueden mencionarse; la necesidad de seguridad, aprobación, relaciones interpersonales, etc.

c) Rendimiento laboral.-

Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

d) Motivación en el Trabajo.-

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado, así como crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas. Los complejos factores a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, es status y el sentimiento de utilidad.

e) Incentivo.-

Del latín *incentivus* es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

El incentivo puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un sujeto por su buen funcionamiento en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se siga esforzando por mantenerlo. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

La acción humana suele regirse por incentivos, incluso inconscientes (ya que no son pensados con detenimiento). Cada vez que una persona realiza una determinada actividad, lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción.

f) Reconocimiento.-

El término reconocimiento puede referirse a:

La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos se la designa como reconocimiento. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

g) Autorrealización.-

Consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos, es llegar a ser uno mismo en plenitud.

La autorrealización es un camino de autodescubrimiento de experiencias en el cual contactamos con el yo real, y vivimos desde esa verdadera identidad, solo así sentimos íntegramente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad.

La autorrealización o realización de si mismo tiene que ver con la autenticidad, con ser lo que se es, y con lo que se ha aprendido o con lo que uno pretende ser- alejado de su verdad o realidad interior.

h) Percepción.-

El concepto de **percepción** proviene del término latino *perceptio* y se refiere a la **acción y efecto de percibir** (recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo).

La percepción puede hacer referencia a un **conocimiento**, a una **idea** o a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

Para la **psicología**, la percepción es la función que permite al organismo recibir, elaborar e interpretar la **información** que llega desde el entorno, a través de los **sentidos**.

Mediante la percepción, la información es procesada y se logra formar la idea de un sólo objeto. Esto quiere decir que es posible sentir distintas cualidades de un mismo objeto y unir las a través de la percepción, para determinar que es un **único objeto**

2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO

2.2.1 Teoría Del Comportamiento

La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana, en consecuencia uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana. El hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad surge otra en su lugar (López citado en Chiavenato, 1999).

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la

cantidad de productos fabricados). Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 1994). En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

2.2.2 La Teoría De Elton Mayo Basada En La Escuela Se Relaciones Humanas

Hacia 1920, las investigaciones sobre sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la búsqueda y estudio de las condiciones óptimas en el trabajo. Elton Mayo (Paredes, 2000) descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no solo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificado que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

Esta escuela tiene sus orígenes en los experimentos realizados en la Hawthorne entre 1927 y 1932, la aportación de dichos experimentos radica en la demostración científica de la falta de validez de algunas de los postulados del Taylorismo, tales como:

- La productividad no solo depende de un estudio de “tiempos y movimientos” sino de la actitud de los trabajadores.

- No solo depende considerar las necesidades fisiológicas del individuo, sino que se le debe considerar como un individuo psicosocial y su eficacia y actitudes también se encuentran condicionados por las demandas sociales al interior de la fábrica.
- Los estímulos financieros no son el único determinante de la motivación de los trabajadores.
- Los empleados no son seres a los que se les pueda estar cambiando de un puesto a otro, ya que esto puede afectar en sus relaciones interpersonales (Genesca, 1977).

2.2.3 Teoría De Las Recompensas Sociales De Elton Mayo

Idalberto Chiavenato (1997), nos da a conocer el famoso experimento Hawthorne de Elton Mayo, quien en sus experiencias descubre que una mayor iluminación en las tareas de trabajo produce un incremento de productividad, influyendo también otras condiciones como la temperatura, humedad, pausas de trabajo, entre otros. El experimento de Hawthorne demostró que el pago o la recompensa salarial, aún cuando se efectúa en bases justas o generosas no es el único factor decisivo en la satisfacción de trabajador en la situación laboral.

Asimismo Mayo y su equipo, llamaron la atención sobre una nueva teoría de motivación, opuesta a la del homo economicus de los clásicos, donde el hombre es solo motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es la capacidad social del trabajador lo que hace que

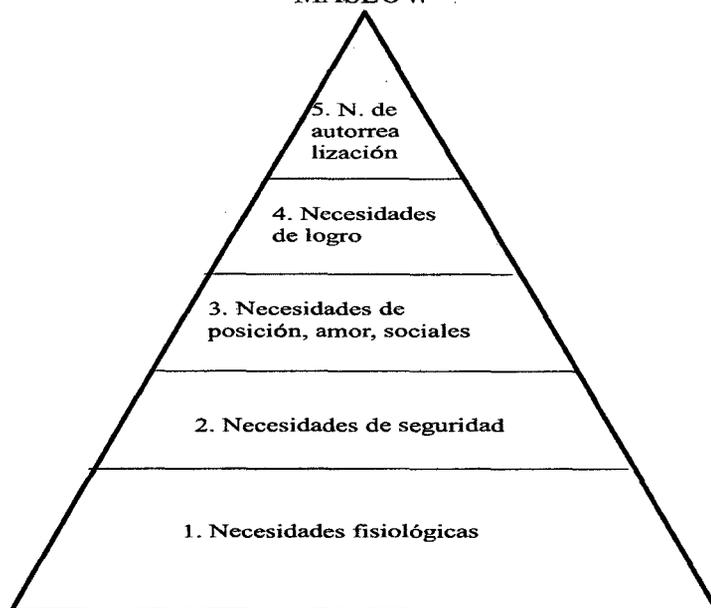
este se interrelacione socialmente en el grupo de trabajo y tengan mayor disposición de producir. Se comprobó además, que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo, y no actúan ni reaccionan aisladamente, sino como miembros de grupo.

2.2.4 La Jerarquía De Necesidades Según Maslow:

Esta teoría se concentra en lo que se requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Según Maslow (1976), las necesidades orientan la conducta (es decir, la motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que este realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las cuales, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porque ser un proceso secuencial.

GRAFICO N° 01
ESQUEMA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES SEGÚN
MASLOW



Maslow (1976), distingue cinco necesidades y, considera las fisiologías y de seguridad como de orden inferior; las tres siguientes se clasifican como de orden superior. Las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior del individuo; en cambio las de orden inferior lo hacen el exterior (sueldos, antigüedad, etc.).

Fundamento práctico de la teoría de, Maslow.

Nivel individual

- Establecer relaciones contractuales con los empleados a largo plazo tras la consecución de unos objetivos definidos por la empresa.
- Trabajar las percepciones de identificación con la empresa.
- Creación de sistemas de comunicación dinámica.
- Realización de un feedback continuo sobre el desempeño laboral.
- Planes de carrera.

Nivel de equipos

- El propio trabajo de equipo otorga seguridad, pertenecía y satisface necesidades de afiliación.
- Feedback sobre objetivos conseguidos.
- Formación de “equipos de trabajo autónomos”

2.2.5 La Teoría De Herzberg Basada En Los Factores Higienizantes Y Motivadores

Herzberg (citado en Chiabonato, 1983), parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y, que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso.

Esta teoría partió de las investigaciones del autor desde la pregunta: ¿Qué desea la gente de su trabajo? Pregunto a multitud de personas sobre las situaciones en que se sentían bien y en las que se sentían mal, llegando a realizar una clasificación de las respuestas.

Cuando las personas que daban sus respuestas estaban satisfechas con su trabajo aludían a factores intrínsecos (internos a la propia actividad del individuo) como determinantes de su satisfacción, por el contrario, cuando se mostraban insatisfechos citaban factores extrínsecos.

Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo:

Factores intrínsecos (satisfechos)

- Logro.
- Reconocimiento.
- Condiciones propias de trabajo.
- Responsabilidad.
- Progreso.
- Crecimiento.

Factores extrínsecos (insatisfechos)

- Políticas y administración en la empresa.
- Supervisión.
- Relaciones interpersonales.
- Condiciones del trabajo.
- Sueldo.

No obstante, los datos revelan, según Herzberg (1974), que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción. La supervisión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hace placenteros. Es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que produce insatisfacción.

Esta teoría tiene una fuerte vinculación con la elaborada por Maslow (centrada en las necesidades del individuo), pero ésta centra su estudio en el ambiente externo y en trabajo individual.

De acuerdo a las investigaciones realizadas y los resultados obtenidos, Herzberg define su teoría con tres factores a saber:

a) Factores higiénicos o insatisfactorios.-

Estos se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes etc.

b) Factores motivadores o satisfactorios.-

Estos se refieren al contenido de la tarea, del cargo y los deberes relacionados con el cargo, son los factores motivadores que tienen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, ósea, superior a los niveles normales.

Se incluyen sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrezcan desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, incrementan la satisfacción, pero cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje con más o con mayor eficiencia. Los factores de higiene que se ofrecen en forma de premio con pagos de incentivos monetarios solo producirán efectos temporales. Las inversiones hechas en este tipo de factores alcanzaran rápidamente el punto de retorno y por lo tanto no presentan una sólida estrategia de motivación.

No obstante, no debemos olvidar, que como Campbell (1993), afirma acertadamente, las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como por ejemplo:

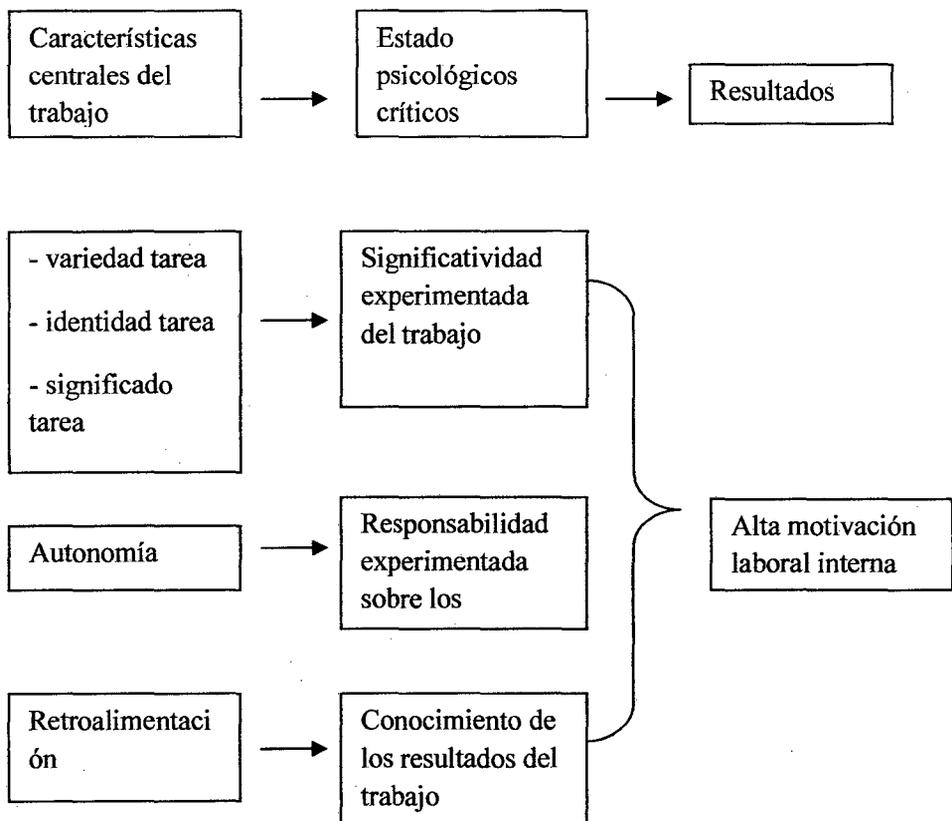
- Prácticas organizativas: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- Preocupaciones relacionadas con el puesto: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- Problemas personales: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.

c) Factores externos.-

Sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc.

En este sentido, una de las Teorías más relevantes es el **modelo de las Características del Trabajo**, de Hackman y Oldham (1980). Estos autores propusieron que ciertas características de las tareas (ver figura 2) producen unos estados psicológicos que generan unos determinados resultados positivos, entre los que destaca la motivación intrínseca (o interna):

GRÁFICO N° 02
ESQUEMA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO



Fuente: Hackman y Oldham, (1980)

2.2.5 Teoría De La Motivación De Herzberg

García (2005), al explicar la teoría de los factores de Frederick Herzberg (1959), acerca de los mismos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas, menciona lo siguiente:

En los factores de higiene llamado también insatisfactorio, estos factores se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de los cuales desempeñan su trabajo. Los factores de higiene influyen en: Políticas, normas y procedimientos de gestión de la compañía; condiciones de trabajo, supervisión, salario, relación con los subordinados y status. Herzberg, señala que cuando los factores higiénicos son óptimos solo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo; sin embargo, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios provocan la insatisfacción. En síntesis los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción.

Respecto a los factores motivacionales satisfactorios, están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta los factores motivadores, comprenden: Reconocimiento, responsabilidad, promoción o ascenso, necesidades de logro, y de crecimiento. Cuando los factores motivacionales son óptimos provocan la satisfacción en las personas, cuando son precarios evitan la insatisfacción.

2.2.6 Teoría De Las Expectativas De Stoner

También Stoner (1985), nos explica sobre la teoría de las expectativas, donde la idea central es que la gente se comporta de determinada manera porque percibe que ese comportamiento traerá la recompensa deseada, tiene una expectativa o esperanza (en esta situación en particular y en este momento, si me comporto de esta manera

obtendré la recompensa que deseo). Sostiene que el solo hecho de obtener una motivación o de necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer surgir una disposición al desempeño.

La teoría de la expectativa acentúa la importancia de que el individuo debe creer o esperar dos cosas; primero, que los esfuerzos para desempeñar algo pueden dar como resultado el desempeño (si trata el individuo, podrá hacerlo, la situación es tal que le permite, el tiene la habilidad para llevarlo a cabo); segundo, que el desempeño le traerá recompensa.

La teoría de la motivación nos dice que la gente desea, y la teoría de la expectativa de que manera el deseo se puede convertir en acción.

Según Nadler y Lawler (1993), el método de expectativas se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- a) El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en el individuo y en el ambiente.
- b) Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento en las organizaciones.
- c) Las personas tiene distintas necesidades, deseos y metas.
- d) Las personas escogen entre varias opciones de comportamiento, basándose para ello en sus expectativas de que determinado comportamiento le produzca el resultado deseado.

Stoner (1985) que la teoría de la equidad, es una teoría de motivación del trabajo que enfatiza el papel que juega la creencia de los individuos, en la equidad o imparcialidad de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y

satisfacción. El individuo espera que sea recompensado de acuerdo al trabajo que este desempeña.

Se basa en una tesis de un factor fundamental de la motivación para el trabajo, para el desempeño y la satisfacción, es la evaluación del individuo sobre la equidad de la recompensa recibida. La equidad puede definirse como una razón entre lo que el individuo aporta al trabajo (el sueldo y la promoción) comparadas con las recompensas que tres reciben por aportaciones semejantes.

2.2.7 Teoría Erc De Alderfer

Stoner (1985) al referirse sobre la teoría ERC de Clayton Alderfer, o teoría de satisfacción de la motivación, indica que la gente se esfuerza por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones necesidades de crecimiento; si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresaran a un nivel inferior. Al respecto, Alderfer coincide con Maslow, en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades; sin embargo, la teoría ERC se diferencia en dos aspectos básicos:

Primero, Alderfer separa las necesidades hacia abajo en solo tres categorías:

- a) **Necesidades de existencia.**- (las necesidades fundamentales de Maslow más factores tales como beneficios adicionales en el lugar de trabajo).
- b) **Necesidades de relación.**- (necesidades de relaciones interpersonales).
- c) **Necesidades de crecimiento.** (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva).

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresaran las necesidades menores, incluso si ya fueron

satisfechas. Alderfer observo que la gente ascendía y descendía la jerarquía de las necesidades de tiempo y de una situación a otra

2.2.8 Tipos De Motivación

Halloran (1957), al referirse a los tipos esenciales de motivación, considera tres: Temor, incentivo y actitud.

El temor; nos puede motivar a obedecer la ley, y esta se aplica cuando nos obliga a actuar de una forma determinada y porque tememos las consecuencias previsibles en caso contrario.

Ejemplo: La desobediencia a nuestros padres supone un castigo. A la siguiente ocasión en que nos sentimos tentados a desobedecer, el miedo de los posibles resultados nos motiva suponiendo nuestros deseos.

Los incentivos nos motivan a trabajar por el reconocimiento; la motivación por incentivo es un premio tangible concebido a una acción.

Ejemplo: Los adultos trabajamos por incentivos en cuatro términos de motivación: elogio, prestigio, promoción y remuneración.

La filosofía de la motivación por actitud y auto motivación; se fundamenta en la comprensión de la naturaleza humana y el comportamiento en si del hombre.

2.2.9 Actitud

Martínez (2001), propone la siguiente sugerencia con respecto a la actitud, el método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un censo de opiniones, porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes, si este tipo de estudios se interesa principalmente por descubrir el estado general en la organización, es también posible utilizar pruebas de actitud para

descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria, no es posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

2.3 DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

Cummins y Donaldp (1968), considera que el desempeño del empleado, es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para desempeñar el trabajo. Los factores organizacionales que incluyen las actividades funcionales del departamento del personal como la selección, la capacitación y administración de sueldos, y salarios y las prácticas administrativas, que incluyen supervisión y la reestructuración organizacional o de la tarea, todo ello incluye sobre el desempeño, principalmente a través de su impacto en la habilidad y la motivación.

La Habilidad.- Este término, se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas. Definida de esta forma, la habilidad, comprende un extenso espectro de características individuales, en los influye factores intelectuales como las habilidades verbales, numéricas, espaciales y similares. Se incluyen también factores manuales, ls fuerzas y la destreza, así como los rasgos e la personalidad.

La Motivación.-El alto desempeño actual, en oposición al hecho de ser motivado hacia un alto desempeño, depende no solamente de las percepciones de los

empleados o clientes sino también de la relación real entre esfuerzo y desempeño; entonces se supone que la motivación está relacionada positivamente con el desempeño. La motivación de las personas tiene una dinámica compleja, así tenemos que las condiciones de trabajo, en entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, entre otros, son factores de satisfacción importantes, y por lo tanto motivadores para que una persona entregue lo mejor de sí misma.

El Ambiente.-Es el trabajador individual quien desempeña o deja de desempeñar una tarea, y de hecho es la organización la que define la naturaleza del desempeño; cuando un individuo se une a una organización debe hacer a un lado sus propias metas por lo menos en parte, para luchar por metas colectivas de la organización. El ambiente en que se desempeña el trabajador tiene tres impactos: El primero, tiene que ver con el impacto que ejerce la naturaleza misma en el desempeño; el segundo, implica el impacto de la conducta de los directivos sobre el desempeño; el tercero, el impacto de los sistemas de la organización sobre el desempeño.

2.3.1 Motivación Del Personal

García (1993), al referirse a las acciones para generar la motivación en una organización, y lograr un personal motivado, primeramente debemos identificar los factores que causan la desmotivación; luego debemos tomar las acciones necesarias para contrarrestar los factores desmotivadores; y finalmente se deben plantear acciones para generar la motivación y compromiso.

Capacitación de Personal.- Es el proceso sistemático del perfeccionamiento y adquisición de conocimientos, de habilidades y de actitudes, para una mayor calificación y un mejor ejercicio de la función pública.

Clima organizacional.- Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que le rodea; el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y causa repercusiones en el comportamiento laboral.

Conducta organizacional.- Es una disciplina de las ciencias administrativas que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar la conducta humana en un ambiente organizacional.

Desarrollo organizacional. Es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad; el desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientando los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización.

Productividad.- Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos; por lo tanto, cuando más baja es esta relación, la productividad será mayor.

Rendimiento laboral. Está indicado por el nivel de desempeño y ejecución y evidenciando en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso programado, y puede medirse a través de las evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral, diseñadas para esta finalidad.

Satisfacción laboral.- Márquez (2001), menciona que la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

Valores.- (Baluarte1991, pp: 50), los valores son los principios o pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

2.3.2 Identificar Los Factores Desmotivadores.- Cada empresa de acuerdo al contexto en que se desenvuelve, debe realizar un análisis de todos aquellos factores que constituyen fuentes de desmotivación del personal, con la finalidad de aprovechar óptimamente sus potencialidades.

Dentro de los principales factores de desmotivación podemos encontrar los siguientes:

a) Temor.-

El temor es frecuente en muchas organizaciones, en donde el trabajador esta temeroso de que lo regañen, sea suspendido, hasta en muchos casos despedidos en cualquier momento.

b) Trato inadecuado.-

Existen muchas situaciones en donde los trabajadores reciben un mal trato por parte de sus superiores, faltándolos el respeto, ignorándolos, humillándolos, etc.; abusando de su cargo.

c) Favoritismo.-

En muchas empresas los favoritismos hacia algunos trabajadores no tarda en notarse. Esto se genera sobre todo en el momento de los ascensos.

d) Condiciones ambientales inadecuadas.-

Se manifiesta por muchas razones, como la inadecuada iluminación, falta de ventilación, presencia de elementos tóxicos, entre otros.

e) Inadecuada política de control.-

Estas provocan tensiones, malos tratos, la búsqueda de culpables.

f) Falta de equidad en la asignación de remuneraciones.-

Esto ocurre cuando en algunos casos existen trabajadores que desempeñan una misma labor pero son remunerados distintamente o también sucede cuando las personas no son compensadas de acuerdo al valor relativo de su trabajo.

g) Inadecuada asignación de la carga de trabajo.-

Esto significa que mientras unos tienen una intensa actividad y continua durante la jornada de trabajo, otros tienen mucho tiempo disponible que no es productivo.

Acciones para contrarrestar los factores desmotivadores

Para contrarrestar los factores desmotivadores es importante entre otras acciones desarrollar lo siguiente:

a) Mejoramiento del clima organizacional.-

Es indispensable medir las percepciones de los trabajadores acerca del medio ambiente interno, con la finalidad de mejorar la situación en caso necesario.

b) Desarrollo de autoestima y trato adecuado al personal.-

Para elevar y mantener la autoestima personal, debemos aprender a escuchar y responder con amabilidad. El buen trato al personal implica, entre otras cosas:

cumplir con los compromisos, ser puntual, saber escuchar y dialogar, eliminar prejuicios, eliminar tratos discriminatorios.

c) Mejoramiento de las comunicaciones.-

Debemos mejorar nuestra comunicación empleando canales apropiados como: Comunicación directa con los jefes, vistas entre áreas, empleo de carteles y boletines, reuniones.

d) Mejoramiento de ambiente de trabajo.-

El mejoramiento de ambiente de trabajo debe ser una preocupación constante para que exista un ambiente de armonía dentro de la organización. Esto se puede realizar de distintas modalidades. Se puede realizar actividades culturales y recreativas; mejoramiento de la seguridad industrial, compensaciones adecuadas, servicio de salud servicio de seguros.

e) Evaluaciones grupales.-

Deben sustituir a las tradicionales individuales.

2.3.3 Acciones Para Generar Motivación Y Compromiso

Para generar motivación y compromiso se pueden realizar distintas acciones:

a) Sentido de pertenecía.-

Se debe motivar a los trabajadores para que realicen los trabajos en equipo, este trabajo les hará sentirse motivados y comprometidos con la organización.

b) Aprecio.-

Esta acción es importante porque hace sentir importante a las personas. Se puede demostrar con un simple saludo, con un agradecimiento cuanto amerite el caso, brindando apoyo cuando se encuentre en problemas, etc.

c) Participación.-

Es importante la participación porque permite que las personas manifiesten sus ideas, inquietudes e incluso sus aportes para el mejor desempeño de sus labores. Esta acción sirve para canalizar sugerencias sobre la planificación y mejoramiento de su propio trabajo.

d) Delegación y autonomía.-

Esta acción significa el delegar responsabilidades, donde el trabajador tenga poder para la mejora de los procesos. Si un trabajador percibe que su jefe lo considera capaz de realizar y autocontrolar debidamente su trabajo, esto originara el incremento de su autoestima.

e) Reconocimiento.-

Es una forma de motivación del personal que conduce a identificar y agradecer los desempeños sobresalientes o contribuciones especiales de los trabajadores. El reconocimiento es un mecanismo de gran importancia para promover y reforzar un determinado comportamiento.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a) Motivación:

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese

medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

b) Motivación intrínseca:

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos

c) Motivación extrínseca:

(Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa). Es extrínseca cuando el vendedor sólo trata de aprender no tanto porque le gusta su trabajo si no por las ventajas que ésta ofrece.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación se ha trabajado con dos poblaciones. Una conformada por todos los vendedores de la ferretería de la Casa del Agricultor y el Ganadero E.I.R.L, que laboran en dos turnos, cuyas edades oscilan entre 24 y 45 años, haciendo un total 13 trabajadores, y se trabajó para estimularlos con el programa de incentivos con todos ellos.

**CUADRO N° 01
PERSONAL QUE TIENE CONTACTO CON CLIENTES**

PERSONAL	CANTIDAD
Montero Rumaldo, Justo (Administración)	1
Montero Fernández, Alfonso(Gerente)	1
Campos Pastor, Alicia (Cajera)	1
Vargas morales, Sonia (Secretaria)	1
Huamán Rojas, Juana (Personal de atención)	1
Cornelio Salcedo, Jorge (Personal de atención)	1
Deza Angulo, Edgar (Personal de atención)	1
Del Águila Arévalo, Reninger (Personal de atención)	1
Tarazona Pérez, Nicolás (Personal de atención)	1
Tarazona Pérez, Jesua (Personal de atención)	1
Yacha Pujay, Gianina (Personal de atención)	1
Cueva de la cruz, Maria (Personal de atención)	1
López Apagueño, Walter (Personal de atención)	1
TOTAL	13

Asimismo, se ha trabajado con los clientes, es decir las personas que han efectuado compras en el establecimiento. Se ha estimado que anualmente

ingresan a la tienda un promedio de 3600 clientes, de la cual utilizando la fórmula estadística para universos finitos, se obtuvo una muestra con el procedimiento siguiente:

N = 3600 clientes por año

Probabilidad de éxito $p = 0.80$ (80%)

Probabilidad de fracaso $q = 0.20$

Nivel de significancia $R = 0.95$ (1.96)

Margen de error $E = 0.05$ (5%)

Muestra preliminar:

$$n = K^2 \cdot p \cdot q \cdot N / E^2(N-1) + (K^2 \cdot p \cdot q)$$

n = 158 clientes

La selección muestral de clientes se realizó de modo aleatorio, según su ingreso al centro comercial, en forma periódica.

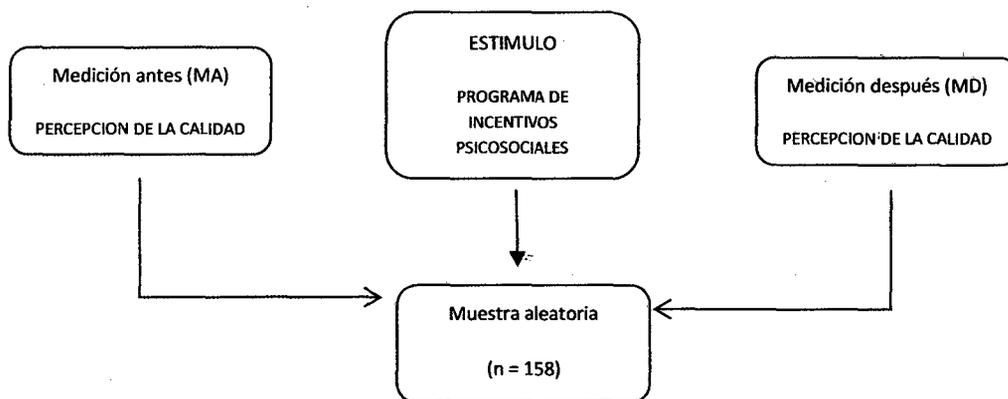
3.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación corresponde al tipo básico, puesto que los resultados obtenidos forman parte de la información general sobre la motivación psicosocial en los vendedores de ferreterías; y es de nivel causal (pre- experimental).

3.3 METODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleó para demostrar la hipótesis corresponde al pre experimental, con diseño antes – después con un solo grupo, cuyo esquema se presenta a continuación:

GRAFICO N° 4
ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACION



3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para las mediciones antes y después, se realizó la encuesta intramuro, cuando el cliente ha finalizado su transacción comercial.

Se empleó como instrumento una escala de intervalo de siete puntos, el que fue aplicado en las mediciones antes y después.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para la demostración de la hipótesis se empleó las siguientes técnicas estadísticas:

a) Prueba de normalidad

Determinar si los datos están distribuidos normalmente, se empleó la prueba de Kolgomorov- Smirnov (K-S).

b) Estadística descriptiva

Para medir la media y la dispersión de los datos.

c) Prueba de hipótesis

Se empleó la prueba de U de Mann-Whitney (estadística no paramétrica) para la comparación de los promedios de ambas mediciones.

3.6 INSTRUMENTOS

Para medir la percepción de la calidad en la atención de los vendedores y personal que tiene contacto con clientes, en la pre medición y pos medición, hemos utilizado una escala de intervalos tipo Likert, de 7 puntos y 11 afirmaciones. Cuya confiabilidad, calculada en base a los datos de la pre medición y mediante el método Alfa de Cronbach es $\alpha = 0.896 > 0.05$, lo cual nos indica que el instrumento es confiable. Así mismo, se ha consultado a expertos para determinar la validez de su contenido (Anexo 2)

Para el estímulo experimental se ha estructurado y aprobado por la gerencia de la entidad, un Programa de incentivos psicosociales que se aplicó durante 04 meses.

3.7 PROCEDIMIENTOS

- a) Se ha elaborado el programa de motivación psicosociales.
- b) Se ha construido y validado el instrumento para la pre y pos medición, en cuanto a su confiabilidad y la validez de su contenido.
- c) Se realizó la encuesta intramuro, cuando el cliente ha finalizado su transacción comercial, para recoger datos de la premedición, antes de la aplicación del programa.
- d) Se le entregó al administrador de la empresa el programa de motivación previamente revisado y se le explicó su contenido y cómo lo aplicará a sus empleados que laboran tras el mostrador.

- e) Por un período de dos meses se aplicó el programa durante el horario de trabajo, con reuniones al finalizar la jornada laboral.
- f) Finalizado la ejecución de programa, se realizó nuevamente una encuesta a los clientes, para recoger datos correspondientes a la pos medición.
- g) Recogido los datos de las pos mediciones se les agrupó con los datos de las pre mediciones.
- h) Seguidamente se aplicó la prueba de normalidad y las estadísticas descriptivas.
- i) Para la demostración de la hipótesis, se empleó la prueba de t de student para la comparación de los promedios de ambas mediciones.
- j) Finalmente la redacción del informe de tesis.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 MOTIVACION PSICOSOCIAL

El propósito de la investigación fue demostrar el impacto de un programa de motivación psicosocial en el rendimiento de los vendedores tras el mostrador, en la empresa ferretera Casa del Agricultor y el Ganadero, en la ciudad de Tingo María.

La aplicación del Programa de Motivación Psicosocial (Anexo 1) se realizó durante dos meses (octubre y noviembre 2011), cuyo temario se ha desarrollado cada fin de semana dos horas antes de la hora de salida, a través de exposiciones, talleres y videos. El desarrollo de las materias estuvo a cargo de un experto, siendo el objetivo primordial la motivación del personal de ventas tras el mostrador de la empresa, tratando de mejorar la calidad en el clima organizacional, como paso previo a la mejora de las relaciones y atención a los clientes.

Se tomaron en cuenta los siguientes indicadores, para incidir en su logro.

- a) **Autonomía.**- Expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o interna, estado y condición de la persona o del grupo de personas que no dependen de otros en determinados aspectos: podremos trabajar con total autonomía, sin dar cuentas a nadie.
- b) **Cohesión grupal.**-La cohesión es una de las características que se le brinda a un grupo, mayores ventajas tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que su membresía manifiesta sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él.

- c) **Confianza.**-Nace dentro de nosotros. La confianza es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras propias capacidades y cualidades. Se asienta en nosotros a medida que constatamos nuestra aptitud en las tareas que realizamos y al tiempo que logramos la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás. Es, por tanto, un sentimiento que se genera en nuestro interior y de cuyo desarrollo somos responsables.
- d) **Reconocimiento.**- La acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos se la designa como reconocimiento. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.
- e) **Equidad.**- La Equidad es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género entre otras. Busca la promoción de la valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que presenten entre sí.

El propósito fué lograr la mejora del desempeño de los empleados de ventas tras el mostrador, en su interacción con los clientes, elevando su moral individualidad e interacción en grupo para contribuir a elevar el nivel de rendimiento de los vendedores mejorar la interacción entre los vendedores y los clientes, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

4.2 RENDIMIENTO DE VENDEDORES

La finalidad de la investigación fue demostrar si el programa de motivación psicosocial influye en elevar el rendimiento de los vendedores. Una evaluación cuidadosa del rendimiento del vendedor puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Englobando todo se dice que el rendimiento es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Un equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento.

Los componentes para un buen rendimiento son:

1. Un buen ambiente externo.
2. Motivación de la organización
3. Capacidad de la organización

El rendimiento de los vendedores se determinó basado en la percepción de los clientes, en cuanto a las mejoras de en la calidad de atención de nuestros vendedores tras el mostrador. Se ha medido en dos momentos, el primero, antes de la aplicación del programa de motivación y el segundo, después de ella mediante una encuesta a los clientes.

La consulta sobre el rendimiento se ha efectuado a una muestra de 158 clientes seleccionados aleatoriamente, antes del estímulo (programa) y un mes después de su aplicación, cuyas puntuaciones promedio se muestran en el Cuadro 2.

En la medición efectuada antes del tratamiento, se ha determinado que la media es de 3.479 con una variabilidad de 21% ($CV = 0,21$), mientras que en la pos medición la muestra fue de 5.505 y una variabilidad de solo 12% ($CV=0.12$).

CUADRO 2.
PUNTUACIONES PROMEDIO SOBRE RENDIMIENTO DE VENEDORES EN LA
PERCEPCION DE LOS CLIENTES

Nº	ANTES	DESPUES	Nº	ANTES	DESPUES	Nº	ANTES	DESPUES	Nº	ANTES	DESPUES
1	3.33	4.58	41	3.17	5.75	81	3.17	6.33	121	3.17	4.67
2	3.08	6.17	42	4.00	6.33	82	4.33	5.42	122	2.75	5.42
3	3.83	4.25	43	3.67	5.42	83	4.50	5.92	123	3.33	4.92
4	3.17	4.58	44	2.08	6.17	84	4.75	6.08	124	3.58	5.17
5	2.67	5.92	45	3.17	3.50	85	3.58	5.58	125	4.67	4.83
6	3.33	6.08	46	3.83	5.92	86	4.00	5.58	126	4.25	6.08
7	3.92	4.75	47	4.92	5.33	87	2.92	6.17	127	3.33	5.17
8	3.25	5.92	48	3.33	5.92	88	3.33	6.33	128	3.58	5.00
9	3.42	6.17	49	3.58	5.83	89	3.58	5.42	129	2.08	4.75
10	3.17	4.50	50	2.08	5.58	90	2.08	5.42	130	4.58	6.17
11	5.00	5.58	51	3.33	5.92	91	4.83	6.08	131	4.42	4.58
12	2.08	5.75	52	3.08	6.08	92	3.17	5.42	132	3.17	6.33
13	2.92	5.50	53	4.58	5.42	93	3.83	5.92	133	3.83	5.67
14	3.25	4.58	54	3.17	5.58	94	3.42	5.33	134	3.33	4.58
15	3.25	5.75	55	4.00	4.25	95	4.75	5.92	135	3.58	5.00
16	2.92	5.50	56	4.25	5.83	96	3.17	5.92	136	4.25	4.75
17	3.00	4.58	57	2.08	5.92	97	4.42	6.50	137	2.08	6.17
18	3.33	5.75	58	3.33	6.33	98	3.33	5.33	138	3.33	5.08
19	3.17	5.92	59	3.33	3.50	99	3.08	3.50	139	2.92	6.08
20	3.17	5.58	60	4.17	5.67	100	2.08	5.25	140	2.08	4.58
21	3.83	5.92	61	4.75	4.58	101	3.33	5.50	141	5.00	6.17
22	3.42	6.08	62	3.17	5.25	102	3.08	4.58	142	3.17	4.25
23	3.92	5.42	63	3.83	5.92	103	4.25	3.00	143	3.83	5.25
24	2.92	5.58	64	3.50	5.33	104	2.92	6.08	144	3.33	5.42
25	3.33	5.92	65	4.92	5.92	105	3.17	6.33	145	3.58	5.50
26	3.08	5.33	66	4.00	5.92	106	3.83	5.92	146	2.08	6.17
27	3.17	4.75	67	5.17	6.08	107	2.08	4.83	147	2.92	4.67
28	2.92	6.17	68	3.33	5.42	108	3.33	6.08	148	3.33	6.17
29	2.92	4.83	69	3.58	5.67	109	3.58	6.08	149	3.58	6.08
30	3.33	5.42	70	3.33	5.50	110	3.33	4.67	150	3.33	5.83
31	3.17	5.58	71	3.08	5.25	111	3.08	4.75	151	2.08	5.92
32	3.83	5.75	72	4.75	5.92	112	4.75	6.08	152	2.08	6.17
33	2.08	6.33	73	3.17	5.33	113	4.33	5.83	153	3.33	5.75
34	3.33	5.25	74	3.83	5.75	114	3.17	5.92	154	3.58	5.92
35	3.50	5.92	75	3.33	6.00	115	3.75	6.17	155	2.92	6.17
36	4.00	5.83	76	3.58	4.58	116	3.83	5.75	156	3.58	5.33
37	2.92	5.42	77	4.17	4.58	117	5.25	4.92	157	2.08	4.58
38	3.33	5.92	78	3.33	5.58	118	3.33	5.83	158	3.33	5.50
39	3.58	5.58	79	3.58	5.58	119	3.58	5.92			
40	4.83	5.58	80	4.75	5.75	120	5.00	6.17			

Una evaluación apriori podría indicarnos que la motivación psicosocial de los vendedores ha generado un impacto positivo en los clientes, cuyas calificaciones se han homogenizado notoriamente en la pos medición.

4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.3.1 Prueba de normalidad

A fin de otorgar mayor consistencia a nuestros resultados y cumplir con los requisitos del estadístico que se empleó para la prueba de hipótesis, se ha determinado previamente la prueba de normalidad de los datos incluidos en el Cuadro 2.

Utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov se ha encontrado que nuestros datos no están distribuidos normalmente, ni en la pre medición ($Z_{K-S} = 1893$; Signif. = $0,002 < 0.05$) ni en la pos medición ($Z_{K-S} = 1728$; Signif. = $0,005 < 0.05$), por lo tanto convenimos que nuestros datos se analizarán con estadísticas no paramétricas.

Cuadro 3.
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		MEDIC. ANTES	MEDIC. DESPUES
N		158	158
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4,2255	5,3278
	Desviación típica	0,77057	0,75151
Diferencias más extremas	Absoluta	0,151	0,137
	Positiva	0,151	0,085
	Negativa	-0,144	-0,137
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,893	1,728
Sig. asintót. (bilateral)		0,002	0,005

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

4.3.2 Impacto del programa de motivación psicosocial

Para determinar el impacto del programa de motivación social, y teniendo en cuenta que nuestros datos no están distribuidos normalmente se ha aplicado la prueba U de Mann Whitney para muestras independientes (como prueba de hipótesis) a las puntuaciones promedio otorgadas por los clientes, sobre el desempeño o rendimiento de los vendedores tras el mostrador.

En los cuadros 4 y 5, se muestran los resultados del análisis con la prueba de Mann Whitney, donde el estadístico $U = 3844.00$ y $\text{Sig.} = 0.000 < \text{Alfa} = 0.05$.

Cuadro 4.

Estadísticos descriptivos para U de Mann- Whitney

	MEDICIO NES	N	Rango promedi o	Suma de rangos
SATISF_CLIE NTE	TEST	158	103.83	16405.0 0
	RETEST	158	213.17	33681.0 0
	Total	316		

Cuadro 5.
Estadísticos de contraste(a)

	SATISF CLIENTE
U de Mann-Whitney	3844.000
W de Wilcoxon	16405.000
Z	-10.650
Sig. asintót. (bilateral)	.000

a Variable de agrupación: MEDICIONES

De acuerdo a estos indicadores estadísticos, en el contexto de la investigación, podemos decir que aparentemente el Programa de motivación Psicosocial “CRECIENDO JUNTOS HACIA EL DESARROLLO” ha generado un impacto positivo en el comportamiento de los vendedores tras el mostrador, medido en la percepción de los clientes que han efectuado compras en cada una de las tiendas ferreteras.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

En la motivación psicosocial, surge la necesidad de seguridad, aprobación, relaciones interpersonales de la persona, cuando manifiesta interés por su trabajo, demostrando superación y personalidad en la consecución de sus fines, la motivación, son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias 1990), que viene a ser un aspecto de la realidad personal, que nos mueve imprime la orientación, esta motivación puede ser adquirida a diversos factores que influyen sobre nosotros en el proceso de aprendizaje, como son los valores las normas y tipos de conducta, y en el proceso de motivación correctamente aplicada repercutirá en el fomento de empleados mas productivos

En cuanto al rendimiento laboral la empresa espera que sus trabajadores lleven a cabo sus labores satisfactoriamente para su institución a así otorguen una mejor imagen de la empresa frente a sus clientes. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, el empleado debe contribuir al bienestar de la organización.

La percepción que tiene el consumidor sobre el desempeño de los vendedores, notoriamente está bien percibida por sus clientes ya que superaron sus expectativas en cuanto al desempeño de su atención.

En los resultados de las mediciones antes y después se han encontrado diferencias significativas con la prueba de Mann Whitney ($U = 3844.00$ y $\text{Sig.} = 0.000 < \text{Alfa} = 0.05$),

lo que nos hace concluir que el programa de motivación ha generado impacto positivo en los vendedores, pues los clientes expresaron, a través de las puntuaciones otorgadas en el instrumento, que el rendimiento laboral de estos había sufrido modificaciones importantes, pues percibían cambios positivos en la predisposición, el trato y la atención a los clientes; es decir, las motivaciones psicosociales habrían generado estos importantes cambios, sin generar mayores inversiones en su aplicación y sobre todo sin la necesidad de los motivadores de carácter económico. Estos resultados concuerdan en parte con la teoría de las recompensas de Elton Mayo (1939, 1977), en que aun la retribución mas generosa, no es el factor decisivo en la satisfacción y rendimiento laboral.

En la medición efectuada antes del tratamiento, se ha determinado que la media es de 3.479 con una variabilidad de 21% ($CV=0,21$), mientras que en la pos medición la muestra fue de 5.505 y una variabilidad de solo 12% ($CV=0.12$). Una evaluación podría indicarnos que la motivación psicosocial de los vendedores ha generado un impacto positivo en los clientes confirman , cuyos resultados se confirman en los estudios de Achic (2006) en secretarias de universidades públicas, determinó que el factor motivacional de capacitación, influye significativamente en el desempeño laboral ($x=8.800$) encontrándose que el 46% de dichas secretarias ($n=24$), tenían alto rendimiento laboral; sin embargo, se difiere en Gómez (1992), puesto que el principal factor motivacional era el sentirse saludable, seguro y desarrollar las relaciones interpersonales, esto se debe fundamentalmente en que el grupo de estudio son empleados públicos, y en estas instituciones existen mayor inestabilidad laboral, ausencia de incentivos psicosociales y la presencia de estrés laboral por diversas situaciones de riesgo (Abregú, 1994).

Los resultados obtenidos después de la aplicación del Programa de Motivación Psicosocial a los vendedores de ferreterías tras el mostrador, confirman la hipótesis de que el rendimiento laboral de estos vendedores, percibido por los clientes de la empresa en cuyo establecimiento se realizó la investigación, aparentemente está influenciado por los indicadores considerados en el programa.

CONCLUSIONES

1. El grupo de vendedores estudiados (N=13) durante los meses de octubre y abril (2010- 2011), presentan características homogéneas en relación al nivel de estudios secundarios 84%, tiempo de servicios mayor de 4 años y etapa de desarrollo de la adultez entre (24- 42 años) en su totalidad que permite comparar entre la motivación y el desempeño laboral.
2. El perfil de desarrollo de los vendedores tras el mostrador, comprende al periodo de identidad, del realismo personal y la generatividad para el trabajo y la familia; y específicamente en el grupo de evaluación del rendimiento laboral.
3. El programa de motivación que se les brindó a los vendedores en un periodo de 2 meses, presentan un mayor rendimiento laboral ($x=5.51$) en comparación a los resultados obtenidos antes del tratamiento ($x=3.48$), caracterizado por una mayor satisfacción del cliente de la empresa.
4. El programa de motivación psicosocial ha mejorado el desempeño (actitud y comportamiento) de los vendedores tras el mostrador ($U = 3844.00$ y $\text{Sig.} = 0.000 < \text{Alfa} = 0.05$).

RECOMENDACIONES

1. Realizar nuevos estudios y en muestras de mayor tamaño, los factores motivacionales intrínsecos o psicosociales, las condiciones físicas ambientales de trabajo, que tendrán influencia significativa con el desempeño laboral de vendedores de ferretería tras el mostrador y en otros grupos ocupacionales.
2. Para mantener la motivación y consecuentemente el mayor desempeño laboral en los vendedores de la ferretería Casa del Agricultor y Ganadero E.I.R.L, deberán capacitarse como mínimo de 2 – 3 veces por año, intensificar programas de administración de incentivos psicosociales a fin de disminuir la frecuencia de falta de motivación en el trabajo.
3. Los programas de motivación en vendedores tras del mostrador deben estar orientados a elevar el rendimiento de los vendedores para que así los clientes se sientan con una mayor satisfacción hacia la empresa y así mismo hacia el vendedor
4. Realizar estudios de jerarquización de incentivos motivacionales, las condiciones ergonómicas y de salud ocupacional, como elemento fundamental del desarrollo sostenible.

BLIBLIOGRAFÍA

1. Achic Durand, Rita. (2006). Los factores motivacionales en el desempeño laboral en secretarías de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tesis para optar al título de Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María Perú. 85/p.
2. Alayza Sánchez, Alberto y Carrión Marín, Olces. (1976). Motivación de poder, motivación de logro y aspiraciones en el sector obrero industrial textil de Lima metropolitana. Tesis para optar al título de licenciado en administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. 124 p.
3. Alvarado Mairena, José. (1999). Administración gubernamental. Lima Perú . pp: 571-572, 608-649.
4. Alvarado Oyarce, Otoniel. (2000). Administración del personal. Editorial UDEGRAF, Lima Perú. 145 p.
5. Arias, Fernando. (2003). Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México. 165 p.
6. Bolles, Robert. (1995). Teoría de la motivación. Editorial Trillas, México. 570 p.
7. Castillo Aponte, José. (1993). Administración del personal. Editorial ECOE Santafé de Bogotá, Colombia. 363 p.
8. Certo, Samuel. (1987). Administración moderna. Editorial Interamericana, México. 628 p.
9. Chaivenato, Idalberto. (1983). Administración de recursos humanos. Ed. Prentice Hill Hispanoamérica S.A. México. 205 p.

10. Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de los recursos humano. Editorial McGraw- Hill Interamericano, Santafé de Bogotá, Colombia, 699 p.
11. Davis, Newstrom. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill, Mexico. 473 p.
12. Del Águila Prado, Ilich René. (2002). La motivación del ser humano como factor de éxito en la empresa privada. Caso División farmacéutica (FARPASA) DE LA Empresa Gloria S.A. Tesis para optar al título de licenciado en administración. Facultad de ciencias administrativas. Universidad de San Martín de Porres. Lima Perú. Pp: 47- 117.
13. Flórez García Rada, Javier. (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. Pp: 340- 342.
14. García Cruz, Jorge. (1996). La motivación y el trabajo en equipo. Editorial CINCYTEC (Centro de Investigaciones Sociales, Económicos y Tecnológicos), Lima Perú. Pp: 19,20.
15. Halloran, Jack. (1982). Relaciones humanas. Editorial Hispano Europea, España. Pp: 131- 132.
16. Hernández Vila, Margarita y Mérida Mingarro, Ángela.(2004). Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento Organizacional en el Complejo Provincial de Servicio de Salud. (Internet site). Ingress communications. Disponible en: www.monografias.com. Accesado 12 febrero 2005.
17. La Cruz Córdoba, Elena E. (1990). La Motivación del trabajador y su efecto en la productividad profesional. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración. Facultad de Recursos Humanos. Universidad San Martin de Porres, Lima Perú. 54 p.

18. Palma Carrillo, Sonia. (1999). Aspectos psicológicos del clima laboral. TextoIX titulación profesional extraordinaria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. 54 p.
19. Palma Carrillo, Sonia. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Rev. de investigación. en Psicología, Lima Perú. 3(1): 11-21.
20. Palma Carrillo, Sonia. (2000). Diagnostico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral en entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Rev. Investigación. en Psicología, Lima Perú. 12(2): 24-39.
21. Pasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry. L. (1988). SERVQUAL: A Multipleitem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, vol. 64, num. 1, pp. 13.40.
22. Portillo, Mazerosky. (2004). Las personas y las Organizaciones. (Internet site) Disponible en: <http://www.monografias.com> Accesado el 20 de junio del 2004.
23. Thonpson, Artur A, Strickland, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11 a ed). Mexico: Mc Graw- Hill.
24. Vartuli, Alejandra (2006). Atención al cliente: Criterios de calidad Editorial. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
25. Vela, C. Y Bocigas, O. (1992). Fundamentos de marketing, Esic Editorial, Colección Universidad, Madrid.

ANEXO

ANEXO 01

PROGRAMA DE MOTIVACION PSICOSOCIAL PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA “CASA DEL AGRICULTOR Y EL GANADERO E.I.R.L.”

Nombre: CRECIENDO JUNTOS HACIA EL DESARROLLO

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Entidad: CASA DEL AGRICULTOR Y EL GANADERO E.I.R.L.

1.2 Giro del negocio: Empresa de derecho privado con personería jurídica, dedicada a la prestación de servicios en ferretería en general y productos agrícolas.

1.3 Cantidad de empleados de ventas: 13 vendedores tras el mostrador.

1.4 Periodo 4 meses

II. ALCANCE

El presente plan de motivación es de aplicación para todo el personal que labora en la empresa CASA DEL AGRICULTOR Y EL GANADERO E.I.R.L

III. JUSTIFICACION

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que este facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

IV. FINALIDAD

- a) Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores para una mejor atención a los clientes.
- b) Mejorar la interacción entre los colaboradores y los clientes, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- c) Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal.
- d) Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello a elevar la moral de trabajo.

V. OBJETIVOS

Motivar al personal de ventas tras el mostrador, mediante este plan de motivación, para mejorar su desempeño en el proceso de ventas, buscando la satisfacción de sus clientes, a través de la generación de experiencias agradables durante su visita a la tienda.

VI. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

- a) La temática del programa está orientada con exclusividad a la motivación de carácter psicosocial.
- b) La capacitación (Técnica) se desarrollará a través de exposiciones, talleres, visiones de videos y desarrollo de consultas.
- c) Para reforzar la capacitación a los empleados serán entrenados (ensayo) antes de entrar en contacto con los clientes.

VII. ACTIVIDADES

1. Reconocimiento.- Es la acción e distinguir al trabajador como consecuencia de su buen desempeño en el proceso de ventas. Es la expresión, la gratitud que la empresa le otorga a sus trabajadores (vendedores) que hayan destacado en el desempeño de sus funciones.

Se otorgara reconocimientos en los siguientes casos:

- a) **Mejor vendedor.** El vendedor que obtuvo mejores ventas durante la semana se le publicara s fotografía en un lugar visible para que el personal y los clientes lo puedan ver.
- b) **Al más puntual.** Agradezca sinceramente su puntualidad.
Enviar una carta y/o expresión verbal de reconocimiento público al trabajador más puntual en el mes, trimestre, y/o año.
- c) **Reconocimiento específico al trabajo rutinario.** Agradecer sinceramente los esfuerzos por mejorar su ambiente de trabajo para una mejor atención. Una simple nota con un ¡Gracias! Manuscrito, encima de su mesa, puede ser suficiente.

2. Fomente el compañerismo y la unión entre los trabajadores.- Se utiliza el término compañerismo para designar a un tipo de relación o vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros que son parte de ella. El compañerismo es esencialmente característico de cierto tipo de vínculos como por ejemplo las relaciones fraternales, las relaciones de camaradas laborales y expresiones de solidaridad y cooperación mutua entre compañeros.

a) Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.

b) Generar conductas positivas, mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad, con ello se busca elevar la moral del trabajador.

c) Fomentar a que la unión de los trabajadores y el trabajo en equipo son el pilar fundamental hacia el logro de los objetivos de la empresa.

3. Confianza hacia los trabajadores.- La confianza es la seguridad que tiene uno de que una persona pueda cumplir diligentemente con un encargo que se le hace o una misión que se le encomienda. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones, los actos previos y las posibles pruebas halladas.

a) Demuéstreles que usted es capaz de confiar en ellos al asignarles un cargo fuera de sus labores normales o rutinarias, tales como depositar dinero a una cuenta o dejando su celular, u otro objeto de valor en la mesa de la oficina, eso demostraría que usted confía en ellos.

b) Encargar funciones que comprendan a niveles jerárquicos superiores.

4. Asignación a tareas específicas.- Es la acción de encargar la planificación, organización y ejecución de tareas específicas y coyunturales que no están ligadas directamente a su labor principal.

- a) Encargar la organización del cumpleaños de otros trabajadores.
- b) Encargar la recepción de mercaderías.
- c) Encargar la atención a visitantes (no clientes).

5. Solicitud de opinión y puntos de vista.- Es el hecho de consultar a sus trabajadores las soluciones a problemas específicas que se presentan en el trabajo.

- a) Toma de decisiones. Facilite al empleado un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.
- b) Consultas. Individuales y/o grupales para buscar soluciones a problemas específicos.

6. Corrección de errores en forma personal y aislada.- Es necesario corregir a las personas, pero esta debe ser en privado, para evitar que afloren sus mecanismos de defensa y/o se afecte su dignidad.

- a) Forma de corregir a un empleado: No gritarles, llamar la atención en forma moderada, buscando el lado más positivo de la situación, de lo contrario el empleado se frustrará más y trabajará con temor a cometer un error. Usted como empresario debe ser inteligente sobre la mejor manera de llamar la atención.

7. Trato afectuoso.- El afecto es un proceso de interacción social que se da entre dos o más personas, es algo que fluye y se traslada de una persona a otra, es diferente de la emoción, pues esta es una respuesta individual interna y no requiere la interacción con otro. Brindar

afecto requiere un esfuerzo y una intencionalidad, pues las personas se esmeran para corresponder a ese sentimiento. La demostración de afecto debe nacer del corazón.

Muchos de los éxitos en la vida dependen de cómo uno sepa tratar a los demás, los empleados se sentirán más leales.

Recordemos que todas las buenas cualidades que hacen a una persona agradable para usted, son las mismas que usted debe tener para resultar una persona agradable a los demás, por esto, observemos las cualidades que le son agradables en los demás, y que usted se pregunte si las tiene o no y se preocupe por cultivarlas.

- a) Saludo y despedida afectuosa.
- b) Aprender a ordenar con afectuosidad.
- c) Llamar o dirigir por nombres y/o apellidos, mas no por sobrenombres.
- d) Trato considerado en todo momento.

8. Condiciones de trabajo.- Es el ambiente físico y psicológico (clima organizacional), debe estar acorde a la consideración que se da a sus empleados para preservar sus seguridad, salud y mantener una buena calidad de vida en el trabajo. Los empleados deben sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa

- a) Iluminación adecuada. La luz dentro la oficina y en sus ambiente de trabajo, debe ser adecuada para que el empleado pueda trabajar satisfactoriamente.
- b) Ventilación. Usar ventiladoras o aire acondicionado, ya que en esta ciudad el clima es muy caluroso y esto generara a que el empleado este motivado.

c) Maquinaria y equipo. Al personal debemos facilitarle los instrumentos necesarios para que puedan realizar sus labores cotidianas como: computadoras, impresiones, calculadoras, lapiceros, y en el caso de que realizan descargas de cemento o matizados de pinturas se les debe brindar protectores auditivos, lentes de protección, mascarillas descartables, guantes, entre otros para la seguridad de ellos mismos.

9. Identificación de los empleados con la empresa.- Es bueno tener empleados que sientan orgullo de pertenecer a la empresa en que laboran, esto deriva en su lealtad y en su eficiencia, es decir en su identificación plena con la empresa.

a) Facilitando tarjetas personales o de presentación con el logotipo de la empresa.

b) Brindar a los empleados uniformes u otros distintivos, para que así sientan mayor identificación con la empresa. Estos objetos deben estar acordes con la imagen de la empresa (de buen gusto).

10. Desarrollo personal.- Contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida en el trabajo, en lo personal y familiar inclusive.

a) Ayúdele a crecer. Proporcione formación, potencie habilidades, fomente virtudes y valores.

b) Feed back. Proporcione retroalimentación de su desempeño, indicando los puntos de progreso y aquellos que puedan mejorarse.

c) Capacitación/Formación. Es el conocimiento de la empresa y sus productos efectuado en el trato a sus compañeros de trabajo, proveedores, visitantes y sobre todo a sus clientes.

11. Descanso.- Lo trabajadores requieren de un permiso en el cual puedan relajarse física y emocionalmente, fuera del ambiente laboral.

a) Vacaciones.

b) Permisos.

c) Salidas recreativas con el personal con sus dueños y jefes.

12. Ayudas extraordinarias al trabajador. Cuando algún familiar de los empleados se encuentra enfermo sufrió un accidente, el empresario jefe puede ayudar a su empleado otorgándole movilidad o asignándole un descanso para ayudar a sus seres queridos.

a) Escúcheles. Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que le preocupa ya sea familiares como laborales. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena opción.

13. Estabilidad. Consiste en el derecho que un trabajador tiene conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas por la ley y reglamentos.

También se define como estabilidad laboral el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera el derecho de su jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada.

VIII. CRONOGRAMA

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	U.M.	META	TIEMPO				
				I.M.	I.M.	III.M.	IV.M.	
Modificar actitudes y comportamientos para mejorar el clima organizacional	a) Reconocimiento	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	b) Cohesión grupal	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	c) Confianza	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	d) Asignación de tareas	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	e) Opiniones	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	f) Corrección de errores				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	charla	1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Preparación del personal para mejorar su rendimiento	a) Trato afectuoso	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	b) Condiciones laborales	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	c) Identificación con la empresa}	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	d) Desarrollo personal	charla	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		charla	1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 02

NIVEL DE RENDIMIENTO DE LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA CASA DEL AGRICULTOR Y EL GANADERO

Estimado (a) señor (a)

Le expresamos nuestro cordial saludo y solicito vuestra gentil cooperación para completar este formulario. Nos interesa conocer la calidad de atención que brindan los vendedores de la ferreteria Casa del Agricultor. Para lo cual le pedimos que marque uno de los circulos que usted considera conveniente y conteste con exactitud posible atendiendo a la escala siguiente:

- | | | |
|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1: Moderadamente en desacuerdo | 4: Neutro | 7: Moderadamente de acuerdo |
| 2: Desacuerdo | 5: De acuerdo | |
| 3: Ligeramente en desacuerdo | 6: Ligeramente de acuerdo | |

Rendimiento de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestros vendedores le hhan atendido muy bien							
2. El vendedor le ha informado de los productos que ofrecemos							
3. La atención que le dimos ha sido rápida							
4. El vendedor le inspiró confianza al momento de atenderle							
5. El vendedor que le atendió esta preparado para su función							
6. El vendedor muestra rapidez a las quejas o consultas							
7. El vendedor mostró disposición para ayudarle y orientarle en su compra							
8. E l vendedor le escuchó atentamente cuando UD le consultaba							
9. El empleado que le atendió esta capacitado para ser vendedor							
10. El vendedor que le atendió mostró capacidad de diálogo							
11.UD esta conforme con el desempeño de nuestros vendedores							

DATOS DEL ENCUESTADO:

SEXO: _____ **EDAD:** _____

FECHA: