

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
ESCUELA DE POSTGRADO**



MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**“INCIDENCIAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA ASTRO CARTÓN DOMINICANA,
SUCURSAL II DE VILLA BISONÓ, PERÍODO 2019”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

SUSTENTADO POR:

**ROSALINA RODRÍGUEZ ARIAS
SONIA LUNA ZAPATA**

ASESORA:

MARTHA EDITH ROSARIO PÉREZ

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPÚBLICA DOMINICANA**

MAYO, 2019

ÍNDICE DE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE DE CONTENIDO	I
ÍNDICE DE TABLAS	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS	III
ÍNDICE DE APÉNDICES	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VI
COMPENDIO	VII
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes de la investigación	2
1.1.1 Antecedentes internacionales	2
1.1.2 Antecedentes nacionales	4
1.2 Planteamiento del problema	6
1.2.1 Formulación del problema.....	9
1.2.2 Sistematización del problema	9
1.3 Objetivos de la investigación	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Importancia y justificación del problema	10
1.5 Delimitación del problema	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Marco Contextual	14
2.1.1 Villa Bisonó, Navarrete	14
2.1.2 Información de la Empresa Astro Cartón Dominicana	14
2.2 Marco Conceptual	16
2.2.1 La motivación.....	16
2.2.2 Primeras teorías de la motivación	16
2.2.3. La motivación y sus teorías.....	19
2.2.4. La motivación humana	20
2.2.5 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación	21
2.2.6 Técnicas motivacionales	22
2.2.7 Técnicas motivacionales	23

2.2.8 Motivación en el trabajo	23
2.2.9 Proceso de la motivación en la empresa.....	24
2.2.10 Fases centrales de la motivación	26
2.2.11 Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos	26
2.2.12 La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño.	27
2.2.13 Uso del reforzamiento positivo para motivar a los demás	28
2.2.14 Motivar mediante el diseño del trabajo.....	29
2.2.15 Involucramiento de los empleados.....	30
2.2.16 Involucramiento de los empleados en la motivación	32
2.2.17 Motivación de grupos únicos de trabajadores	34
2.2.18 Motivación para el trabajo de los colaboradores	34
2.2.19 Clima y productividad laboral	35
2.3 Elementos que influyen en el desempeño laboral.....	37
2.4 Gestión del desempeño en el equipo de ventas	39
2.4.1 Modelo SEI (Sales Efficiency Improvement o Mejora de la Eficiencia de Ventas)	39
2.5 Gestión estratégica de ventas	40
2.5.1 Claves para la gestión estratégica de ventas	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	42
3.1 Tipo de investigación.....	43
3.2 Diseño de la investigación.....	43
3.3 Métodos de la investigación	43
3.4 Técnicas e instrumentos.....	44
3.5 Universo y Muestra	44
3.5.1 Universo	44
3.5.2 Muestra.....	45
3.6 Procedimiento para la recopilación de información.....	45
3.7 Procedimiento para el análisis de los datos.....	46
3.8 Validación y confiabilidad del instrumento de investigación	46
3.8.1 Lectura de Expertos.....	46
3.8.2 Prueba Piloto	46
3.9 Operacionalización de las variables	47
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	51

4.1 Resultados relacionados con las preguntas de investigación al personalde ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana	52
4.2 Resultados relacionados con las preguntas de investigación al gerente de la empresa Astro Cartón Dominicana	100
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	106
CONCLUSIONES.....	120
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
APÉNDICES	139

ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla No. 1 Sexo del participante	52
Tabla No. 2 Edad del participante.....	53
Tabla No. 3 Tiempo en la empresa.....	54
Tabla No. 4 Preparación profesional o escolaridad.....	55
Tabla No. 5 Aplicación de plan estratégico o lineamientos de largo plazo dentro de la empresa	56
Tabla No. 6 Alineamiento entre el plan de la gerencia de ventas y los objetivos estratégicos generales de la empresa.....	57
Tabla No. 7 Claridad en las funciones y los resultados que se esperan del puesto.....	58
Tabla No. 8 Comunicación asertiva y fluida entre la gerencia y el equipo.....	59
Tabla No. 9 Disposición de escuchar y entendimiento del superior ante reclamos, problemática, sugerencias, etc.	60
Tabla No. 10 Actitud positiva y estimulante con los miembros del equipo por parte de la dirección.	61
Tabla No. 11 Delimitación y consideraciones de las metas y estrategias por parte de la alta gerencia con el equipo de ventas.	62
Tabla No. 12 Monitoreo y revisión de los resultados.....	63
Tabla No. 13 Período de aplicación de la evaluación del desempeño del personal.....	64
Tabla No. 14 Factores a evaluar en la evaluación de desempeño.....	65
Tabla No. 15 Evaluadores del desempeño del personal	66
Tabla No. 16 Incidencia de la evaluación de desempeño en cuanto al reconocimiento de las fortalezas.....	67
Tabla No. 17 Incidencia de la evaluación de desempeño en cuanto al reconocimiento de las debilidades y trabajarlas para mejorarlas para el crecimiento personal y profesional.	68
Tabla No. 18 Incidencia de la evaluación de desempeño en cuanto a mejorar la realización de las funciones	69
Tabla No. 19 Acciones por parte de la empresa para estimular el mejor desempeño del equipo de ventas	70
Tabla No. 20 Desarrollo de un programa de capacitación continuo para	

los miembros del equipo de ventas.....	71
Tabla No. 21 Tipo de capacitación que reciben los empleados	72
Tabla No. 22 Temáticas consideradas en el programa de capacitación de la empresa.....	73
Tabla No. 23 Beneficios de la capacitación en cuanto a las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes).....	74
Tabla No. 24 Apoyo por parte de la empresa respecto al estudio del personal de carreras técnicas o universitarias.	75
Tabla No. 25 Calificación de las relación entre los demás compañeros de trabajo	76
Tabla No. 26 Funcionamiento del trabajo de equipo dentro de la empresa y la colaboración de los demás.....	77
Tabla No. 27 Existencia del trato igualitario por parte de los demás compañeros y los superiores	78
Tabla No. 28 Trato de los superiores hacia el empleado	79
Tabla No. 29 Respeto y consideración por parte del superior.....	80
Tabla No. 30 Aplicación de un programa de salud y seguridad ocupacional dentro de la empresa.....	81
Tabla No. 31 Actividades realizadas por la empresa en materia de salud y seguridad ocupacional.....	82
Tabla No. 32 Nivel de satisfacción en cuanto al salario que recibe de la empresa.....	83
Tabla No. 33 Nivel de satisfacción sobre los beneficios individuales y colectivos que recibe de la empresa.	84
Tabla No. 34 Nivel de satisfacción en cuanto a las acciones realizadas por la empresa para la seguridad y salud laboral.....	85
Tabla No. 35 Nivel de satisfacción sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo que le brinda la empresa.	86
Tabla No. 36 Nivel de satisfacción en cuanto a las oportunidades de crecer dentro de la empresa.	87
Tabla No. 37 Nivel de satisfacción respecto a la naturaleza o tipo de trabajo que realiza.	88
Tabla No. 38 Nivel de satisfacción sobre las oportunidades de desarrollar sus habilidades y destrezas su nivel de satisfacción es.	89

Tabla No. 39 Nivel de satisfacción considerando los reconocimientos no monetarios (reconocimientos verbales y simbólicos) que recibe al realizar un desempeño correcto o extraordinario en el ejercicio de sus funciones	90
Tabla No. 40 Nivel de satisfacción considerando la calidad de las relaciones con su superior inmediato.....	91
Tabla No. 41 Nivel de satisfacción respecto a la calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo.....	92
Tabla No. 42 Nivel de satisfacción en cuanto al espacio que le permite el trabajo para dedicar a su familia (equilibrio tiempo laboral y familiar).....	93
Tabla No. 43 Nivel de motivación considerando todo lo que la empresa le otorga.....	94
Tabla No. 44 Nivel de motivación derivado por la naturaleza del trabajo y las funciones realizadas en el puesto de trabajo	95
Tabla No. 45 Nivel de motivación derivado del interés de crecer y desarrollarse	96
Tabla No. 46 Nivel de motivación derivado del interés por lograr resultados y metas	97
Tabla No. 47 Nivel de motivación respecto a tener el mejor desempeño derivado por el compromiso con la empresa	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Páginas
Gráfico No. 1 Sexo del participante	52
Gráfico No. 2 Edad del participante	53
Gráfico No.3 Tiempo en la empresa	54
Gráfico No. 4 Preparación profesional o escolaridad	55
Gráfico No. 5 Aplicación de plan estratégico o lineamientos de largo plazo dentro de la empresa	56
Gráfico No. 6 Alineamiento entre el plan de la gerencia de ventas y los objetivos estratégicos generales de la empresa.....	57
Gráfico No. 7 Claridad en las funciones y los resultados que se esperan del puesto.....	58
Gráfico No. 8 Comunicación asertiva y fluida entre la gerencia y el equipo.	59
Gráfico No. 9 Disposición de escuchar y entendimiento del superior ante reclamos, problemática, sugerencias, etc	60
Gráfico No. 10 Actitud positiva y estimulante con los miembros del equipo por parte de la dirección.	61
Gráfico No. 11 Delimitación y consideraciones de las metas y estrategias por parte de la alta gerencia con el equipo de ventas.	62
Gráfico No. 12 Monitoreo y revisión de los resultados	63
Gráfico No. 13 Período de aplicación de la evaluación del desempeño del personal.....	64
Gráfico No. 14 Factores a evaluar en la evaluación de desempeño	65
Gráfico No. 15 Evaluadores del desempeño del personal	66
Gráfico No. 16 Incidencia de la evaluación de desempeño en cuanto al reconocimiento de las fortalezas.....	67
Gráfico No. 17 Incidencia de la evaluación de desempeño en cuanto al reconocimiento de las debilidades y trabajarlas para mejorarlas para el crecimiento personal y profesional.	68
Gráfico No. 18 Incidencia de la evaluación de desempeño en cuanto a mejorar la realización de las funciones	69
Gráfico No. 19 Acciones por parte de la empresa para estimular el mejor desempeño del equipo de ventas	70
Gráfico No. 20 Desarrollo de un programa de capacitación continuo para	

los miembros del equipo de ventas.....	71
Gráfico No. 21 Tipo de capacitación que reciben los empleados.....	72
Gráfico No. 22 Temáticas consideradas en el programa de capacitación de la empresa.....	73
Gráfico No. 23 Beneficios de la capacitación en cuanto a las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes).....	74
Gráfico No. 24 Apoyo por parte de la empresa respecto al estudio del personal de carreras técnicas o universitarias.....	75
Gráfico No. 25 Calificación de las relación entre los demás compañeros de trabajo	76
Gráfico No. 26 Funcionamiento del trabajo de equipo dentro de la empresa y la colaboración de los demás.....	77
Gráfico No. 27 Existencia del trato igualitario por parte de los demás compañeros y los superiores	78
Gráfico No. 28 Trato de los superiores hacia el empleado.....	79
Gráfico No. 29 Respeto y consideración por parte del superior	80
Gráfico No. 30 Aplicación de un programa de salud y seguridad ocupacional dentro de la empresa.....	81
Gráfico No. 31 Actividades realizadas por la empresa en materia de salud y seguridad ocupacional.....	82
Gráfico No. 32 Actividades realizadas por la empresa en materia de salud y seguridad ocupacional.....	83
Gráfico No. 33 Nivel de satisfacción sobre los beneficios individuales y colectivos que recibe de la empresa.....	85
Gráfico No. 34 Nivel de satisfacción en cuanto a las acciones realizadas por la empresa para la seguridad y salud laboral.....	86
Gráfico No. 35 Nivel de satisfacción sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo que le brinda la empresa.....	87
Gráfico No. 36 Nivel de satisfacción en cuanto a las oportunidades de crecer dentro de la empresa.....	88
Gráfico No. 37 Nivel de satisfacción respecto a la naturaleza o tipo de trabajo que realiza.....	89
Gráfico No. 38 Nivel de satisfacción sobre las oportunidades de desarrollar sus habilidades y destrezas su nivel de satisfacción es.....	90

Gráfico No. 39 Nivel de satisfacción considerando los reconocimientos no monetarios (reconocimientos verbales y simbólicos) que recibe al realizar un desempeño correcto o extraordinario en el ejercicio de sus funciones.	91
Gráfico No. 40 Nivel de satisfacción considerando la calidad de las relaciones con su superior inmediato.....	92
Gráfico No. 41 Nivel de satisfacción respecto a la calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo.....	93
Gráfico No. 42 Nivel de satisfacción en cuanto al espacio que le permite el trabajo para dedicar a su familia (equilibrio tiempo laboral y familiar).....	94
Gráfico No. 43 Nivel de motivación considerando todo lo que la empresa le otorga.....	95
Gráfico No. 44 Nivel de motivación derivado por la naturaleza del trabajo y las funciones realizadas en el puesto de trabajo	96
Gráfico No. 45 Nivel de motivación derivado del interés de crecer y desarrollarse	97
Gráfico No. 46 Nivel de motivación derivado del interés por lograr resultados y metas	98
Gráfico No. 47 Nivel de motivación respecto a tener el mejor desempeño derivado por el compromiso con la empresa	99

ÍNDICE DE APÉNDICES

	Páginas
Apéndice 1. Instrumento de recolección de datos aplicado al personal de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana (Cuestionario A).....	140
Apéndice 2. Instrumento de recolección de datos aplicado al gerente de la empresa Astro Cartón Dominicana (Cuestionario B).....	149

COMPENDIO

La investigación sobre, incidencias de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana, Sucursal II de Villa Bisonó, período enero-abril 2019, se llevó a cabo con la finalidad analizar la manera en que la motivación incide en el desempeño laboral del personal de venta de dicha compañía durante el período especificado.

Al realizar indagaciones sobre el personal de ventas de dicha empresa, se pudo observar que algunos vendedores no están motivados, presentando un bajo rendimiento laboral, por lo que se debe conocer cuáles son los factores incidentes en su desmotivación y en su bajo desempeño. De manera que el comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo, la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

Una persona motivada consigue un mayor rendimiento laboral, sobre todo trabaja con mayor entusiasmo y poniendo más empeño en lo que hace. De manera que esto favorece a la empresa en el sentido de que se esforzará en alcanzar los objetivos propuestos. Por el contrario, una persona desmotivada estará muy desanimada en el desempeño de sus labores, mostrando una actitud de despreocupación en cuanto al logro de metas, principalmente cae en una situación donde únicamente le interesa el sueldo y no se siente comprometido con la empresa.

La presente investigación persigue identificar los fundamentos que aclaren las causas de desmotivación y bajo rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana. Asimismo, permitirá contribuir a mejorar algunos indicadores sobre el rendimiento laboral, al

identificar las oportunidades de mejora de este departamento y con ello incidir en los beneficios para los colaboradores, tales como seguro de vida, responsabilidad social, reconocimientos, oportunidades de crecimiento a nivel organizacional, incentivos monetarios, entre otros.

En el plano académico, el tema a tratar en esta investigación es de interés para todos, porque las conclusiones arrojadas podrán ser gran utilidad para psicólogos, filósofos, educadores, etc. De igual modo, servirá para la elaboración de otros estudios en el futuro.

En cuanto al ámbito profesional, este estudio servirá para conocer la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de Astro Cartón Dominicana, permitiendo identificar los puntos deficientes en torno a esta temática y al final establecer las recomendaciones más viables que garanticen un desenvolvimiento apropiado por parte de los empleados. También, servirá para que la compañía haga una evaluación respecto a los beneficios a sus empleados, con la finalidad de conseguir un mayor compromiso hacia el logro de los objetivos por parte de éstos.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación es documental, descriptiva y de campo, porque a través de la encuesta es que se va a apoyar para sacar las conclusiones finales del trabajo e implica la recolección de datos en un tiempo específico.

Esta investigación se realizó siguiendo el método deductivo, porque se partió de los datos generales, hasta llegar en el aspecto específico sobre las incidencias de la motivación en el desempeño laboral del personal de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana.

Los datos utilizados para llevar a cabo este trabajo fueron recolectados a través de una encuesta, la cual contiene varias preguntas de selección múltiple. La encuesta

se efectuó solicitando al personal de ventas y el gerente de la empresa Astro Cartón Dominicana el llenado del cuestionario de forma física. También, con el objetivo de realizar la investigación, pues se empleó la técnica de revisión de documental, esta técnica es una herramienta de exploración general para buscar datos mediante instrumentos escritos como son: libros, artículos de Internet y tesis que apoyen la investigación.

Para la recolección de datos se procedió a la realización de una lista de las variables a medir para cada uno de los objetivos, se revisaron cada una de las definiciones conceptuales y operacionales del marco teórico. Los datos obtenidos en la investigación se analizaron a través de cuadros y gráficas, por medio del análisis porcentual, tomando en cuenta la frecuencia de respuestas, así como también los indicadores de los objetivos trazados. Se utilizó el software Microsoft Excel 2016 para el diseño de las tablas y gráficos.

Los objetivos que se quieren medir o lograr con esta investigación se delimitan a continuación:

Objetivo General:

Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de venta de la empresa Astro Cartón Dominicana de Villa Bisonó, período enero-abril 2019.

Objetivos Específicos:

Valorar el sistema de gestión del desempeño equipo de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana.

Identificar la percepción sobre el ambiente laboral que poseen los colaboradores del departamento de ventas en la empresa.

Delimitar los elementos motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el departamento de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana de Villa Bisonó.

Identificar el nivel motivación en general del equipo de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana de Villa Bisonó.

Esta investigación ha sido estructurada en cinco capítulos:

En el Capítulo I, se describirá el problema, ¿Cómo funciona el sistema de gestión del desempeño equipo de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana? ¿Cómo incide la motivación en el desempeño laboral del personal de venta de la empresa Astro Cartón Dominicana de Villa Bisonó, período enero-abril 2019? ¿Cuál es la percepción del ambiente laboral de los colaboradores de Astro Cartón Dominicana? ¿Cuáles son los elementos motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el departamento de ventas de la Empresa Astro Cartón Dominicana? ¿Cuál es el nivel de satisfacción y motivación laboral del personal de ventas de la Empresa Astro Cartón Dominicana?

En el Capítulo II, se delimitará lo relacionado al concepto de motivación y sus teorías. Elementos que influyen en el desempeño laboral y la gestión del desempeño en el equipo de ventas.

El Capítulo III, se hará referencia al personal ventas de la Empresa Astro Cartón Dominicana, consistente en la aplicación de una encuesta a los empleados y al gerente.

En el Capítulo IV, se dará a conocer los resultados considerando las respuestas ofrecidas por el personal de ventas y el gerente de la compañía.

El Capítulo V, consiste en sustentar y relacionar los resultados obtenidos de la investigación con los conceptos establecidos en el marco teórico, para fines de medir la situación de la empresa en torno a la motivación laboral del personal de ventas.

Al finalizar la investigación, se procedió a establecer las conclusiones considerando los datos arrojados por la encuesta, de manera que se utilizaron para medir el logro de los objetivos propuestos. También, se postularon las recomendaciones pertinentes, con el objetivo de adaptar prácticas más apropiadas y factibles, así como conseguir mejoras en el rendimiento, desempeño y la motivación apropiada de cada uno de los empleados de esta empresa.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado los análisis correspondientes sobre los principales hallazgos en cada variable, se exponen las siguientes conclusiones con relación a los objetivos del estudio:

Objetivo 1: Evaluar el sistema de gestión del desempeño equipo de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana:

Para la dimensión “Liderazgo y dirección”:

De acuerdo con el personal de ventas, la empresa contempla un plan estratégico, pero los objetivos no están bien definidos y alineados con la gerencia de ventas, a su vez, no son compartidas con todo el personal. La compañía no les suministra a los empleados sus funciones de forma detallada y escrita. La comunicación entre la gerencia y el equipo no siempre es asertiva y a veces presenta dificultades para fluir con facilidad. La dirección se muestra receptiva ante los reclamos y sugerencias de los empleados, sin embargo, es percibida como medianamente estimulante. Por otro lado, el gerente de la empresa estableció que el plan de la gerencia de ventas está medianamente alineado con los objetivos estratégicos generales de la empresa. De igual forma, planteó que existe deficiencia en lo referente a que el equipo no tiene por escrito sus funciones y no están conscientes de su compromiso con la empresa en cuanto a los resultados que se esperan de su trabajo. Postula que la comunicación entre la gerencia y el equipo es medianamente asertiva, presentando a veces dificultades para fluir, además, expresa la poca existencia de una actitud positiva y estimulante entre la gerencia y los miembros del equipo.

De modo que según Madrigal (2009) la motivación en los empleados se relaciona con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el

directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables. Está demostrado que aquellas organizaciones en las que la comunicación es abierta y fluye en todas las direcciones, los trabajadores son más felices y rinden más.

Para la dimensión “Establecimiento y monitoreo de metas”:

Las metas y estrategias son definidas por la alta gerencia y compartidas, negociadas y llegando a acuerdos con equipo de ventas, siendo revisados los resultados por lo regular de forma mensual. En otro aspecto, el gerente opina que de forma intermedia las metas y estrategias son definidas por la alta gerencia y compartidas, negociadas y llegando a acuerdos con equipo de ventas. En cuanto al tiempo en que se revisan y monitorean los resultados, expresó que se llevan a cabo mensualmente.

Sobre esto Madrigal (2009) expone que el trabajo de un directivo se debe hallar el aspecto motivacional por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas de la organización.

Para la dimensión “Evaluación del desempeño”:

La evaluación de desempeño de los empleados se realiza de forma anual, donde se consideran el cumplimiento de logros y el nivel de desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades, técnicas y conductuales). La misma es efectuada solo el supervisor. El sistema de evaluación del desempeño tiene una incidencia intermedia en el empleado en cuanto al reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, sobre todo el de mejorar los puntos débiles para lograr crecer a nivel personal y profesional, así como mejorar su desempeño laboral. En cuanto al desempeño del personal, el gerente de la compañía postuló que de forma anual y semestral se llevan a cabo evaluaciones de su desenvolvimiento

laboral. En ese sentido, los factores que se evalúan son: cumplimiento de logros y nivel de desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades, técnicas y conductuales).

Sobre esto es necesario señalar que los planes de pago con base en el mérito también reenumeran el desempeño del individuo. A sí mismo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva. Los pagos con base en el mérito se apoyan en la calificación y los resultados de la evaluación del desempeño.

Para la dimensión “Compensación y Beneficios”:

Los empleados entrevistados consideraron que la empresa para estimular el mejor desempeño del equipo de ventas lleva a cabo la aplicación de bono al desempeño individual, aplicación de bono al desempeño colectivo e incremento salarial. Sobre esto el gerente afirmó que la empresa efectúa un plan de desarrollo individual, para fines estimular el mejor desempeño del equipo de ventas.

Se debe reconocer la importancia del pago basado en las aptitudes, denominado también pago con base en las competencias o con base en el conocimiento, el cual establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar. Asimismo, los planes de bonos se desarrollan cada vez más en las organizaciones con el fin de que incluyan a empleados que desempeñen cargos de menor jerarquía dentro de la organización. Una de las ventajas que tienen los bonos respecto al pago de méritos es que los mismos recompensan a los trabajadores por su reciente desempeño y no por el histórico.

Para la dimensión “Capacitación y Desarrollo”:

La capacitación del personal por lo regular se realiza de manera parcial, siendo éstas mayormente para mejorar las actitudes y comportamientos requeridos para el éxito en mi puesto de trabajo. La misma abarca todos los niveles de la empresa. Las formaciones efectuadas por la compañía no han sido totalmente beneficiosas para los empleados. Además, la compañía se muestra poco interesada en apoyar a sus empleados para estudiar carreras técnicas o universitarias. En este ámbito, el gerente postuló que parcialmente se desarrolla un programa de capacitación continuo para los miembros del equipo de ventas. El tipo de formación que se les ofrece consiste en mejorar las actitudes y comportamientos requeridos para el éxito en su puesto de trabajo. Dicho programa abarca todos los niveles de la empresa. En cuanto al gerente, expuso que ha recibido formación en técnicas para una venta efectiva, de manera que trimestralmente lleva a cabo las capacitaciones. En ese sentido, expuso que de manera poca significativa las formaciones realizadas han mejorado sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes). Además, sugirió que existe deficiencia en cuanto al apoyo de la empresa para estudiar carreras técnicas o universitarias, de manera que planteó que al personal en algunas ocasiones le colabora en este aspecto.

Slocum (2009) afirma que un principio clave de la motivación es que el desempeño de los colaboradores en una organización depende del grado de capacidad que tenga una persona. Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito sino tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. Por ende, es necesario ofrecer la capacitación necesaria al personal, para fines de conseguir un mejor desempeño, lo cual se verá reflejado en el logro de los objetivos.

Objetivo 2: Identificar la percepción sobre el ambiente laboral que posee los colaboradores del departamento de ventas en la empresa:

Para la dimensión “Relaciones entre compañeros de trabajo”:

Las relaciones interpersonales entre colaboradores son regulares, lo cual repercute a veces para trabajar en equipo de forma adecuada, además, no siempre reciben un trato igualitario tanto por los compañeros como por los superiores. Sobre esto el gerente declaró que las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo son buenas y de manera intermedia consideró que la empresa funciona como un verdadero equipo de trabajo.

De modo que el clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Para la dimensión “Relaciones con sus superiores inmediatos”:

Los trabajadores consideraron que los superiores no siempre dan un trato apropiados a los empleados bajo su mando, donde en algunos casos los irrespetan y le tienen poca consideración. De acuerdo al gerente en cuanto al trato de sus superiores, expuso que es bueno, siendo tratado con respeto regularmente. Así mismo, planteó que tiene una buena relación con los miembros de su equipo, donde el personal bajo su mando recibe un trato igualitario, al igual que les ofrece respeto y consideración.

Es importante reconocer que los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. También, el respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima

laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos.

Para la dimensión “Seguridad y Salud laboral”:

La empresa aplica un programa de salud y seguridad ocupacional de forma esporádica, y dentro de las actividades que ha efectuado en este ámbito se encuentran principalmente la limpieza y orden en el lugar de trabajo y el uso de extintores. El gerente consideró que la empresa aplica constantemente un programa de salud y seguridad ocupacional, de manera que las actividades que efectúa en este ámbito son: limpieza y orden en el lugar de trabajo, uso de extintores y uso de botiquín de cuidados auxilios.

En este aspecto se debe considerar que la prevención de riesgos laborales ha alcanzado gran importancia en el ámbito laboral, de modo que los factores ambientales e higiénicos son considerados también fundamentales para un buen rendimiento. El clima (frío o calor excesivo afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía y todo aquello que afecte a la salud física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.

Objetivo 3: Delimitar los elementos motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el departamento de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana de Villa Bisonó:

Para la dimensión “Elementos extrínsecos de la motivación”:

El nivel de satisfacción de los empleados en general es intermedio respecto al salario, beneficios individuales y colectivos, seguridad y salud laboral, capacitación recibida, oportunidad de crecimiento y desarrollo, reconocimientos no monetarios, relaciones interpersonales y ambiente laboral. El gerente percibió de forma moderada lo relacionado al nivel de satisfacción con las compensaciones y beneficios que recibe de la empresa, sobre el salario que recibe de la empresa, sobre las acciones realizadas por la empresa para su seguridad y salud laboral, por las oportunidades de capacitación y desarrollo que le brinda la empresa, por las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, por los reconocimientos no monetarios (reconocimientos verbales y simbólicos) que recibe al realizar un desempeño correcto o extraordinario en el ejercicio de sus funciones y por la calidad de las relaciones con su superior inmediato. Sin embargo, consideró en un nivel alto lo referente a la satisfacción por la naturaleza o tipo de trabajo que realiza, por las oportunidades de desarrollar sus habilidades y destrezas, por el espacio que le permite el trabajo para dedicar a su familia (equilibrio tiempo laboral y familiar) y considerando todo lo que la empresa le otorga.

Ruiz, et. al (2012) establece que es importante reconocer y felicitar al empleado por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También, como reconocimiento se puede obsequiar regalos a los colaboradores como por ejemplo canastas.

Para la dimensión “Elementos intrínsecos de la motivación”:

El nivel de motivación del personal de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana es moderado en cuanto a las funciones realizadas, interés de crecer, lograr metas y el compromiso con la empresa. En cuanto a esto el gerente de la

compañía, consideró con un nivel moderado los siguientes aspectos: referente a su nivel de motivación derivado por la naturaleza del trabajo y las funciones realizadas en su puesto de trabajo, por su interés de crecer y desarrollarse y su interés por lograr resultados y metas, éste. Sin embargo, su nivel de motivación en cuanto al desempeño derivado por el compromiso que tiene con la empresa, entendió que es bajo.

Ruiz, Gago, García, López (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro, ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

Objetivo 4: Identificar el nivel motivación en general del equipo de ventas de la empresa Astro Cartón Dominicana de Villa Bisonó:

Para la dimensión “Motivación del personal de ventas”:

En sentido general el personal de ventas presenta un nivel de motivación moderado, debido a que en los aspectos expuestos en los elementos motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos, se determinó que la empresa tiene ciertas deficiencias. En el aspecto extrínseco, los empleados al considerar todo lo que la empresa les otorga, expusieron que su motivación en general es media, representado por el 67%. También, como elemento intrínseco se les preguntó sobre su nivel de motivación a tener el mejor desempeño derivado por el compromiso que tiene con la empresa, donde fue percibido como un nivel aceptable, debido a que el 33% expusieron un nivel muy alto y un 17% alto.

En ese sentido, Madrigal (2009) define que al igual que los y colaboradores, el directivo empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos elogios y recompensas para un profesional se tiene en cuenta el dinero, ya que este tiene un lugar bajo de su lista de prioridades, debido a que se encuentra bien remunerado y así es más importante en su escala de valores las expectativas profesionales. Así mismo, los equipos bien gerenciados generarán más ventas con márgenes más altos que los que están mal manejados o simplemente abandonados a su propia suerte.

Para la dimensión “Motivación del Gerente de Ventas”:

Sobre el nivel de motivación presentado por el gerente de la compañía se puede establecer que es intermedio. Esto se puede visualizar en que la mayoría de elementos extrínsecos motivacionales los consideró en un nivel medio, aunque otros los calificó en un nivel alto, estableciendo principalmente esta consideración a todo lo que la empresa le otorga. Así mismo, expuso un nivel medio para los elementos intrínsecos que le motivan, aunque afirmó como bajo el desempeño derivado por el compromiso con la empresa.

En ese sentido, de acuerdo a Madrigal (2009) para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta se relacionaba con compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

En cuanto al objetivo general relativo analizar los factores que inciden en la motivación laboral en el personal de ventas de la sucursal II de la empresa Astro Cartón Dominicana, se puede concluir que presentan desmotivación en algunos aspectos, principalmente en lo relativo al salario el 92% presentan un nivel de motivación medio; el 42% consideran el trato de los superiores medio; sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo, el 42% lo perciben en un nivel

intermedio; el 33% perciben por el compromiso con la empresa bajo; y derivado por la naturaleza del trabajo y las funciones realizadas, el 33% también lo consideran bajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Achaerandio, L. (2012). *Iniciación a la práctica de la Investigación*. Guatemala: Instituto de investigaciones jurídicas Universidad Rafael Landívar.

Ander-Egg, E. (2010). *Técnicas de investigación social*. (9na. edición). Buenos Aires: Lumen.

Arias, F. (2010). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (7ma Edición). Caracas-Venezuela: Episteme.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGrawHill/Interamericana Editores S.A. Conocimiento para todos y todos EcuRed. (s.f.). Recuperado el 1 de marzo de 2014, de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral.

Cristancho, F. (2015). *Clima laboral y su influencia en la productividad de la organización*. Recuperado el 08 de marzo de 2019, de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Pearson Educación.

Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Pearson Educación S.A. de C.V.

Dessler, G. y Verela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación. El buen desempeño laboral. (2012). Redacción Estratégica & Negocios. Familia, S. d. (18 de junio de 2011). Motivación Personal. Prensa Libre.

Elegir CRM. ¿Qué es un CRM? Recuperado el 05 de marzo de 2019, de <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>.

George, J. (2006). Administración Contemporánea. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

Gómez, E. (2013). Motivación y gestión del talento humano. Congreso. Costa Rica, Guatemala.

Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.

Jiménez, C. (2009). Motivación y Habilidades de Dirección. CEMCI. Jones, G., y

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2011). Metodología de investigación. (6a. edición). Chile: Mc – Graw Hill.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. (6a. edición). New York: Best Seller.

IMF Internacional Business School. 7 factores que afectan al rendimiento laboral. Recuperado el 05 de marzo de 2019, de <https://blogs.imf->

formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-
rendimiento-laboral/.

Koontz, H. Weihrich, H.& Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva
global y empresarial. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. 67

Libre, P. (2008). Aumentar el rendimiento Laboral. Revista Amiga. Libre, P. (18 de
junio de 2011). Motivación Personal. Prensa Libre.

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México D.F.: Mc Graw Hill/
interamericana Editores S.A.

Moreno, L. (2017). Gestión estratégica de clientes. Recuperado el 06 de marzo de
2019, de <https://www.leonciomoreno.com/gestion-estrategica-de-clientes/>.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F.:
McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Pérez, O. (5 de febrero de 2012). Motivación a ministros. EL periódico, pág. 3.
Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario
Competitivo. México: Pearson Educación, México.

PMG Business Improvement. Desempeño del Equipo de Ventas: un desafío
estratégico en tiempos de turbulencia. Recuperado el 06 de marzo de 2019, de
[https://www.pmgchile.com/desempeno-del-equipo-de-ventas-un-desafio-
estrategico-en-tiempos-de-turbulencia/](https://www.pmgchile.com/desempeno-del-equipo-de-ventas-un-desafio-estrategico-en-tiempos-de-turbulencia/).

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.:
Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. México D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Slocum, H. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Stephen, R. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson Educación. Suarez, S. (2012). Cultura E. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx.

Tejeda, K (2007). Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano en el 2006. Universidad de Montemorelos.

Torado, R. Abramo, L. y Godoy, L. (2014). Desempeño laboral de hombres y mujeres. Folleto CEM. Guatemala. Villena, o. (8 de agosto de 2011). Motivación y fomento desempeño ético y proactivo en la vida profesional. Conferencia. Guatemala.

Wilson Learning. Gerencia del Desempeño en Ventas. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de <https://www.wilsonlearning.com/wlw/sales/s-challenges/performance-mgmt?site=LATAM>.

Tesis revisadas

Arreaga, A. (2010). Tesis. Resistencia a la gestión de cambio y su influencia en el desempeño laboral (estudio realizado con el personal de la corporación Cifuentes S.A. Decorabaños). Quetzaltenango, Guatemala.

De Aza, M. (2013). Análisis sobre la motivación y la satisfacción del desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Corrección y Rehabilitación Vista al Valle (2012-2014). Universidad Autónoma de Santo Domingo. Santo Domingo, República Dominicana.

Ortega, A. (2013). Incentivos no monetarios en la motivación laboral (Estudio realizado en el ingenio tuluá S.A. Andrés Villa seca del departamento de Retalhuleu). Tesis. Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Ramírez, M. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015.

Reátegui, L. (2017). Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado No. 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016. Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú.

Sum Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana
809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.
809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do