

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE
MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO
DIARIO DEL SUR**

**ENRIQUETA ISABEL PANTOJA LUNA
AMALIA LUCIA PINTA RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE
MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO
DIARIO DEL SUR**

**ENRIQUETA ISABEL PANTOJA LUNA
AMALIA LUCIA PINTA RODRIGUEZ**

**Propuesta presentada como requisito final del diplomado para optar al título
de Administrador de Empresas**

**Asesor:
Dr. Guillermo Alfredo Narváez Ramírez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1996, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2008

Dedico a:

Dios por estar presente en cada momento de mi vida, por darme la fortaleza para seguir adelante y por regalarme todo lo hermoso que me rodea.

A mis padres Omar Pantoja y Martha Luna, quienes me han apoyado de manera incondicional y han hecho posible la culminación de mis estudios, y quienes me han enseñado que la perseverancia y la honestidad son parte importante para alcanzar el éxito, a mis hermanos Andrea, Elena, Omar y Yolanda por haberme impulsado para el logro de mis metas, a mis cuñados Mauricio y Víctor por ofrecerme su amistad, a mis sobrinos Karina, Nicol, David y Karen quienes me han brindado su cariño y me han hecho saber que cada día puede ser mejor si tenemos a nuestro lado personitas tan lindas y llenas de genialidad.

Isabel Pantoja Luna

Dedico a:

Dios por darme la fuerza para enfrentar las adversidades de la vida y permitirme avanzar por el camino correcto.

A mis padres Juan y Amalia, quienes me demostraron que si se puede lograr lo que uno se propone, a mis hermanos Fabián, Mauricio, Noraida, Juan Pablo, Cristina, Lidia, Milena y Francisco por su amistad, apoyo incondicional y su ejemplo a través del cual me enseñaron que las dificultades que se presentan no son tan grandes si uno quiere llegar a la meta, a mis sobrinos Laura Andrea, Andrés Francisco, Juana Sofía e Isabel Alejandra, por ser un motivo de alegría todos los días.

A mis amigas Isabel, Dayan, Laura y Cielo por permitirme compartir momentos gratos a su lado.

Amalia Lucia Pinta Rodriguez

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

El Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño., y a su director el Doctor Carlos Arturo Ramírez, por su colaboración en la logística del Diplomado Gerencia Estratégica del Talento Humano.

Al Informativo Diario del Sur, especialmente a sus directivos y asesores comerciales, quienes nos brindaron toda su colaboración para poder realizar satisfactoriamente nuestro trabajo.

A nuestra amiga Dayan por trabajar conjuntamente con nosotras para la culminación de nuestros estudios y por haber sido un apoyo incondicional desde el inicio de la carrera, tanto en el aspecto laboral como personal.

Al Doctor Gerardo Cuenca, quien nos ha brindado su amistad y apoyo, por motivarnos a ser cada día mejores y a luchar con perseverancia para el alcance de nuestros sueños.

De manera muy especial al Doctor Guillermo Narváez Ramírez, por brindarnos su asesoría en el desarrollo de nuestro trabajo.

RESUMEN

En la propuesta de investigación para identificar los factores motivacionales dentro del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, se trabajó con 28 personas que conforman este grupo, las herramientas que se utilizaron para la recolección de la información fueron: la observación directa, una encuesta individual aplicada directamente al grupo de asesores, una entrevista que se realizó al Gerente Administrativo del Diario, y un taller grupal aplicado a los asesores comerciales que permitió la interacción con los mismos.

Esta propuesta de investigación, se desarrolló en tres fases fundamentales; inicialmente se elaboró un diagnóstico acerca de la situación actual del grupo de asesores comerciales, posteriormente se realizó la identificación de los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los mismos, con base en la teoría de las Tres Necesidades de McClelland, finalmente se diseñó un plan de mejoramiento enfocado a la potencialización de dichos factores para mejorar su desempeño.

En el diagnóstico se aplicaron las matrices de la planeación estratégica como son Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y La matriz de interacción de factores internos y externos (DOFA), a través de las cuales se pudieron establecer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del grupo.

De la misma manera a través de la aplicación de la teoría de las Tres Necesidades de David McClelland, se lograron identificar los factores motivacionales que afectan el comportamiento de los integrantes del grupo de asesores comerciales, que se enmarcan dentro de las tres necesidades de McClelland, poder, logro y afiliación.

Finalmente con base en la identificación de los factores motivacionales del grupo de asesores comerciales se plantearon objetivos, metas, estrategias, actividades e indicadores de gestión a través de los cuales la dirección del Informativo Diario del Sur pueda potencializar dichos factores para incrementar la motivación y obtener un mejor desempeño de los asesores y esto conduzca al logro de los objetivos organizacionales.

ABSTRACT

In the proposition of investigation in order to identify the motivational factors within the group of commercial consultants from the "Informativo Diario del Sur", the group is made up of 28 people, we worked with all 28 people and the tools we used for the recollection of information were: direct observation, an individual investigation directly applied to the group of commercial consultants, an interview with the Administrative Director of "El Diario", and a group workshop applied to the commercial consultants.

The investigative proposition was developed in three fundamental phases; initially we prepared a diagnostic related to the current situation of the commercial consultants, later we identified the motivational factors that influence the occupation, the base of McClelland's Theory of the "Three Necessities", and finally we designed a plan of improvement focused on the potential factors to improve the occupation.

Within the diagnostic we applied the system of strategic planning, which we were then able to establish the principal strengths, weaknesses, threats, and the opportunities of the group.

In the very same manner within the theory of David McClelland's "Three Necessities", we were able to identify the motivational factors that affect the behavior of the group of commercial consultants, which is established by McClelland's "Three Necessities"; Power, Success, and Human Relations.

Finally, based on the identification of the motivational factors of the group of commercial consultants we set up objectives, methods, strategies, activities, and the indicators of management through which the "Informativo Diario del Sur", could increase the motivation of the group, allowing a better consulting occupation and the accomplishment of the organizational objectives.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TTITULO	14
1.1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	14
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO TEÓRICO	18
6. METODOLOGIA	26
6.1 TIPO DE ESTUDIO	26
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	26
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	26
6.3.1 Fuentes Secundarias	26
6.3.2 Fuentes Primarias	26
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	28
7.1 DIAGNOSTICO DEL GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR.	28
7.1.1 Análisis de las matrices MEFI – MEFE	33
7.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR	36
7.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DEL TALLER REALIZADO CON LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR	39
8. CONCLUSIONES	47
9. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
NETGRAFIA	50
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	MATRIZ DE FACTOR INTERNO GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DIARIO DEL SUR	31
Tabla 2.	MATRIZ DE FACTOR EXTERNO GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DIARIO DEL SUR	32
Tabla 3.	MATRIZ DOFA GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DIARIO DEL SUR	34
Tabla 4.	PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO AL GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DEL DIARIO DEL SUR	42

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo 1.	FORMATO DE ENTREVISTA	51
Anexo 2.	TABULACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA	53
Anexo 3	FORMATO DE ENCUESTA	71
Anexo 4	ESQUEMA DEL TALLER	74

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano en las empresas es un activo intangible antes subvalorado, que debido a los continuos cambios del entorno empresarial y a la búsqueda constante de ventajas competitivas, ha tomado gran relevancia en las organizaciones modernas, ya que este es el generador del valor agregado en las empresas y por lo tanto, se debe tener en cuenta su desarrollo, su motivación y satisfacción.

Es por esto que la Gerencia del Talento Humano es una herramienta fundamental para el éxito de las organizaciones, teniendo en cuenta que permite administrar el talento humano y dentro de esto motivar a la gente a dirigir su potencial profesional, intelectual y creativo hacia la realización de los logros organizacionales.

La motivación se define como el comportamiento dirigido hacia una meta. Es una concepción muy compleja y dinámica basada en varias necesidades humanas, expectativas, valores y preferencias que son diferentes no sólo con personas diferentes, sino que también cambian y se desarrollan con el crecimiento y el desarrollo de una persona, así como con el cambio de la situación en la que se encuentra la misma. En cualquier caso, es un valor variable sobre el cual tienen influencia muchos factores.

Definir esos factores y establecer su importancia en la motivación de los empleados es la base de la presente propuesta de investigación que se desarrolló con el grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, la cual permitió identificar dichos factores motivacionales que influyen en su comportamiento y desempeño laboral, con el propósito de elaborar un plan de mejoramiento que genere valor en el desarrollo de las actividades del Informativo y el personal objeto de estudio.

En la aplicación de esta propuesta de investigación, se tomó como referente la Teoría de las Tres necesidades de David McClelland, como modelo motivacional para identificar estos factores, a través de herramientas propias del método científico, como encuesta, observación y entrevista, que permitieron realizar de manera eficiente el trabajo planteado.

1. TÍTULO

1.1 PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diario del Sur es un medio periodístico líder e innovador en el departamento de Nariño, con sus 25 años al servicio de la comunidad ha informado y entretenido a sus lectores, aportando a su enriquecimiento intelectual y cultural, razón por la cual es considerado el medio informativo más importante del sur occidente colombiano.

Entre su amplio equipo de colaboradores se encuentran los asesores comerciales, los cuales tienen como función principal vender los espacios publicitarios del Diario, la revista Extra y el Directorio telefónico, es por esta razón que se considera necesario la identificación de los factores motivacionales que influyen en su desempeño.

Teniendo en cuenta que en el diario no existe un estudio formal enfocado al Talento Humano que permita vislumbrar de manera clara y precisa dichos factores motivacionales, se realizará la identificación de estos, y posteriormente se elaborará un plan de mejoramiento que posibilite su fortalecimiento, para lograr mayor motivación que conduzca a un mejor desempeño en el desarrollo de su labor y que se vea reflejado en beneficio para la empresa.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo identificar los factores motivacionales que influyen en el comportamiento del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur para incrementar su productividad?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio que permita establecer un plan de mejoramiento para fortalecer los factores motivacionales del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico enfocado al Talento Humano en el grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur.
- Aplicar la Teoría de las tres necesidades de David McClelland apoyados en instrumentos de recolección de información, que permitan identificar los factores motivacionales que influyen en el comportamiento del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur.
- Proponer un plan de mejoramiento basado en los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Teoría de las tres necesidades de David McClelland.

4. JUSTIFICACIÓN

El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación en el ámbito laboral adquiere gran importancia en las organizaciones actuales, debido a la relación que las ciencias del comportamiento establecieron entre el hombre y su trabajo.

Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han ejercido influencia en los distintos procesos de la organización, como son el diseño del cargo, el estilo de administración y los sistemas de remuneración, entre otros.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada es indispensable dentro de las organizaciones. Es por esto que la propuesta de investigación aplicada al grupo de asesores comerciales del informativo Diario del Sur, busca identificar los factores motivacionales que influyen en su comportamiento y afectan de manera directa en su desempeño, dicha información representa un recurso significativo para la empresa, ya que por medio de esta se pueden aplicar mecanismos tendientes a la búsqueda de la satisfacción del grupo de asesores comerciales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se puede decir que detectar las necesidades e intereses de los miembros del grupo es fundamental, ya que de ello dependerán los elementos motivadores que se van a utilizar, además, se deben conocer los intereses y necesidades particulares de cada integrante, así como tener en cuenta las diferencias individuales, porque a cada individuo se le motiva de una forma distinta.

5. MARCO TEÓRICO

Para la realización de la “PROPUESTA DE INVESTIGACION PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE MOTIVACION DE LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR” se tomó el concepto de motivación como “los estados internos que energizan y dirigen la conducta de una persona hacia el logro de metas específicas”¹.

A continuación se citan las principales teorías motivacionales:

Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía: Fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y de autorrealización.

Esquemáticamente el modelo Maslow funciona con los siguientes elementos: Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas; aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo mas largo.

Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

¹FREEMAN, Jame. Administración de los recursos humanos. Prentice hall Editorial Iberoamericana, Ultima Edición. 1999. p. 53.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía. Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma mas adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Teoría bifactorial de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se llamaron los Factores higiénicos y los motivacionales.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Clayton Alderfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos: la Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

Pero además difiere en que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Además en que variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Teoría de la equidad.

Debe haber un balance de relación entre resultados e insumos para una persona en relación de otra. Si el personal siente que se les recompensa inadecuadamente, podrán sentirse insatisfechos, reducirán la cantidad y calidad de su esfuerzo y posiblemente dejar la organización. Si los empleados piensan que las recompensas

son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción. Pero si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más. También es posible que algunos deseen reducir la recompensa.

Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo algunas injusticias, pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. Por ejemplo, un empleado al que se le reprime por llegar unos minutos tarde, podría enojarse y decidir renunciar al empleo, no tanto por el regaño, sino por un sentimiento prolongado de que las recompensas por sus contribuciones son menores de las que reciben los demás.

En otro ejemplo, un empleado podría estar muy satisfecho con su salario semanal, hasta que se da cuenta que otro empleado hace un trabajo similar obteniendo mayor paga. En conclusión, la equidad consiste en retribuir con justicia el esfuerzo realizado por el trabajador.

Teoría de las expectativas.

Lawler III halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño, sino, además el compañerismo y la dedicación. Verificó que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones, obedece a infinidad de razones, entre las cuales destacan. Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos, que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño.

Pero los gerentes no hacen mucha distinción en las evaluaciones de desempeño, especialmente si ocasionan diferencias salariales, tal vez porque la confrontación con personas evaluadas tengan problemas de relaciones. Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también de condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero.

Teoría de expectativas de Vroom

Victor Vroom explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores: Valencia, Expectativa e Instrumentalidad.

Valencia: demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .

Expectativa: está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

Teoría de expectativas de Porter-Lawler

Este modelo sostiene que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral.

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

Teoría de equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland

La teoría de las Tres Necesidades de David McClelland, propone que la motivación laboral se enfoca básicamente hacia tres necesidades: logro, poder y afiliación:

Según McClelland la necesidad de Logro se define como el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, prefieren que el resultado dependa de su propio esfuerzo. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.

La necesidad de logro presenta aspectos positivos y negativos, entre los aspectos positivos están: que son personas competentes, capaces, dominan la actividad que realizan, se interesan por actividades para la ejecución de las cuales están naturalmente dotadas, no solo se interesan por su propio desarrollo o éxito, sino que se preocupan por el crecimiento de las personas que están a su alrededor.

Entre los aspectos negativos se puede encontrar; que la presencia excesivamente fuerte de la necesidad de logro puede convertirse en meticulosidad exagerada, en tal caso la obsesión por los detalles, por disponer de todos los recursos y del tiempo estrictamente estimado, pueden traducirse en dudas, debilitamiento de las decisiones, o franca inactividad o parálisis. La meticulosidad deja de ser un recurso (medio) para asegurar la excelencia y se convierte en un fin en si mismo, perdiendo funcionalidad y generando toda clase de problemas interpersonales. En lugar de favorecer el crecimiento, la meticulosidad exagerada lo entorpece.

Una fuerte necesidad de logro intrapersonal puede llevar al aislamiento, la persona se concentra tanto en su tarea que el mundo exterior carece de atractivos, el propio mundo interior del sujeto basta para mantenerle permanentemente ocupado y la intromisión de eventos o personas con demandas distintas a las de la tarea realizada, producen molestia y desagrado.

De la misma manera existen personas que tienen tendencia hacia la necesidad de Poder, esta gente se agrupa en dos tipos: Poder personal y poder institucional.

La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas y obtener reconocimiento por parte de ellas, les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Mientras que a las personas con alta necesidad de poder institucional les gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización, les gusta dirigir guiar y organizar.

En cuanto a las personas que sienten necesidad de Afiliación, se puede afirmar que son aquellas que sienten deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo; les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Esta necesidad también presenta aspectos positivos y negativos, dentro de los aspectos positivos esta la afiliación favorecedora del logro o apoyo afectivo; y dentro de los aspectos negativos se tiene la afiliación perturbadora o controladora con indicadores de sobreprotección y alcahuetería contrario a los indicadores positivos de compartir, amar, apoyar y colaborar.²

Inicialmente, se hizo un análisis de las principales teorías citadas anteriormente, y se descartó las teorías de proceso como son: Teoría de la Equidad y la Teoría de las Expectativas por ser teorías de difícil aplicación, que presentan un sustento teórico que no ha sido verificado en la práctica. De la misma manera se descartó la Teoría de las Necesidades de Maslow porque es una teoría que se aplica a todo tipo de individuos pero en contextos diferentes, no en el contexto empresarial en el que se desarrolla el presente trabajo.

En cuanto a la Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer como la Teoría Bifactorial de Herzberg, se descartaron porque son teorías que no han tenido una aplicación en países latinoamericanos, con economía similar a la de nuestro país, estas teorías se han aplicado en países desarrollados, los cuales presentan grandes diferencias tanto cultural, social, como económicamente, por lo tanto no presentan un buen sustento práctico para su utilización teniendo en cuenta que nuestro objeto de estudio se ubica en Pasto.

Finalmente, se utilizó como referencia la Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland, porque es de fácil aplicación y presenta mayor enfoque en el aspecto laboral, teniendo en cuenta tres necesidades importantes como son: logro, poder y afiliación. Igualmente esta teoría hace parte del grupo de las teorías de contenido o motivación las cuales estudian y consideran aspectos tales como necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción que pueden motivar a una persona.

Generalmente estas tres necesidades están presentes en cada individuo son formadas y adquiridas con el tiempo, a través de la vivencia cultural y experiencia de vida, teniendo en cuenta que el grupo de asesores comerciales es un grupo muy numeroso se pueden presentar los tres tipos de necesidad aunque en diferente nivel de importancia.

Además, se asume que cuando una persona se encuentra laborando espera satisfacer necesidades para su realización personal, ya que a través de la retribución económica que recibe por su trabajo puede satisfacer las necesidades básicas como son: alimentación, vestuario, vivienda entre otras. Y por lo tanto sus necesidades se enfocan más hacia su realización o superación.

² McCLELLAN, David. Estudio de la motivación Humana. Madrid España. 1989. p. 123-125.

6. METODOLOGÍA

El tipo de estudio de la propuesta de investigación es descriptivo. El método de investigación es de carácter deductivo.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo. Porque “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y prueba la asociación de variables de investigación”³

Para esta investigación el tipo de estudio es descriptivo teniendo en cuenta que buscamos la identificación de los factores motivacionales del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur.

6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Deductivo. Porque permite que a partir de situaciones generales se llegue a identificar explicaciones particulares contenidas en la situación general.⁴

Por tanto, en este caso con la aplicación de la Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland al grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, se lograron identificar los factores motivacionales que influyen en su desempeño.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes Secundarias. Las fuentes que se utilizaron son textos bibliográficos, documentos e Internet que permitieron obtener información acerca del modelo motivacional escogido para el desarrollo de esta propuesta de investigación.

6.3.2 Fuentes Primarias. Para la elaboración de la presente propuesta se utilizaron herramientas como la observación directa, la encuesta y un taller, que fueron aplicados al grupo de asesores comerciales del informativo Diario del Sur, con el objetivo de obtener información directamente de la fuente. Igualmente se realizó una entrevista al Gerente Administrativo del Informativo.

³MENDEZ A, Carlos. Metodología. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, Segunda Edición, 1995. p.123.

⁴MENDEZ A, Carlos. Metodología. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, Segunda Edición, 1995. p.135.

- **Observación directa.** Mediante este proceso se identificaron los aspectos más relevantes para el tema de investigación, con el fin de detallar actitudes y comportamientos del mismo en su lugar de trabajo.

Se observó al grupo de asesores comerciales en las reuniones diarias que se realizan en las instalaciones del informativo para determinar su forma de actuar en el entorno en el que se desenvuelven, igualmente se pudo percibir las relaciones que han establecido entre compañeros y la relación con sus jefes, además se vislumbró la tendencia que presentan con base en las tres necesidades de McClelland.

- **La entrevista.** Para la realización de la entrevista, se confeccionó de manera anticipada un cuestionario en el cual la persona entrevistada, que para este caso es el gerente administrativo del Diario del Sur, mantenía un diálogo dirigido a través de preguntas relacionadas con la empresa y con el grupo de asesores comerciales del informativo.

El propósito de la entrevista fue obtener información detallada de la empresa y del grupo de asesores comerciales que hizo posible la realización del diagnóstico del grupo enfocado al talento humano, igualmente permitió conocer la percepción que tiene la dirección sobre los asesores y lo que espera de ellos.

- **La encuesta.** El formato de la encuesta fue elaborado con base en la teoría de las Tres Necesidades de David McClelland, permitiendo identificar los factores motivacionales que influyen en el comportamiento y por ende en el desempeño del grupo de asesores comerciales.

La encuesta fue aplicada al grupo de asesores comerciales de forma individual, quienes la desarrollaron en un tiempo aproximado de treinta minutos, con previas explicaciones e indicaciones acerca de la forma de diligenciar el formato.

- **Taller.** El taller constó de dos partes; parte introductoria y parte práctica, dentro de la parte introductoria se hizo una breve exposición de motivación y de los factores que la generan con base en la teoría de McClelland. La segunda parte consistió en la formación de grupos de trabajo conformados por cinco integrantes, dentro de los cuales se debatían y condensaban los cinco principales factores que motivan al grupo en el desarrollo de su trabajo, y los cinco aportes principales que ellos estarían dispuestos a hacer a la empresa para el logro de los objetivos organizacionales, con el fin de que la misma de alguna manera los motive a través del desarrollo de estos factores, posteriormente cada grupo socializó su trabajo a todos sus compañeros y se llegó a una conclusión final.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 DIAGNÓSTICO DEL GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR.

Diario del Sur es un Informativo de circulación diaria, que tiene como función principal informar, denunciar, y resaltar los hechos que se desarrollan en el contexto regional, su área de influencia son los departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo, algunas colonias en Bogotá y en el norte del Ecuador. En el departamento de Nariño hace presencia en Pasto, Ipiales, Tumaco, y otros municipios.

Además de brindar información, el diario ofrece servicio de entretenimiento con las revistas Deportivísimo, FA-Zetaz y Monerías y servicio de publicidad con el Diario del Sur, la Revista Extra y el Directorio Telefónico. Su mercado potencial son empresas estatales, entidades educativas de educación formal y no formal, entidades financieras, industrias de diferentes sectores como alimentos, calzado, manufactura, comercio en general, y personas naturales que tengan la necesidad de anunciar en un medio impreso.

El personal que labora en la empresa está dividido en los siguientes niveles; periodistas y corresponsales, diagramación y pre-prensa, personal de fotomecánica y producción, personal de ventas, personal administrativo que hacen parte del personal directo de la empresa y personal de circulación como voceadores, impulsores, y puntos de venta que hacen parte del personal indirecto.

Para desarrollar esta propuesta de investigación, se ha tomado como objeto de estudio el grupo de asesores comerciales del informativo, conformado por 28 personas, cuya función principal es la venta de los espacios publicitarios del diario, la revista Extra y el directorio telefónico, aportando al crecimiento del capital de trabajo ya que generan ingresos financieros a la empresa, el tipo de contratación que se maneja para este personal es a término fijo por período de un año y en cuanto al sistema de remuneración salarial se establece de dos formas, la primera es básico más comisiones por ventas y la segunda es únicamente comisión por ventas, para esta última el porcentaje que se maneja es mas alto en comparación a la primera, por lo tanto, los asesores comerciales que llevan laborando varios años en la empresa y cuentan con experiencia prefirieren la remuneración por comisiones. Mientras que como política de la empresa a las personas que se vinculan se les aplica la remuneración de básico más comisiones.

Los asesores comerciales reciben capacitación constante dentro de la empresa en temas referentes a los servicios que ellos ofrecen, esta capacitación se presenta a diario en las reuniones que se realiza en las instalaciones del informativo. Cuentan con horarios de trabajo flexibles, pero deben asistir obligatoriamente a las capacitaciones las cuales tienen una duración de máximo dos horas.

Los mecanismos de motivación que actualmente maneja la empresa con el grupo de asesores comerciales son principalmente de tipo económico como son: comisión por ventas, comisión por pronto pago, estabilidad laboral por período de un año y acceso gratuito a los productos de la empresa como son el diario y la revista Extra.

Para realizar el diagnóstico del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, se utilizaron herramientas propias de la gerencia estratégica, como son; Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y Matriz de evaluación de Factor Externo (MEFE). A través de las cuales se realiza una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del grupo, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

En la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) se identificaron las fortalezas y debilidades del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, entendiendo como fortaleza las actividades o atributos internos del grupo que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la empresa. Y debilidad definida como las actividades o atributos internos del grupo que inhiben o dificultan el éxito de la misma.

Dentro del grupo de asesores se presentan las siguientes fortalezas:

- Constancia con los clientes
- Capacidad de negociación
- Poder de persuasión
- Conocimiento del entorno
- Establecimiento de buenas relaciones con los clientes
- Aprendizaje continuo
- Manejo de la información
- Disciplina
- Responsabilidad
- Facilidad de comunicación

Además se logró identificar que presentan las siguientes debilidades:

- No existe auto- capacitación
- Falta de trabajo en equipo
- Conflicto entre los integrantes del grupo
- Heterogeneidad del grupo
- No existe un perfil definido

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE), se identificaron las principales oportunidades y amenazas del entorno que influyen en el desarrollo de la labor que realiza el grupo de asesores comerciales del informativo, definiendo como oportunidad los eventos, hechos o tendencias en el entorno del grupo de asesores que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Y amenaza entendida como los eventos, hechos o tendencias en el entorno del grupo de asesores que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Las principales oportunidades que se identifican en el entorno son:

- Confianza del comercio en la publicidad
- La expansión del diario a otras regiones del país
- Inexistencia de competencia directa en la región
- Avances tecnológicos
- Reconocimiento del diario en la región
- El informativo es de circulación diaria

Igualmente se identificaron las siguientes amenazas:

- Competencia desleal
- Bajo porcentaje de inversión en publicidad por parte de las empresas
- Falta de cobertura del diario en todos los municipios de Nariño
- Poco dinamismo del comercio en la actualidad

Tabla 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO GRUPO DE ASESORES COMERCIALES

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN X CALIFICACIÓN
FORTALEZAS			
• Constancia con los clientes	0.09	4	0.36
• Capacidad de negociación	0.06	3	0.18
• Poder de persuasión	0.08	4	0.32
• Conocimiento del entorno	0.07	4	0.28
• Establecimiento de buenas relaciones con los clientes	0.10	4	0.40
• Aprendizaje continuo	0.06	3	0.18
• Manejo de la información	0.06	3	0.18
• Disciplina	0.05	3	0.15
• Responsabilidad	0.06	3	0.18
• Facilidad de comunicación	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
• No existe auto- capacitación	0.06	1	0.06
• Falta de trabajo en equipo	0.05	2	0.10
• Conflicto entre los integrantes del grupo	0.05	2	0.10
• Heterogeneidad del grupo	0.07	1	0.07
• No existe un perfil definido	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		3.00

Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO GRUPO DE ASESORES COMERCIALES

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN X CALIFICACIÓN
OPORTUNIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza del comercio en la publicidad • La expansión del diario a otras regiones del país • Inexistencia de competencia directa en la región • Avances tecnológicos • Reconocimiento del diario en la región • El informativo es de circulación diaria 	0.08 0.10 0.12 0.07 0.13 0.10	3 4 4 3 4 4	0.24 0.40 0.48 0.21 0.52 0.40
AMENAZAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Bajo porcentaje de inversión en publicidad por parte de las empresas • Falta de cobertura del diario en todos los municipios de Nariño • Poco dinamismo del comercio en la actualidad 	0.12 0.11 0.09 0.08	1 1 2 2	0.12 0.11 0.18 0.16
TOTAL	1.00		2.82

7.1.1 ANÁLISIS DE LAS MATRICES MEFI - MEFE

Basados en la elaboración de las matrices MEFI y MEFE y de acuerdo con los puntajes obtenidos que para la evaluación de los factores internos es de 3.00, y para los externos es de 2.82, se puede concluir que en cuanto al factor interno el grupo de asesores presentan más fortalezas que debilidades ya que superan el promedio de 2.5, lo que significa que pueden aprovechar estas fortalezas para el logro de los objetivos del Informativo y de la misma manera buscar mecanismos para reducir las debilidades que interfieren en el desarrollo de su labor.

En cuanto al factor externo se puede establecer que el grupo de asesores comerciales con el puntaje obtenido de 2.82, supera el promedio que es de 2.5, lo que significa que el entorno le ofrece más oportunidades que amenazas, las cuales pueden contribuir para su beneficio, si se aprovechan de manera oportuna y adecuada, de igual manera es necesario que presten especial atención a las amenazas porque estas interfieren en el desarrollo de su trabajo, por lo tanto deben desarrollar estrategias que permitan neutralizarlas y de ser posible convertirlas en oportunidades.

Tabla 3. MATRIZ DOFA GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DIARIO DEL SUR

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza del comercio en la publicidad 2. La expansión del diario a otras regiones del país 3. Inexistencia de competencia directa en la región 4. Avances tecnológicos 5. Reconocimiento del diario en la región 6. El informativo es de circulación diaria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal 2. Bajo porcentaje de inversión en publicidad por parte de las empresas 3. Falta de cobertura del diario en todos los municipios de Nariño 4. Poco dinamismo del comercio en la actualidad
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constancia con los clientes 2. Capacidad de negociación 3. Poder de persuasión 4. Conocimiento del entorno 5. Establecimiento de buenas relaciones con los clientes 6. Aprendizaje continuo 7. Manejo de la información 8. Disciplina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a la dirección la propuesta de paquetes publicitarios dirigidos a empresas del sector comercial, en los cuales se incluyan descuentos especiales. (O1, 2, 3, 4, 5, 6 – F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10). 2. Presentar a la dirección un programa de descuentos para clientes de acuerdo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un servicio completo a los clientes que incluya asesoría durante la pre-venta, venta y post-venta. (F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 - A1, 2, 3, 4) 2. Aprovechar las habilidades de los asesores comerciales, para influir en las empresas para que inviertan más en los espacios publicitarios que tiene el diario.

<p>9. Responsabilidad 10. Facilidad de comunicación</p>	<p>con el tiempo que llevan publicitando su empresa y sus productos y/o servicios en el diario. (O1, 2, 3, 4, 5, 6 - F1, 2, 3, 4, 5, 6, 10)</p> <p>3. Participar en eventos del sector empresarial para identificar las necesidades publicitarias que tienen las empresas y de esta manera ofrecer los paquetes publicitarios acordes a estas. (O1, 2, 3, 4, 5, 6 – F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10)</p>	<p>(F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 - A1, 2, 3, 4)</p> <p>3. Presentar a la dirección la propuesta de un sistema de costos por servicio, de acuerdo con la situación económica del cliente (F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 - A1, 2, 3, 4)</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p>1. No existe auto- capacitación 2. Falta de trabajo en equipo 3. Conflicto entre los integrantes del grupo 4. Heterogeneidad del grupo 5. No existe un perfil definido</p>	<p>1. Dividir el grupo en sub-grupos de trabajo para que brinden un servicio más especializado y les permita cubrir, el área de influencia del Diario. (D2, 3, 4, 5 – O1, 2, 3, 4, 5, 6)</p> <p>3. Gestionar ante la dirección, capacitaciones encaminadas a crear sentido de pertenencia con la empresa, para sobrepasar las metas trazadas por la misma.(D1, 2, 3, 4, 5 - O1, 2, 4, 5, 6)</p> <p>4. Aprovechar la heterogeneidad del grupo para vender los espacios publicitarios, en nuevos mercados. (D4 - O1, 2, 4, 5, 6)</p>	<p>1. Auto capacitarse para ofrecer un mejor servicio y contrarrestar la competencia desleal. (D1 - A1)</p> <p>2. Aumentar la comunicación interna para contrarrestar la competencia desleal. (D2, 3, 4 - A1)</p> <p>3. Definir un perfil de los asesores comerciales, que permita lograr un grupo dinámico que explore nuevos mercados llegando a más clientes. (D4, 5 - A2, 3, 4)</p>

7.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR

El grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, está conformado por 28 personas, su función es vender los espacios publicitarios del Diario, el directorio y La Revista Extra.

Para obtener información más detallada del grupo se aplicó una encuesta que tiene como objetivo, conocer los factores motivacionales del grupo de asesores comerciales del informativo Diario del Sur, con el fin de elaborar un plan de mejoramiento que contribuya al desempeño del grupo.

En el cuestionario se tuvieron en cuenta factores motivacionales que influyen en el comportamiento de las personas como son: salario, beneficios, capacitación, estabilidad laboral, crecimiento personal, crecimiento profesional, reconocimiento, trabajo desempeñado, condiciones laborales en la empresa, tiempo de trabajo, posibilidades de ascenso, relaciones interpersonales, buen clima laboral, experiencia, cumplimiento de metas y reputación de la empresa.

Se debe tener en cuenta que para el análisis de la información se toman las respuestas del grupo en forma general, sin discriminar por sexo, edad o tiempo laborado en la empresa. Con base en esto se pudo identificar entre otras cosas, que es un grupo heterogéneo tanto en edad como género, y que la mayoría de los integrantes del grupo lleva laborando en la empresa entre 0 a 2 años.

De la misma manera se identificaron los cinco factores más importantes en la motivación del grupo, como son: salario, crecimiento personal, estabilidad laboral, reconocimiento y ascenso; los cuales presentan pequeñas diferencias en su posición en las diversas preguntas referentes al tema motivacional, dichos factores anteceden el comportamiento y determinan el buen desempeño laboral, permitiendo a los asesores cumplir con las metas planteadas a través del desarrollo de sus actividades.

Es por esta razón que se debe prestar especial atención al salario, que es el factor motivacional más significativo para la mayor parte de los encuestados, ya que el 78.4% espera una recompensa monetaria por su buen desempeño laboral, igualmente es preciso señalar que la remuneración en efectivo es necesaria, pero es insuficiente para la creación de un alto potencial motivacional en el campo laboral.

En otras palabras, es sólo la base sobre la cual necesitan construirse los otros factores motivacionales, adicionales a los mencionados anteriormente, de tal forma que se incremente todo el potencial motivacional y la calidad del clima organizacional, entre estos factores podemos distinguir la satisfacción que les

brinda su trabajo, ya que un 42.8% considera que esta es la principal razón de la cual depende su desempeño laboral.

Otro factor importante que influye en el desarrollo del potencial motivacional es la capacitación que brinda la empresa, teniendo en cuenta que el 100% de los encuestados afirma que la aprovecha de manera adecuada, porque aporta a su crecimiento personal y profesional, además de que le sirve en la interrelación con los clientes y para adquirir experiencia. En el Diario del Sur, esta capacitación se basa específicamente en el portafolio de productos y servicios, y se realiza a diario a través de reuniones con todo el grupo de asesores, lo que garantiza mayor eficiencia laboral.

Por otra parte es significativo para la empresa la participación de los asesores en el logro de los objetivos y metas que formula la dirección, ya que el 100% afirma contribuir de alguna manera al logro de los mismos, argumentando las siguientes razones: mantener estable el básico, responsabilidad, obtener buenos ingresos económicos y mantener estabilidad laboral. Su participación se hace mediante el cumplimiento de las metas económicas y estableciendo buenas relaciones con los clientes, esto es posible porque la empresa maneja horarios de trabajo flexibles que les permite hacer un uso eficiente de su tiempo.

Cabe destacar que entre los beneficios que la empresa ofrece a sus asesores se encuentran, los incentivos económicos, la estabilidad laboral y la capacitación, de lo cual podemos aducir que la empresa busca de alguna manera incentivar a sus asesores comerciales para el logro de los objetivos, pero presenta falencias debido al desconocimiento de algunos factores, los cuales no se han podido desarrollar para lograr la motivación deseada.

Para identificar estos factores motivacionales y su influencia en el comportamiento de los asesores comerciales, se tomó como referente, la teoría de Las Tres Necesidades, de David McClelland.

“McClelland en su teoría de la motivación que se basa en tres necesidades principales: la necesidad de logro, de afiliación y de poder, sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad”.⁵

“Se puede identificar a las personas que tienen necesidad de logro, cuando en su comportamiento reflejan conductas como las siguientes: les agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas, tienden a fijarse metas moderadas de

⁵http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivacion_teoria_de_mc_clelland_de_las_necesidades/21391-10

logro, son propensa a aceptar riesgos calculados y desea retroalimentación sobre su desempeño”⁶.

Esta necesidad se presenta en el grupo de asesores comerciales en la medida en que ellos, se preocupan por el cumplimiento de las metas de ventas propuestas por la dirección, como lo afirma el 89.2% y además se fijan sus propias metas logrando sobrepasar el estándar. Asimismo se interesan por su crecimiento personal, que para el 46.4% de los integrantes del grupo es sinónimo de motivación, siendo esta la principal característica de las personas con necesidad de logro, igualmente se preocupan por su crecimiento profesional, es por esto que el 100% asegura aprovechar de manera adecuada la capacitación que le brinda la empresa, y un 35.7% argumenta que lo hace porque contribuye al desarrollo de este factor.

“La segunda necesidad que plantea McClelland, es la necesidad de afiliación, las personas que la presentan reflejan el deseo de interactuar socialmente con la gente, se preocupan por la calidad de establecer importantes relación personales”.⁷

Esta necesidad de afiliación se presenta en los asesores comerciales en dos contextos diferentes como son las relaciones interpersonales que establecen al interior y al exterior de la organización.

Internamente se presenta esta necesidad, teniendo en cuenta que el 46.5%, afirma tener muy buena relación con sus compañeros de trabajo, y el 39.3%, afirma que la relación con sus compañeros es buena, lo anterior indica que es de gran importancia para ellos establecer buenas relaciones con su grupo de trabajo, y esto se ve reflejado en la interacción que existe en las reuniones de trabajo a las que asisten a diario.

Externamente, esta necesidad se ve reflejada con las buenas relaciones que establecen los asesores comerciales con los clientes, ya que el 50% afirma hacer esto como contribución al logro de los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta que son ellos quienes permiten la realización de la actividad económica de la empresa, es decir, son su razón de ser.

Finalmente, dentro de la teoría de McClelland, se encuentra la necesidad de poder como el deseo de dirigir e influenciar a otras personas y obtener reconocimiento por parte de ellas. Esta necesidad se presenta de dos tipos; poder personal y poder institucional.

⁶http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivacion_teor%C3%ADa_de_mc_clelland_de_las_necesidades/21391-10

⁷http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivacion_teor%C3%ADa_de_mc_clelland_de_las_necesidades/21391-10

En el caso de los asesores comerciales se pudo identificar que existe la necesidad de poder con tendencia positiva, ya que dentro de los principales factores motivacionales se encuentra el ascenso, como lo afirma el 10.8%, que eligió esta opción cuando se les preguntó qué esperan de la empresa cuando tienen un buen desempeño laboral. Igualmente el 14.3% de los asesores contestó, que les gustaría que la empresa les ofreciera la oportunidad de ascenso, lo que reafirma este concepto. Esto indica que tienen gran inclinación a ejercer cargos directivos, que les permita tener personas bajo su responsabilidad.

Así mismo esta necesidad se ve reflejada en la tendencia que tienen hacia el reconocimiento como lo afirma el 10.8% de los asesores con respecto a las expectativas que tienen de la empresa cuando realizan bien su trabajo, el reconocimiento les permite sobresalir entre sus compañeros y ejercer influencia sobre ellos.

En cuanto al poder institucional, este se presenta en los asesores comerciales que son jefes de ventas los cuales tienen a su cargo un grupo de compañeros, con los que trabaja conjuntamente para alcanzar las metas de ventas propuestas por la empresa, obteniendo una comisión adicional por las ventas del grupo.

Teniendo en cuenta que se trata de un grupo heterogéneo, podemos concluir que se presentan los tres tipos de necesidades planteadas en la teoría de David McClelland, por lo tanto, es indispensable encontrar los mecanismos que permitan satisfacer dichas necesidades y buscar la manera de homogenizar el grupo, lo que conlleve a la aplicación de estrategias motivacionales basadas en los factores específicos de motivación, contribuyendo al logro de los objetivos individuales y organizacionales, para el crecimiento personal y desarrollo de la organización.

7.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL TALLER REALIZADO CON LOS ASESORES COMERCIALES DEL INFORMATIVO DIARIO DEL SUR

Otra manera de recolectar información sobre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento del grupo de asesores comerciales, fue la aplicación de un taller grupal, que consistía en la discusión y síntesis de los factores que consideran son determinantes de su desempeño laboral, y los aportes que ellos estarían dispuestos a hacer a la empresa, con el fin de que la misma de alguna manera los motive a través del desarrollo de estos factores.

Con el taller se corrobora que los factores motivacionales principales que condicionan el comportamiento de los asesores son la estabilidad laboral, el ascenso, el reconocimiento, el crecimiento personal, y la remuneración, los cuales se deben tener en cuenta por parte de la empresa para la aplicación de estrategias tendientes a lograr un mejor desempeño.

De la misma manera se identificaron otros factores que aportan al desarrollo del potencial motivacional, como son: relaciones interinstitucionales, las relaciones interpersonales, desarrollo de la creatividad, especialización en venta de servicios, estabilidad económica, apoyo de las diferentes dependencias, cumplimiento de las promesas que hace la empresa, buen trato por parte de los integrantes de la organización, pertenecer a una empresa que tiene reconocimiento regional, gusto por el trabajo que realizan, horario de trabajo flexible, prestaciones sociales, ejercer una ocupación; estos factores son también importantes aunque en menor escala, que los mencionados anteriormente, porque del mismo modo determinan la conducta de los asesores. El desconocimiento de estos por parte de la organización genera de cierta forma insatisfacción, interfiriendo en el buen desempeño laboral.

Con base en la teoría de David McClelland y teniendo en cuenta los factores identificados anteriormente, se puede afirmar que el grupo de asesores comerciales poseen necesidades de logro y afiliación, ya que factores como: relaciones interinstitucionales, desarrollo de la creatividad, especialización en venta de servicios, buena calidad de vida, pertenecer a una empresa que tiene reconocimiento regional y ejercer una ocupación, evidencian la necesidad de logro porque estos contribuyen a su crecimiento personal e implican alcanzar las metas personales fijadas.

Y factores como: apoyo de las diferentes dependencias, cumplimiento de las promesas que hace la empresa, buen trato por parte de los integrantes de la organización y las relaciones interpersonales afirman su necesidad de afiliación, teniendo en cuenta que los asesores comerciales establecen buenas relaciones internamente con los miembros de su grupo de trabajo y los directivos, y externamente con sus clientes.

En la segunda parte del taller se buscaba identificar los aportes que los asesores comerciales estarían dispuestos a realizar para que la empresa de alguna manera los motive a través de los factores anteriormente identificados, entre estos aportes están: sobrepasar las metas de ventas establecidas por la empresa, adopción de valores como la tolerancia, el respeto y la comprensión, auto capacitación, búsqueda de nuevos clientes, fidelidad a la empresa, puntualidad en todo sentido, responsabilidad, proponer mejores proyectos comerciales, proyectar una buena imagen de la empresa.

La razón por la cual se diseñó de esta forma el taller, fue porque el proceso motivacional es circular, por lo tanto, no solo se debe enfatizar en los factores que motivan a los empleados sino también en los resultados del desarrollo de los mismos que deben contribuir al crecimiento de la empresa, por lo tanto, como parte de este proceso se debe generar una retroalimentación, es decir, establecer una relación de gana – gana lo que se traduce en beneficios para los empleados y beneficios para la empresa; los primeros reciben beneficio cuando se desarrollan

los factores que les generan motivación y les permiten satisfacer sus necesidades al igual que contribuye a su desarrollo integral. La otra parte se beneficia con la consecución de los objetivos, ya que si los empleados están motivados van a tener un mejor desempeño laboral, lo que implica el crecimiento económico y proyectar una buena imagen de la empresa ante sus clientes.

Tabla 4. PLAN DE MEJORAMIENTO APLICADO AL GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DEL DIARIO DEL SUR

OBJETIVO GENERAL: Incrementar la motivación en el grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur mediante los factores motivacionales identificados mediante la aplicación de la Teoría de las tres necesidades de David McClelland.

HALLAZGO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO	RECURSOS	RESPON.
La retribución económica es el principal factor motivacional en el grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur	Utilizar este factor para motivar al personal y de esta manera mejorar su desempeño laboral.	Durante los dos meses siguientes a la implementación del presente plan, incrementar la motivación de los asesores comerciales, de tal manera que se vea reflejado en las ventas mensuales de publicidad.	Elaborar una amplia gama de paquetes publicitarios dirigidos a diferentes clientes que le permitan a los asesores lograr mayores ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades del mercado con respecto a publicidad - Exponer en las reuniones los diferentes paquetes publicitarios indicando el perfil del cliente al que van dirigidos -Elaborar una escala de compensaciones en la cual se estipule los beneficios económicos que se generan por la venta de los paquetes. 	Incremento de las ventas de publicidad en 2%	Sep a noviembre de 2008	Humanos: Gerente Admitivo. Gerente Comercial, jefes de ventas, asesores comerciales. Físicos: Auditorio del Diario del Sur. Tecnológicos: ayudas audiovisuales, papelería	Gerente Admitivo. y Gerente comercial

HALLAZGO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO	RECURSOS	RESPON.
Se identificó que para los asesores comerciales el crecimiento personal, es otro factor que influye en su desempeño	Aportar al fortalecimiento del crecimiento profesional del grupo de asesores comerciales	Durante los seis meses siguientes a la implementación del presente plan, el grupo de asesores comerciales haya participado en por los menos dos capacitaciones en ventas	Realización de convenios entre el Diario del Sur y la Cámara de Comercio de Pasto, e instituciones educativas de nivel superior, que puedan brindar estas capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un sondeo al grupo de asesores comerciales del diario, para identificar los temas específicos de ventas en los que desean recibir capacitación - Establecer relaciones interinstitucionales con la Cámara de Comercio de Pasto e instituciones educativas que puedan realizar las capacitaciones en los temas anteriormente definidos - Seleccionar la opción de capacitación que se ajuste a las necesidades tanto económicas como de contenido de la empresa. - Definir los horarios, el lugar, el número de participantes, entre otros aspectos que tengan que ver con la realización de la capacitación - Aplicación de la capacitación a los asesores comerciales. - Retroalimentación acerca de cada una de las capacitaciones ofrecidas 	Dos capacitaciones realizadas y reflejadas en el mejor desempeño laboral	De octubre de 2008 a Abril de 2009	<p>Humanos: Gerente Administrativo, Gerente Comercial, jefes de ventas, asesores comerciales, capacitadores</p> <p>Físicos: Salón para el desarrollo de las capacitaciones</p> <p>Tecnológicos: ayudas audiovisuales, papelería</p> <p>Presupuesto: \$ 4.000.000 para las dos capacitaciones</p>	Gerente General, Gerente Admitivo. y Gerente comercial

HALLAZGO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO	RECURSOS	RESPON.
La estabilidad laboral, representa otro factor importante que influye en la motivación de los asesores comerciales	Crear conciencia de la importancia que tiene ejercer el cargo de asesor comercial y los beneficios que la empresa ofrece a este personal	Disminuir la rotación de personal comercial en un 5%	Crear sentido de pertenencia hacia la organización a través de talleres motivacionales didácticos (gingle, logotipo, folletos informativos acerca de la situación de la empresa, planes futuros, eventos en los cuales el Diario va a participar, noticias informantes, así habla el gerente) en los cuales se haga énfasis en los beneficios que ofrece la empresa a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de talleres motivacionales en los que se traten temas, como la misión de la empresa, el papel que los asesores desarrollan dentro de la empresa, identificación del perfil del vendedor con el de la empresa, entre otros que logren crear un sentido de pertenencia - Aplicación de un taller mensual - Elaboración de un folleto que resalte la función del diario, la función del grupo de asesores, los logros que han tenido, los clientes, las relaciones que se establecen con los clientes, así habla el gerente, que incluya una sección de quejas y reclamos, temas importantes respecto a ventas, entre otros - Distribución mensual del folleto entre los asesores comerciales 	No. de asesores que continúan laborando/ No. De asesores que ingresan al grupo	De noviembre de 2008 a mayo de 2009	<p>Humanos: Gerente Administrativo, Gerente Comercial, jefes de ventas, asesores comerciales, expositores (motivadores), equipo de redacción del folleto</p> <p>Físicos: Auditorio Diario del Sur</p> <p>Tecnológicos: ayudas audiovisuales, papelería</p> <p>Presupuesto: \$ 3.000.000 para las dos capacitaciones</p>	Gerente Admitivo. y Gerente comercial

HALLAZGO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO	RECURSOS	RESPON.
Como cuarto factor motivacional se identificó que para los asesores comerciales también es significativo el reconocimiento	Reconocer la importancia que tienen los asesores comerciales que desempeñan de manera eficiente su trabajo dentro de la empresa	Incrementar la motivación en los asesores comerciales con base en el reconocimiento	Creación de un programa de reconocimiento que incluya incentivos en el que se resalte la labor del vendedor del mes (hombre – mujer), del mejor equipo de vendedores, del mejor jefe de ventas	-Establecer los parámetros del programa de reconocimiento, como son los incentivos que se van a utilizar, establecer la meta mínima de ventas para obtener reconocimiento -Divulgación del programa en el grupo de asesores comerciales a través de las reuniones diarias a las que asisten con el gerente comercial	No. de asesores postulados/ total de asesores comerciales	Febrero a agosto de 2009	Humanos: Gerente Administrativo, Gerente Comercial, jefes de ventas, asesores comerciales Físicos: Auditorio Diario del Sur Tecnológicos: ayudas audiovisuales, papelería Presupuesto: \$ 6.000.000 para los seis meses	Gerente General, Gerente Admitivo y Gerente comercial

HALLAZGO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO	RECURSOS	RESPON.
Finalmente para los asesores comerciales el ascenso, es un factor que los motiva en el desarrollo de sus labores diarias	Fomentar el buen desempeño de los asesores comerciales basados en la posibilidad de lograr un ascenso	Obtener por lo menos un candidato al año que se postule para ascender dentro de la empresa en caso de que se genere alguna vacante	Establecer canales de transferencias y promociones para el área de ventas y de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los perfiles de cada cargo dentro del área de ventas y de la empresa (funciones, competencias, estudios, experiencia, entre otros) -Realizar la jerarquización de los cargos. -Elaborar los canales de promoción y transferencia y con base en las dos actividades anteriores, determinar la posibilidad que tienen los asesores comerciales de ascender a otro cargo - Comunicar estos canales de promoción y transferencia a los asesores para que puedan saber a que tipos de cargos pueden ascender. 	Un asesor comercial ascendido de cargo	De junio a dic. de 2009	<p>Humanos: Gerente Administrativo, Gerente Comercial, jefes de ventas, asesores comerciales, asesores externos</p> <p>Físicos: Auditorio Diario del Sur</p> <p>Tecnológicos: ayudas audiovisuales, papelería, computadores</p> <p>Presupuesto: \$ 5.000.000 para los seis meses</p>	Gerente General, Gerente Admitivo. y Gerente comercial

8. CONCLUSIONES

Dentro del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur se pudo identificar con el diagnóstico realizado, que el grupo en términos generales se encuentra en una posición estable tanto en su parte interna como externa; ya que internamente cuenta con más fortalezas que debilidades lo que significa que posee las herramientas necesarias para responder a las necesidades del entorno, igualmente su entorno le ofrece grandes oportunidades que si se aprovechan de manera adecuada y oportuna, le generarían una gran ventaja competitiva.

Cabe destacar que no se puede dejar de lado los aspectos negativos internos, porque interfieren en el desempeño de los asesores comerciales, como son: conflictos entre compañeros, falta de trabajo en equipo, heterogeneidad del grupo y la carencia de un perfil definido para el cargo de asesor, su identificación permite plantear estrategias que contribuyan a minimizar su impacto, ya que si se saben sortear se pueden usar para su beneficio, algunas de estas estrategias se ponen a consideración en la matriz DOFA.

De igual forma la presente propuesta permitió conocer los factores motivacionales que influyen en el comportamiento de los asesores comerciales y por ende en su desempeño. Los principales factores que se lograron identificar de acuerdo con su importancia son: la remuneración económica, el crecimiento profesional, la estabilidad laboral, el reconocimiento y el ascenso, evidenciando que la mayor parte de los integrantes del grupo presentan una fuerte inclinación hacia las necesidades de logro y poder, pero esto no quiere decir que la necesidad de afiliación no se presente dentro del grupo sino que esta menos acentuada.

En conclusión se puede afirmar que existe una estrecha relación entre la motivación y el trabajo, reafirmando las teorías conductuales, lo que permite a empresas como Diario del Sur hacer un uso eficiente del talento humano para desarrollar bien su actividad económica y contribuir al desarrollo de la región.

9. RECOMENDACIONES

Se deben realizar mediciones anuales sobre la motivación de los asesores comerciales, como un indicador de su comportamiento frente al trabajo, para de esta manera tomar decisiones sobre acciones que reafirmen los valores positivos y permitan corregir los negativos.

Implementar el Plan de Mejoramiento diseñado en esta propuesta de investigación de tal manera que se propicie el desarrollo de los principales factores de motivación identificados y de esta forma se incremente el potencial motivacional de los asesores comerciales, generando cambios conductuales positivos al interior de la organización.

Igualmente es necesario diseñar estrategias adicionales a las planteadas en el plan de mejoramiento, las cuales se deben desarrollar de forma continua con el objetivo de lograr que los asesores comerciales adquieran la conducta que se desea que obtengan con la aplicación de las mismas.

Es necesario que la empresa establezca una misión, visión y objetivos corporativos, que le permitan tener un direccionamiento a través del cual pueda determinar las diferentes estrategias de la empresa. Igualmente, se deben comunicar de manera clara y precisa a todos los empleados del diario, de tal manera que ellos dirijan sus esfuerzos en base a estos lineamientos.

Es importante para la organización buscar mecanismos para el desarrollo de los demás factores motivacionales, identificados en la presente propuesta,

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- MENDEZ A, Carlos. Metodología. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, Segunda Edición, 1995. 170 Pág.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, Julio de 1994.
- BREHM, Mauricio Luis. El Impacto en la Cultura y el Desempeño de la Organización por la Formación de Expectativas y el Cumplimiento de Acuerdos en las Relaciones de Trabajo. Tesis Doctoral. Universidad La Salle, 2007. p. 509.
- FREEMAN, Jame. Administración de los recursos humanos. Bogotá Colombia. Editorial Iberoamericana, última Edición. 1999. p. 53.
- McCLELLAN, David. Estudio de la motivación Humana. Madrid España. 1989. p. 123-125.
- GUILLEN, Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editorial McGraw-Hill, 2000. p. 54.
- THOMPSON, Steven. Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas. México. Editorial McGraw Hill, primera edición en español. (1998), p. 98.

NETGRAFIA

- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos_teor%C3%ADa_de_las_necesidades/15225-5.
- http://www.gestiopolis.com/universidadeafit_acreditacion/plan_general_de_mejoramiento.
- http://www.monografias.com/instrumentos_de_medicion_estadistica
- <http://www.monografias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml>.
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivacion_teor%C3%ADa_de_mc_clelland_de_las_necesidades/21391-10
- <http://www.mitecnologico.com/Main/AplicacionesPracticasDeTeoriasMotivacionales>
- <http://www.monografias.com/trabajos/gestionr.shtml>.

ANEXOS

Anexo 1.

FORMATO DE ENTREVISTA

A continuación se presenta las preguntas que se realizaron en la entrevista aplicada al Director del Diario del Sur, que tuvo como objetivo obtener información detallada de la empresa y del grupo de asesores comerciales por parte de la dirección y conocer tanto su percepción como sus expectativas acerca de los mismos.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es el personal que conforma la empresa?
2. ¿Cuáles son los servicios que presta el diario?
3. ¿Cuál es el aporte que hace el Diario a la región?
4. ¿Cuáles considera son las fortalezas del informativo Diario del Sur?
5. ¿Qué aspectos considera necesario reforzar dentro del informativo diario del Sur?
6. ¿Qué aspectos del entorno considera que interfieren en el trabajo desarrollado por el informativo Diario del Sur?
7. ¿Qué aspectos del entorno considera que benefician el trabajo desarrollado por el informativo Diario del Sur?
8. ¿Cómo motiva a los empleados que están a su cargo para cumplir sus objetivos?
9. ¿Cuáles son los beneficios que la empresa le brinda al personal?
10. ¿La empresa escucha los reclamos del personal?
11. ¿La empresa fomenta el compañerismo?
12. ¿Existen oportunidades de ascenso para el personal de la empresa?
13. ¿Cuál es la proyección de la empresa?

INFORMACION DEL GRUPO DE ASESORES COMERCIALES

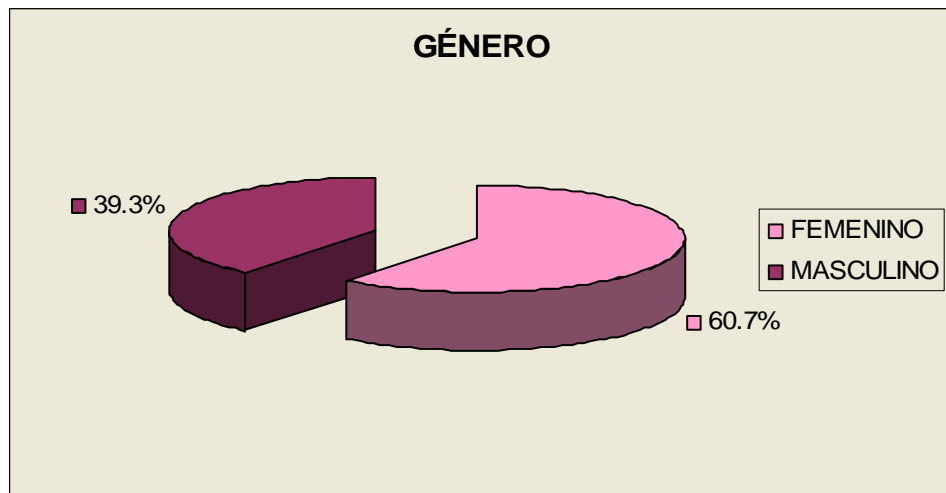
1. ¿Cuál es el papel que desempeñan las asesoras comerciales dentro del Diario y cuál es su importancia?
2. ¿Qué tipo de capacitación se le brinda a este grupo de asesores?
3. ¿Con que frecuencia se le brinda capacitación al grupo de asesores del informativo Diario del Sur?
4. ¿Cuál es el sistema de remuneración económica aplicado al grupo de asesores comerciales del Diario?
5. ¿Cuál es el perfil que deben tener los asesores comerciales del informativo diario del sur? (edad, género, estudios, competencias – Liderazgo – Toma de decisiones – Conocimiento del entorno – Construcción de relaciones – Iniciativa – Aprendizaje Continuo – Trabajo en Equipo y Colaboración – Creatividad e innovación – Manejo de la Información – Disciplina – Relaciones Interpersonales – Colaboración)
6. ¿Cuáles considera son las fortalezas del grupo de asesores comerciales?
7. ¿Qué aspectos considera necesario reforzar dentro del grupo de asesores comerciales?
8. ¿Qué aspectos del entorno considera que interfieren en el trabajo desarrollado por sus asesores comerciales?
9. ¿Qué aspectos del entorno considera que benefician el trabajo desarrollado por sus asesores comerciales?
10. ¿Qué tipo de contratación se realiza a los asesores comerciales del informativo Diario del Sur?
11. ¿Cuál es el horario de trabajo del grupo de asesores comerciales del informativo Diario del Sur?
12. ¿Existen oportunidades de ascenso para el grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur?

Anexo 2.

TABULACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA

Para poder identificar los factores motivacionales en el grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, se elaboró una encuesta (ver anexo) basada en la teoría motivacional de Las Tres Necesidades de David McClelland, la cual fue aplicada a los 28 asesores comerciales del Informativo, obteniendo los siguientes resultados:

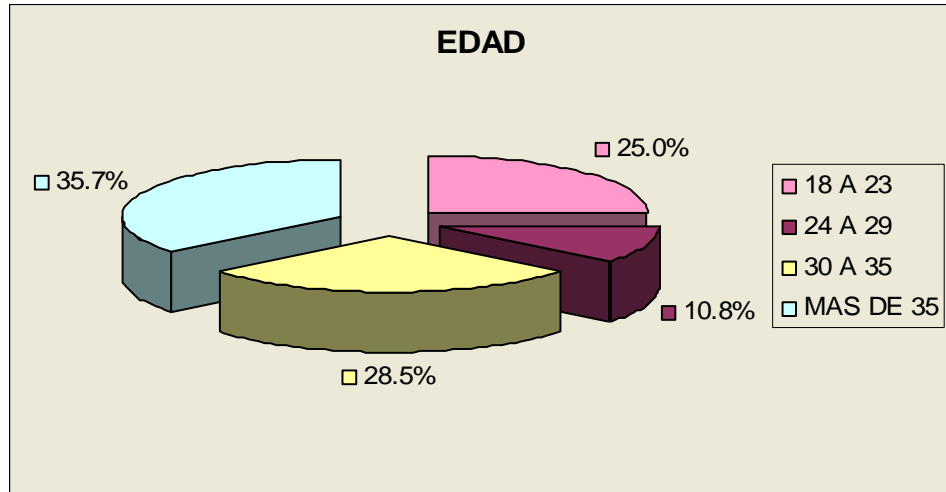
1. GÉNERO



Fuente: esta investigación.

En la primera pregunta respecto al género, de los 28 asesores comerciales encuestados, 11 que corresponden al 39.3% contestaron pertenecer al sexo masculino, y 17 que corresponden al 60.7% contestaron pertenecer al sexo femenino.

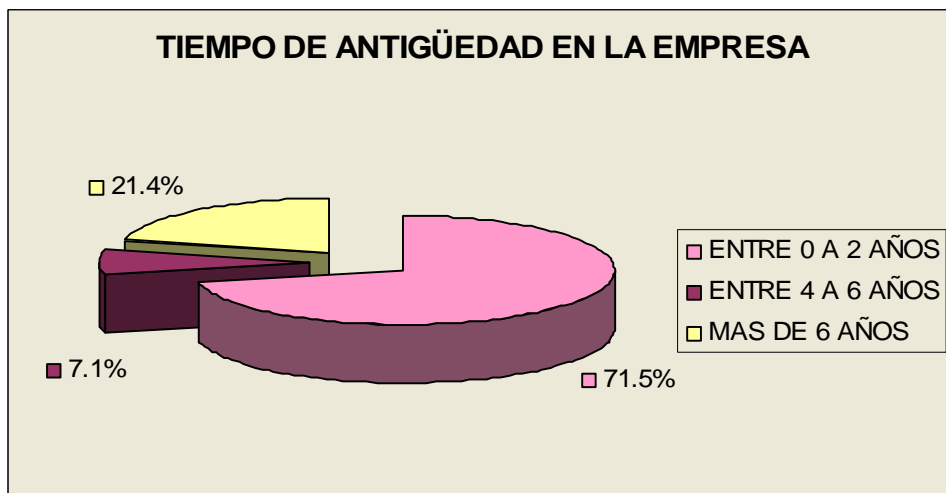
2. EDAD



Fuente: esta investigación.

Con respecto a la pregunta referente a la edad de los 28 asesores comerciales encuestados, 7 que corresponden al 25%, respondieron que su edad esta entre 18 a 23 años, 3 asesores que corresponde al 10.8%, respondieron que su edad está entre 24 a 29 años, 8 asesores, que corresponden al 28.5%, respondieron que su edad esta entre 30 a 35 años, y los 10 asesores restantes, que corresponden al 35.7%, respondieron que tienen más de 35 años de edad.

3. TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

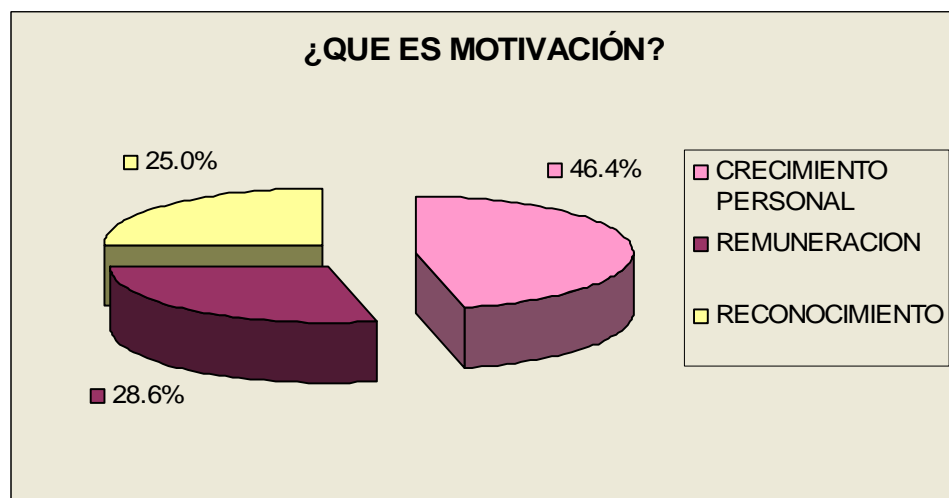


Fuente: esta investigación.

Con respecto a la pregunta referente al tiempo de antigüedad en la empresa, 20 asesores comerciales que corresponden al 71.5%, respondieron que llevan laborando entre 0 a 2 años, 2 asesores que corresponden al 7.1%, respondieron que llevan laborando entre 4 a 6 años, y los 6 asesores restantes, que corresponden al 21.4%, respondieron que llevan laborando mas de 6 años en la empresa.

Nota: La opción (b. Entre 2 a 4 años) que aparece en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió esta opción.

4. ¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?



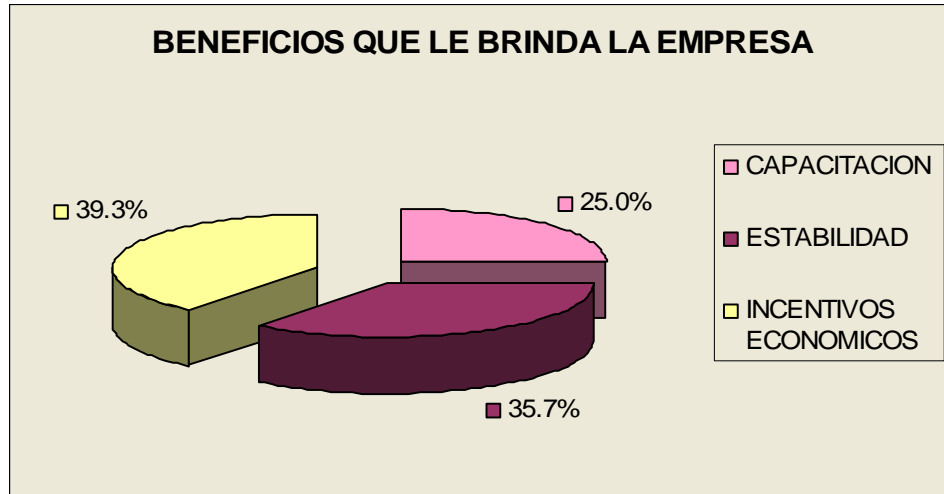
Fuente: esta investigación.

Con respecto a la pregunta para definir el concepto de motivación en los asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, 13 asesores que corresponden al 46.4%, respondieron que motivación es Crecimiento personal, 8 asesores que corresponden al 28.6%, respondieron que motivación es remuneración económica, y los 7 asesores restantes, que corresponden al 25%, respondieron que motivación es reconocimiento por parte de la empresa.

Por lo tanto podemos inferir que el 46.4% que respondió Crecimiento personal y el 25% que respondió Reconocimiento, presentan una alta necesidad al logro, ya que tienen dos de las principales características de las personas con este tipo de necesidad.

Nota: Las opciones (b. Compañerismo y e. Otro ¿Cuál?) que aparecen en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió estas opciones.

5. BENEFICIOS QUE LE BRINDA LA EMPRESA

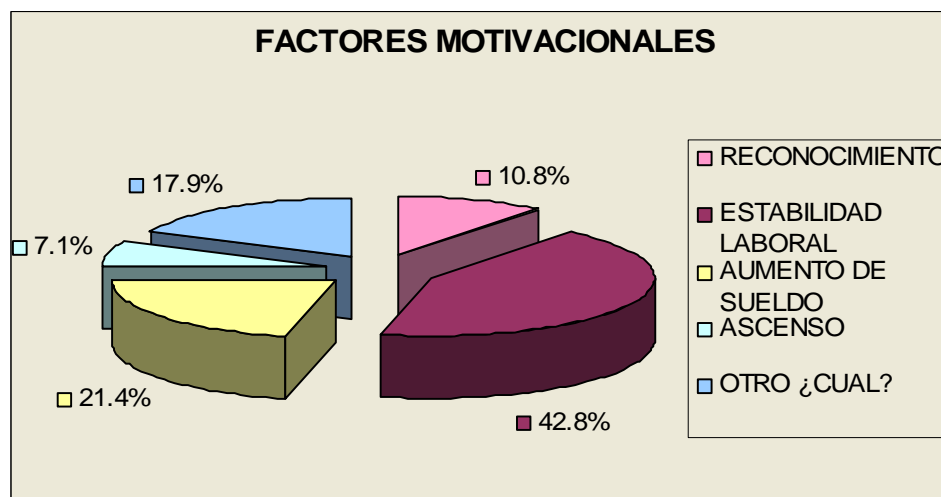


Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados 7 que corresponden al 25%, respondieron que el beneficio que reciben de la empresa es capacitación y experiencia, 10 asesores que corresponden a 35.7%, contestaron estabilidad, mientras que 11 asesores que corresponden al 39.3% contestaron incentivos económicos, siendo este el principal beneficio que reciben del Informativo.

Nota: Las opciones (e. Horas extras para estudiar y e. Otro ¿Cuál?) que aparecen en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió estas opciones.

6. PRINCIPAL FACTOR MOTIVACIONAL EN EL CAMPO LABORAL



Fuente: esta investigación.

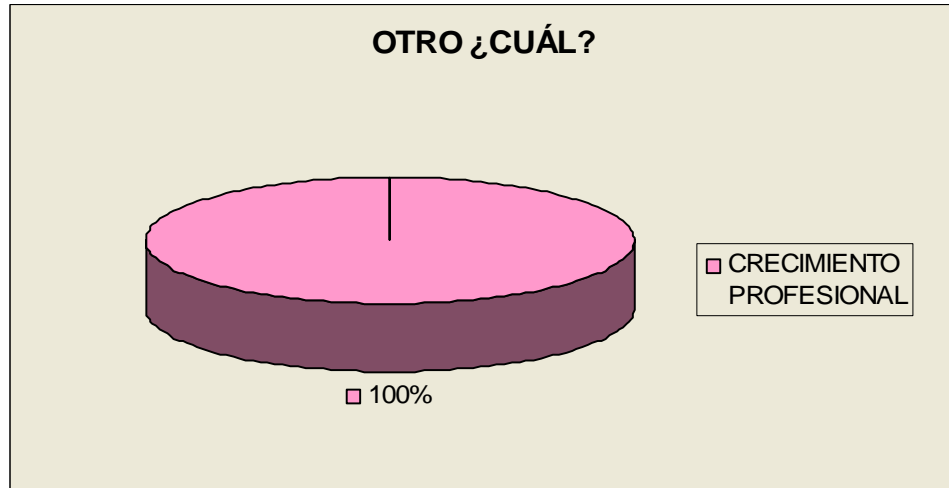
De los 28 asesores comerciales encuestados, 3 que corresponden a 10.8%, consideran que el principal factor motivacional en el campo laboral es reconocimiento, 12 asesores que corresponden al 42.8%, contestaron estabilidad laboral, en tercer lugar esta el aumento de sueldo, ya que 6 asesores, correspondientes al 21.4%, eligieron esta opción. Por otra parte 2 asesores que corresponden al 7.1%, respondieron ascenso, y los 5 asesores restantes, que corresponden al 17.9%, respondieron Otro ¿Cuál?

De lo anterior, se puede afirmar que los encuestados que respondieron reconocimiento y estabilidad laboral, tienen gran necesidad de logro, ya que esto demuestra que se fijan metas alcanzables y que dependan de su propio esfuerzo; mientras que el 7.1% que respondió ascenso presenta alta necesidad de poder, ya que buscan ocupar cargos directivos para influir en otras personas.

Nota: La opción (c. Buen clima laboral) que aparece en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió esta opción.

Para los 5 asesores comerciales que respondieron la opción Otro ¿Cuál?, se identificó que el factor que los motiva es el siguiente:

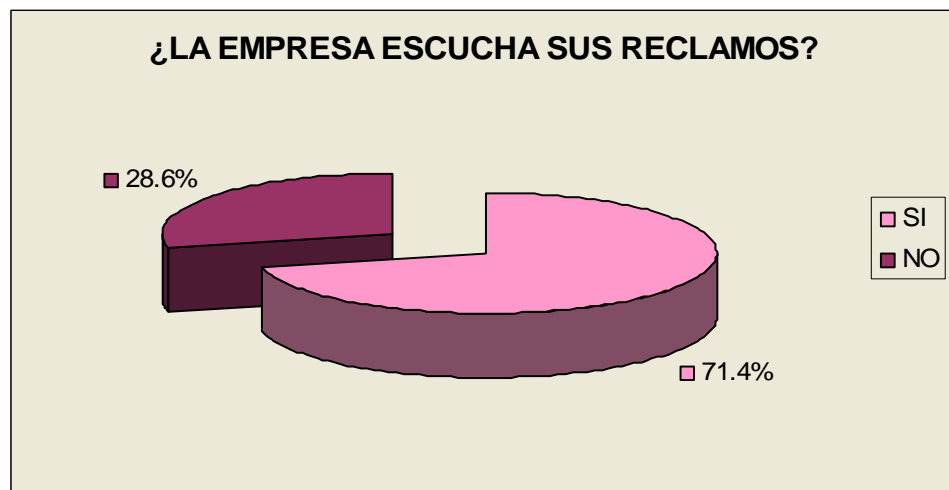
OTRO ¿CUÁL?



Fuente: esta investigación.

El 100% de los asesores comerciales que eligieron la opción Otro ¿Cuál?, respondieron que el factor que los motiva es el crecimiento profesional, lo que demuestra su alta necesidad de logro, ya que sus esfuerzos se orientan hacia la consecución de este objetivo.

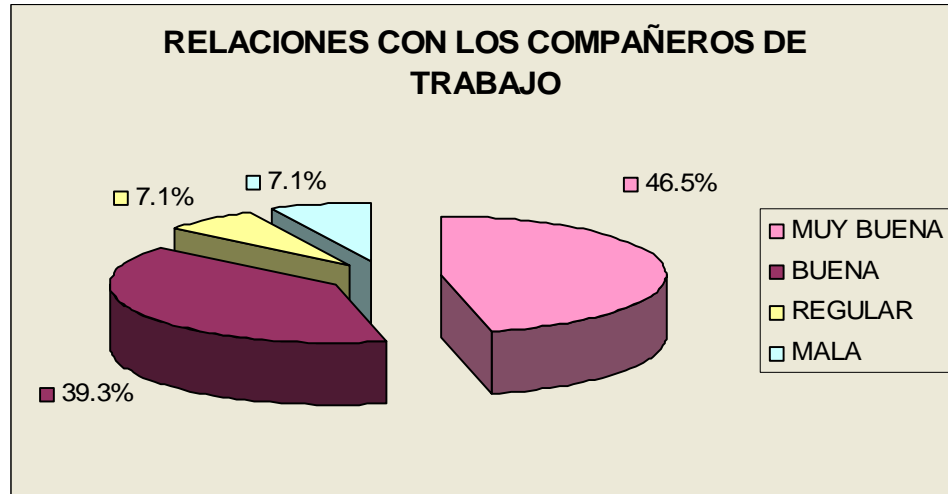
7. ¿LA EMPRESA ESCUCHA SUS RECLAMOS?



Fuente: esta investigación.

De las 28 asesores comerciales encuestados, 20 que corresponde al 71.4%, afirma que la empresa escucha sus reclamos, mientras que 8, que corresponden al 28.6%, dice que la empresa no escucha sus reclamos.

8. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

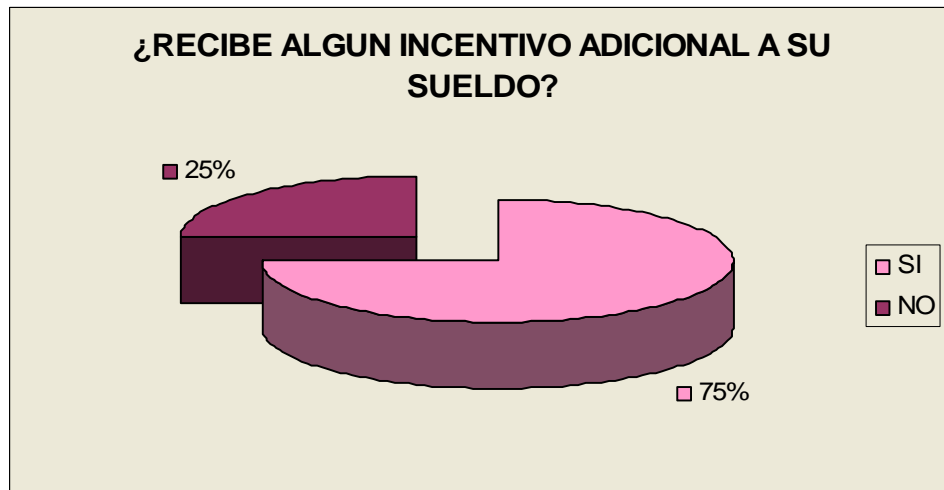


Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, 13 que corresponden al 46.5%, afirma tener muy buena relación con sus compañeros de trabajo, 11 asesores, que corresponden al 39.3%, afirma que la relación con sus compañeros es buena, mientras que 2 asesores correspondientes a 7.1%, afirma que la relación con sus compañeros es regular y los 2 asesores restantes, correspondientes al 7.1%, califica la relación con sus compañeros como mala.

De lo anterior, se puede concluir que el 46.5% y el 39.3% que afirma tener buenas relaciones con sus compañeros tiene gran necesidad de afiliación, por lo cual se preocupan por establecer buenas relaciones con su grupo de trabajo, mientras que el 7.1% que califica la relación con sus compañeros como regular y el otro 7.1% que la califica como mala, presentan menor tendencia hacia la necesidad de afiliación.

9. EXISTEN INCENTIVOS ADICIONALES AL SUELDO

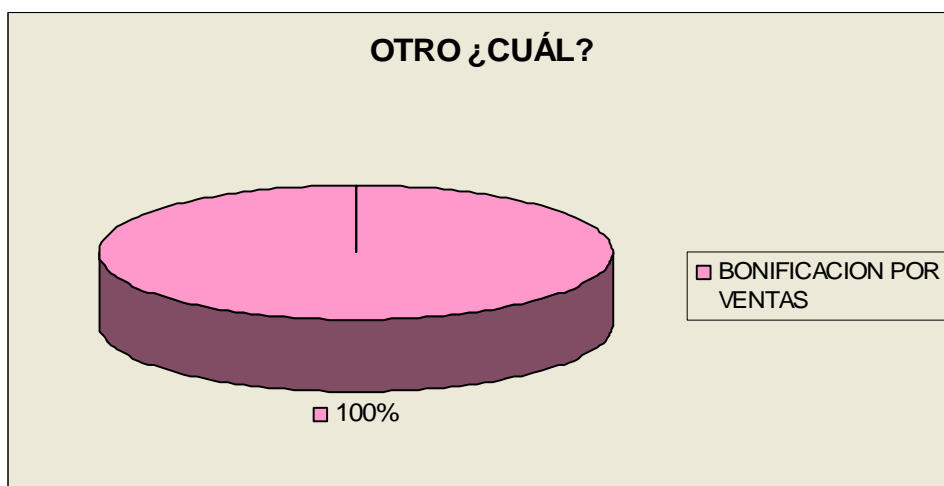


Fuente: esta investigación.

Cuando se preguntó a los 28 asesores comerciales, si la empresa les brinda algún tipo de incentivos adicional a su sueldo, 21 que corresponden al 75%, contestaron que SI, mientras que 7, que corresponden al 25% respondieron que NO se les brinda ningún tipo de incentivo adicional.

A los asesores que afirman recibir algún tipo de incentivo, se les preguntó cuál es el incentivo que reciben, la respuesta se presenta a continuación:

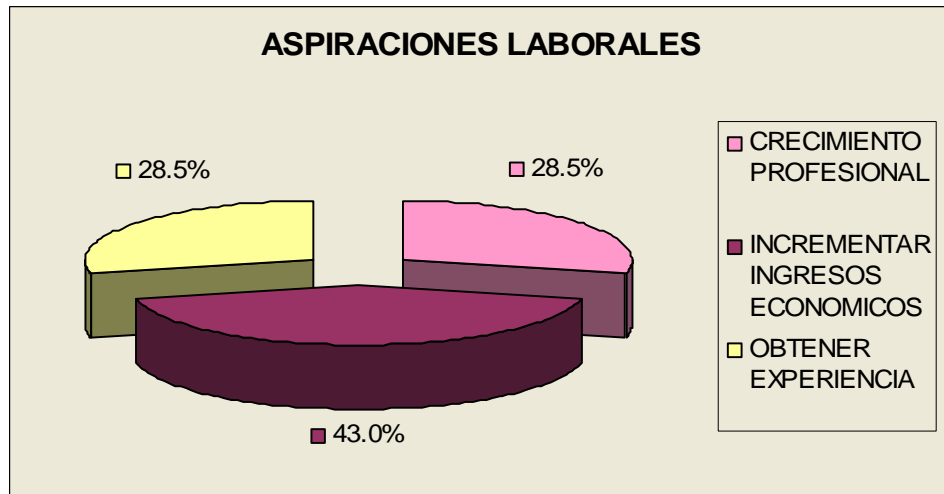
¿CUÁL?



Fuente: esta investigación.

El 100% de las 21 asesores comerciales que contestaron que SI reciben un incentivo adicional a su sueldo, respondieron que ese incentivo son las bonificaciones por ventas.

10. ASPIRACIONES EN EL TRABAJO



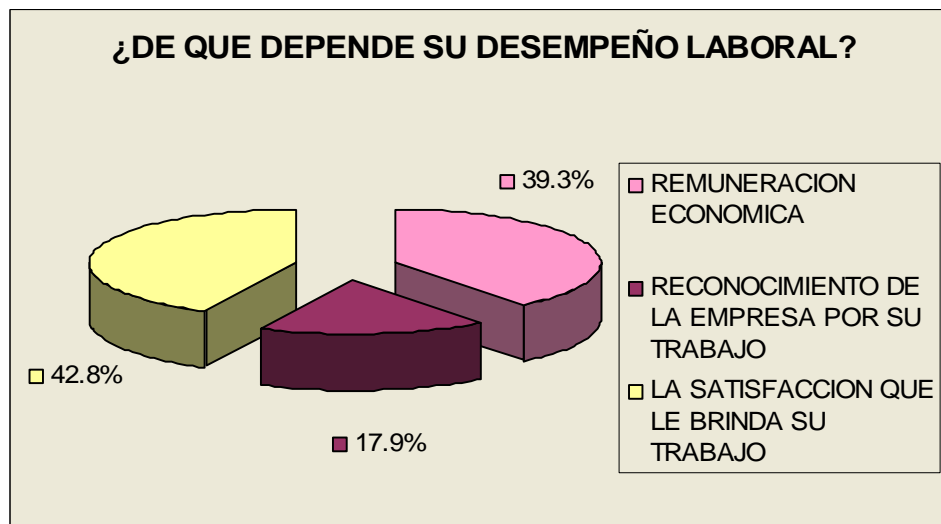
Fuente: esta investigación.

En cuanto a las aspiraciones que tienen en el trabajo los asesores comerciales, 8 asesores que corresponden al 28.5%, respondieron crecimiento profesional, 12 que corresponden al 43%, contestaron incrementar los ingresos económicos, y los 8 restantes que corresponden al 28.5% contestaron obtener experiencia.

Por lo cual se reafirma que en los asesores existe una tendencia hacia la necesidad de logro, ya que se presentan algunas características propias de este tipo de personas, como lo es la búsqueda del crecimiento profesional.

Nota: La opción (d. Otro ¿Cuál?) que aparece en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió esta opción.

11. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

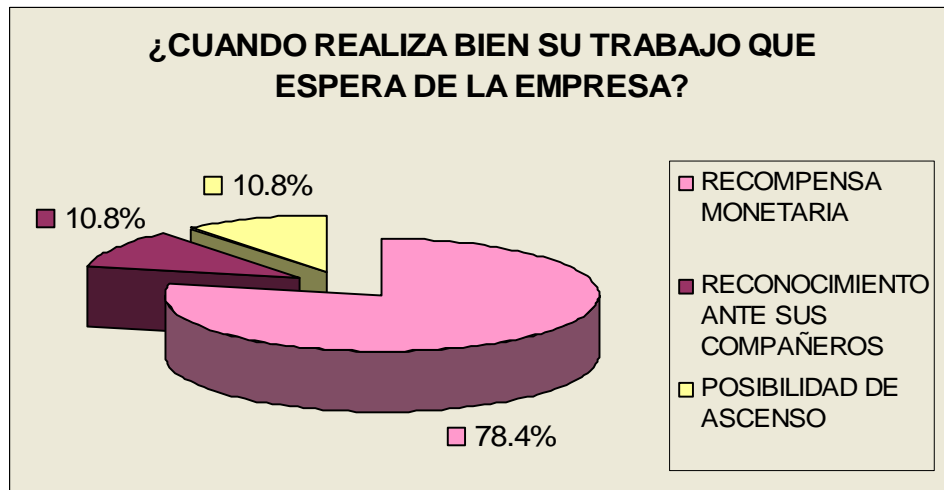


Fuente: esta investigación.

De las 28 asesores comerciales encuestados, 11 que corresponden al 39.3%, respondieron que su desempeño laboral depende de la remuneración económica, 5 asesores que corresponden al 17.9%, contestaron el reconocimiento que hace la empresa por su trabajo, y los 12 asesores restantes que corresponden al 42.8%, contestaron satisfacción que le brinda su trabajo. En base a lo anterior se confirma la necesidad hacia el logro que presentan la mayor parte de los asesores comerciales.

Nota: La opción (d. Otro ¿Cuál?) que aparece en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió esta opción.

12. ¿CUÁNDO REALIZA BIEN SU TRABAJO QUE ESPERA DE LA EMPRESA?

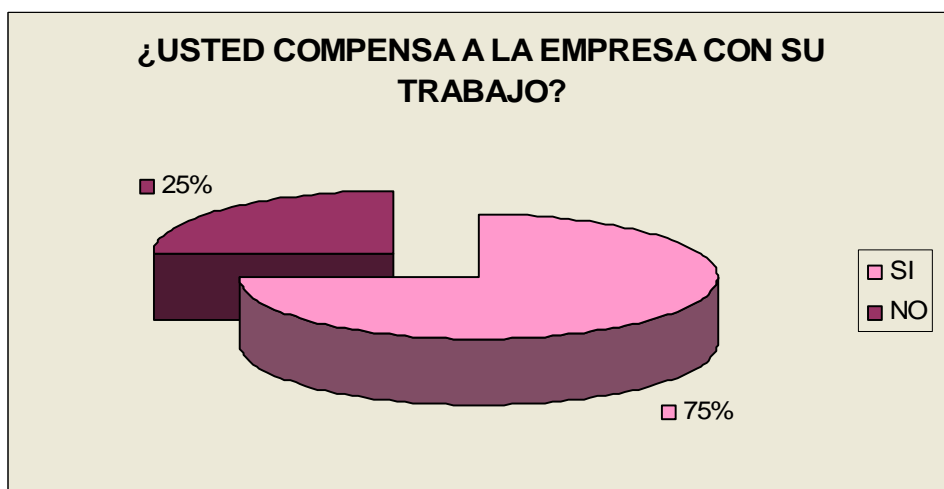


Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, 22 que corresponden a 78.4%, respondieron que cuando realizan bien su trabajo, esperan de la empresa una recompensa monetaria, 3 que corresponden al 10.8%, contestaron reconocimiento ante sus compañeros, y los 3 asesores restantes, que corresponden al 10.8%, contestaron posibilidad de ascenso.

Nota: La opción (d. Otro ¿Cuál?) que aparece en el formato de encuesta, no hace parte del análisis porque ninguno de los encuestados eligió esta opción.

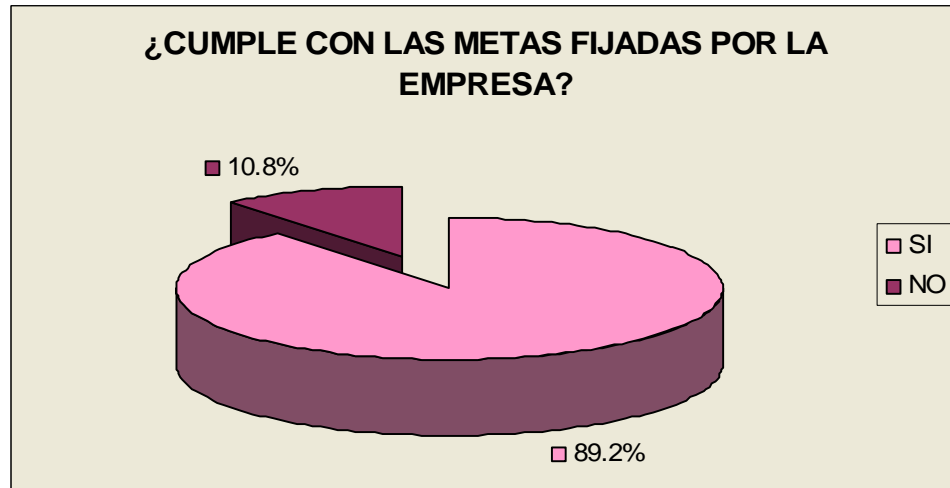
13. ¿COMPENSA CON SU TRABAJO LOS BENEFICIOS QUE LE BRINDA LA EMPRESA?



Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, 21 que corresponden al 75%, respondieron que SI, mientras que los 7 restantes que corresponden al 25%, contestaron que NO.

14. ¿CUMPLE CON LAS METAS FIJADAS POR LA EMPRESA?



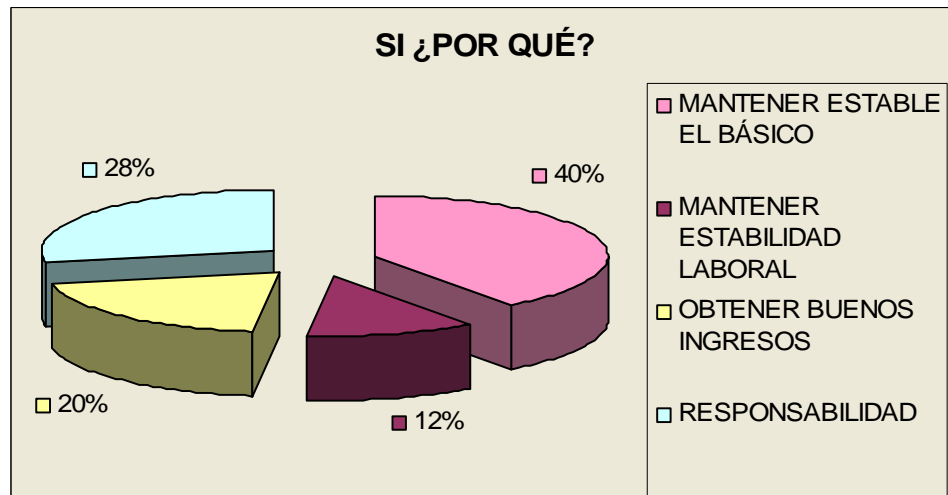
Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, 25 que corresponden al 89.2% respondieron que SI cumple con las metas planteadas, mientras que 3, que corresponden al 10.8%, respondieron que NO cumplen con las metas planteadas.

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que los asesores comerciales que cumplen con las metas fijadas por la empresa, tienen gran necesidad de logro porque lo asumen como un reto y buscan la consecución de este.

Los 25 asesores comerciales que respondieron que SI cumplen con las metas planteadas por la empresa, argumentaron que lo hacen porque:

SI ¿POR QUÉ?



Fuente: esta investigación.

De los 25 asesores comerciales que respondieron que si cumplen con las metas planteadas 10 asesores comerciales que corresponden al 40%, lo hacen por mantener estable el sueldo básico, 3 asesores que corresponden al 12% lo hacen por mantener estabilidad laboral, 5 asesores que corresponden al 20% respondieron que lo hacen por obtener buenos ingresos, 7 asesores que corresponde al 28% lo hacen por responsabilidad.

Los asesores comerciales que respondieron que NO cumplen con las metas planteadas por la empresa, argumentaron que NO lo hacen porque:

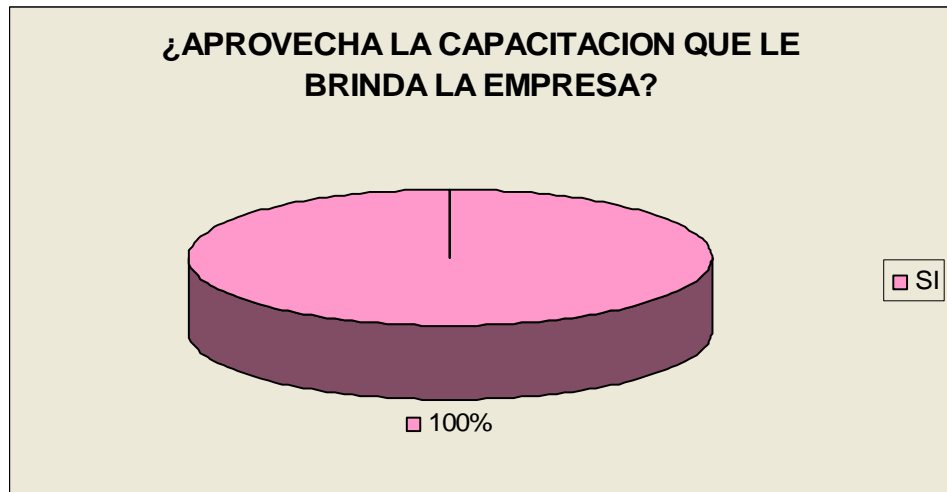
NO ¿POR QUÉ?



Fuente: esta investigación.

De los 3 asesores comerciales que contestaron que NO cumplen con las metas planteadas por la empresa, el 100% argumentó que no lo hacen porqué las ventas son volubles.

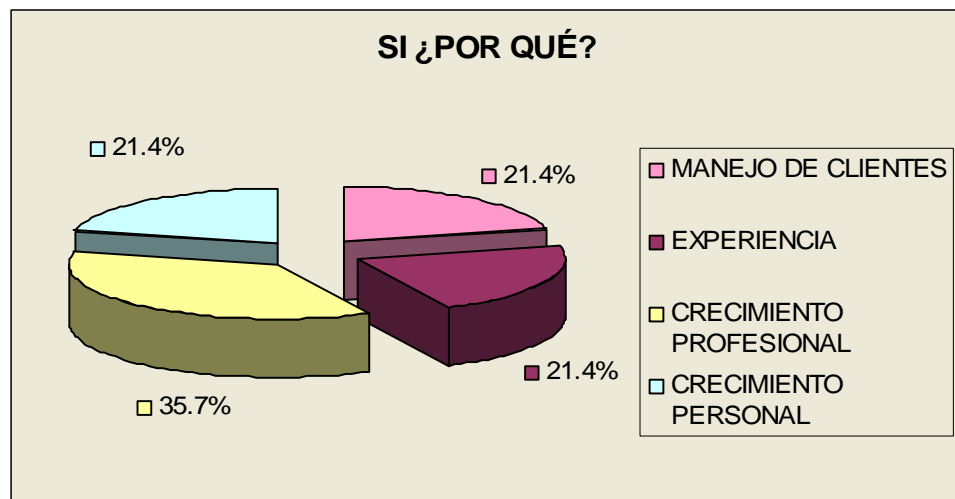
15. ¿APROVECHA LA CAPACITACIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA?



Fuente: esta investigación.

Los 28 asesores comerciales que corresponden al 100%, respondieron que si aprovechan de manera adecuada la capacitación que les brinda la empresa, y argumentaron con las siguientes razones:

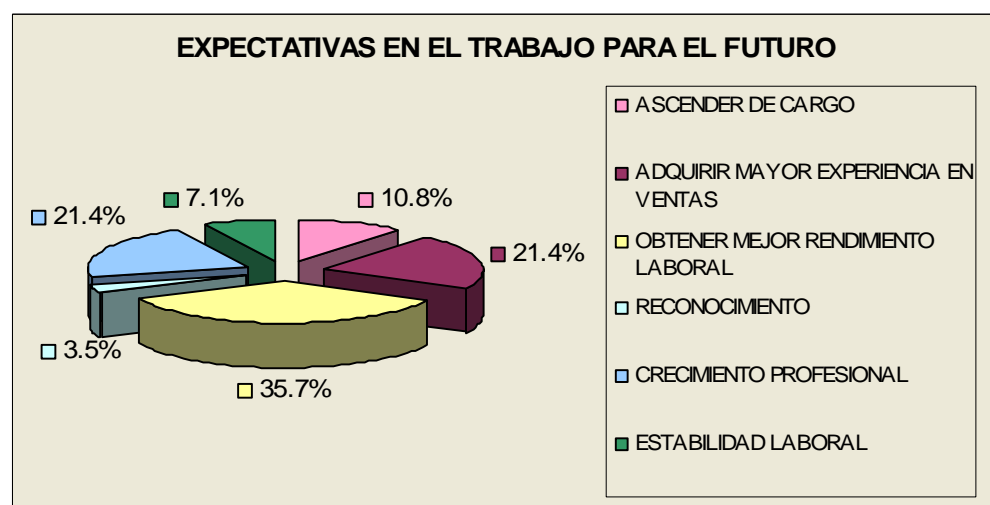
SI ¿POR QUÉ?



Fuente: esta investigación.

Del 100% que contestó que SI aprovecha la capacitación de manera adecuada, 6 asesores comerciales que corresponden al 21.4%, la aprovechan en el manejo de clientes, 6 asesores comerciales que corresponden al 21.4%, respondieron que contribuye para su experiencia, 10 asesores que corresponden al 35.7%, contestaron que aprovechan la capacitación que les brinda la empresa porque contribuye a su crecimiento profesional, y los 6 asesores restantes que corresponden al 21.4%, respondieron que lo hacen por que aporta a su crecimiento personal.

16. EXPECTATIVAS EN EL TRABAJO PARA EL FUTURO



Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, 3 que corresponde al 10.8% contestaron que las expectativas que tienen de su trabajo para el futuro es el ascenso, 6 asesores que corresponden al 21.4% contestaron adquirir mayor experiencia en ventas, 10 asesores que corresponden al 35.7%, contestaron obtener mejor rendimiento laboral, 1 asesor que corresponde al 3.5% contestó obtener reconocimiento, 6 asesores que corresponden al 21.4% contestaron crecimiento profesional, y los 2 asesores restantes, que corresponden al 7.1%, respondieron que estabilidad laboral.

En base a esta pregunta se puede aducir que los asesores comerciales presentan necesidades de logro porque buscan su crecimiento profesional, reconocimiento, obtener mejor rendimiento laboral, adquirir mayor experiencia en ventas y estabilidad laboral, y de poder, porque aspiran a ascender de cargo.

17. OPORTUNIDADES QUE ESPERA DE LA EMPRESA PARA SU FORMACION PERSONAL

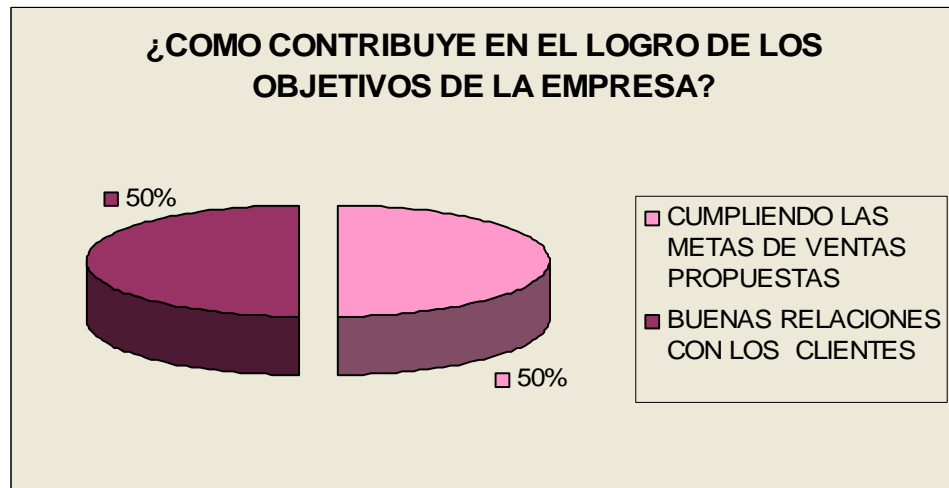


Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, 4 que corresponden al 14.3% argumentan que les gustaría que la empresa les ofreciera un ascenso, mientras que los 24 asesores restantes que corresponden al 85.7%, respondieron que les gustaría recibir capacitación.

Lo anterior permite percibir la alta necesidad de logro y poder que tiene los asesores comerciales, como lo demuestran los porcentajes que obtuvieron factores como la capacitación y el ascenso.

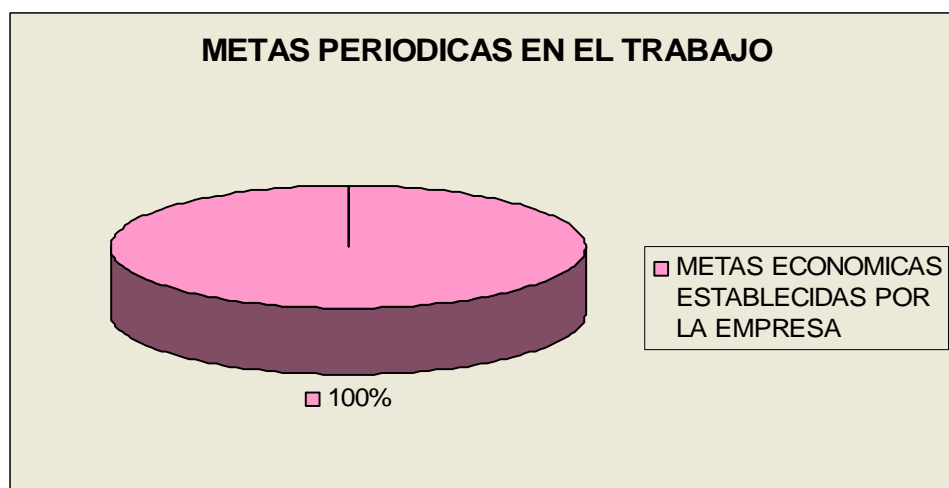
18. ¿COMO CONTRIBUYE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?



Fuente: esta investigación.

De los 28 asesores comerciales encuestados, el 50% que corresponde a 14 personas contestaron que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa cumpliendo las metas de ventas propuestas, y el otro 50% restante que corresponde al 50% respondió que contribuye con el logro de los mismos estableciendo buenas relaciones con los clientes.

19. METAS PERIODICAS EN EL TRABAJO



Fuente: esta investigación.

Las metas periódicas que deben cumplir los 28 asesores comerciales encuestados, es alcanzar las metas económicas establecidas por la empresa a

través de la venta del portafolio de servicios, lo que permite deducir la necesidad de logro que se presenta en el grupo de asesores comerciales del informativo.

Anexo 3.

FORMATO DE ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO**

SEGMENTO: Asesores comerciales Diario del Sur

Número _____

OBJETIVO: Conocer los factores motivacionales del grupo de asesores comerciales del Informativo Diario del Sur, con el fin de elaborar un plan de mejoramiento que contribuya al desempeño del grupo.

Agradecemos de antemano su participación y el tiempo facilitado en el desarrollo de esta encuesta.

Instrucciones: Marque con una “X” su respuesta.

1. Género

a) Masculino _____

b) Femenino _____

2. ¿Su edad se encuentra entre?

a) 18 a 23 años _____

b) 24 a 29 años _____

c) 30 a 35 años _____

d) Más de 35 años _____

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

a) Entre 0 a 2 años _____

b) Entre 2 a 4 años _____

c) Entre 4 a 6 años _____

d) Más de 6 años _____

4. ¿Qué es la motivación para usted?

a) Crecimiento personal _____

b) Compañerismo _____

c) Remuneración _____

d) Reconocimiento _____

e) Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Cuáles son los beneficios que le brinda su empresa?

- a) Capacitación _____
- b) Estabilidad _____
- c) Incentivos económicos _____
- d) Horas extras para estudiar _____
- e) Otro ¿Cuál? _____

6. De lo siguientes factores ¿Cuál es su principal motivación en el campo laboral?

- a) Reconocimiento _____
- b) Estabilidad laboral _____
- c) Aumento de sueldo _____
- d) Buen clima laboral _____
- e) Ascenso _____
- f) Otro ¿Cuál? _____

7. La empresa escucha y comprende sus pedidos o reclamos. Y busca una pronta solución para sus problemas.

- a) Si _____
- b) No _____

8. ¿Qué clase de relación tiene con sus compañeros del grupo de trabajo?

- a) Muy buena _____
- b) Buena _____
- c) Regular _____
- d) Mala _____

9. ¿La empresa le brinda algún tipo de incentivo adicional a su sueldo?

- a) Si _____
 - b) No _____
- ¿Cuál? _____

10. ¿Qué aspiraciones tiene con respecto a su trabajo?

- a) Crecimiento profesional _____
- b) Incrementar ingresos económicos _____
- c) Obtener experiencia _____
- d) Otro ¿Cuál? _____

11. Su desempeño laboral depende de:

- a) Remuneración económica _____
- b) Reconocimiento de la empresa por su trabajo _____
- c) La satisfacción que le brinda su trabajo _____
- d) Otro ¿Cuál? _____

12. Cuando realiza su trabajo correctamente, ¿que espera de la empresa?

- a) Recompensa monetaria _____
- b) Reconocimiento ante sus compañeros _____
- c) Posibilidad de ascenso _____
- d) Otro ¿cuál? _____

13. ¿Usted compensa con su trabajo los beneficios que le brinda la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

14. ¿Usted cumple con las metas exigidas por la empresa?

- a) Si _____
 - b) No _____
- ¿Por qué? _____

15. ¿Aprovecha de manera adecuada la capacitación que le brinda la empresa?

- a) Si _____
 - b) No _____
- ¿Por qué? _____

16. ¿Qué expectativas tiene de su trabajo para el futuro?

17. ¿Qué oportunidades le gustaría que le ofreciera la empresa con respecto a su formación personal?

18. ¿Cómo contribuye en el logro de los objetivos de la empresa?

19. ¿Qué metas debe cumplir periódicamente en su trabajo?

¡GRACIAS!

Anexo 4.
ESQUEMA DEL TALLER

El taller constó de dos partes, parte introductoria y parte práctica.

PARTE INTRODUCTORIA

1. Presentación del objetivo del taller y la metodología a utilizar.
2. ¿Qué es motivación en el trabajo?
3. Factores motivacionales
4. Importancia de la motivación en las empresas
5. Teoría de las tres necesidades de David McClelland
6. Conclusiones

PARTE PRÁCTICA

1. Formar grupos de cinco personas y nombrar un secretario por grupo.
2. Debatir cinco factores que motivan al grupo para su desempeño laboral.
3. Debatir cinco aportes que el grupo estaría dispuesto a hacer a la empresa para el logro de los objetivos organizacionales, con el fin de que la misma de alguna manera los motive a través del desarrollo de estos factores.
4. El secretario socializa el trabajo desarrollado por cada grupo.
5. Se concluye con la síntesis de los principales factores que motivan al grupo de asesores comerciales y los aportes más representativos que hacen a la empresa.