



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA  
LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIOS DIAME**

**AUTORES:**  
BAQUERO DIANA, FTCO.  
GUEVARA MEDINA AMELIN, FTCO.

Caracas, Diciembre de 2015



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA  
INDUSTRIA FARMOQUÍMICA, ALIMENTARIA  
Y COSMÉTICA**



## **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIOS DIAME**

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar al  
título de Especialista de Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria  
Farmaquímica, Alimentaria y Cosmética

**AUTORES:**  
BAQUERO DIANA, FTCO.  
GUEVARA MEDINA AMELIN, FTCO.

**TUTOR:**  
DÍAZ LUCENA, RAQUEL, Esp.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



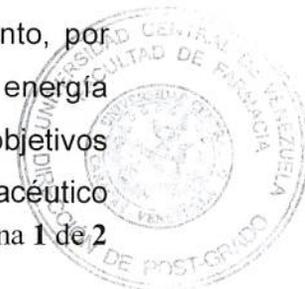
VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutica **DIANA VANESSA BAQUERO GUTIERREZ** portadora de la **C.I:18.249.398**, bajo el título: **“Propuesta de Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Hospitalaria de Laboratorios DIAME.”**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día martes **26 de enero de 2016** a la **06:00 p.m.**, para que **la autora** lo defendiera en forma pública, lo que **la autora** hizo en **el aula 103**, del **1er** Piso de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por la **autora**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado es una contribución metodológica y gerencial clave en la Administración de talento, por cuanto propone una estrategia humana viable y factible dirigida a elevar la energía y conductas motivantes ante el reto de hacer posible el logro de objetivos organizacionales con personas motivadas y productivas en el Sector Farmacéutico



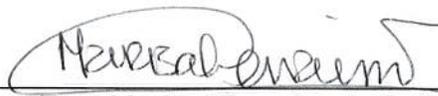
Venezolano. Por tales motivos consideramos que el trabajo presentado califica como **EXCELENTE**.

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los **veintiséis** días del mes de **enero** del año **2016**, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Tutora Coordinadora del jurado la Esp. Raquel C. Díaz L.



---

Dr. Pablo Lira D.  
C.I. V- 4.283.886  
Fac. de Farmacia -UCV



---

Esp. Marisol Benaim de Cohen  
C.I. V- 4.357.035  
Fac. de Farmacia -UCV



---

Esp. Raquel C. Diaz L.  
C.I. V- 6.861.881  
Tutora-Coordinadora  
Fac. de Farmacia -UCV





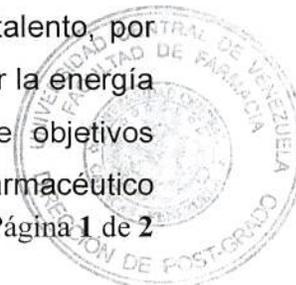
## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutica **AMELIN DEL CARMEN GUEVARA MEDINA** portadora de la **C.I:17.705.549**, bajo el título: “**Propuesta de Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Hospitalaria de Laboratorios DIAME.**”, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día martes **26 de enero de 2016** a la **06:00 p.m.**, para que **la autora** lo defendiera en forma pública, lo que **la autora** hizo en **el aula 103**, del **1er** Piso de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

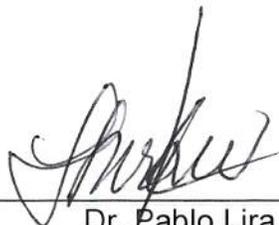
2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por la **autora**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado es una contribución metodológica y gerencial clave en la Administración de talento, por cuanto propone una estrategia humana viable y factible dirigida a elevar la energía y conductas motivantes ante el reto de hacer posible el logro de objetivos organizacionales con personas motivadas y productivas en el Sector Farmacéutico

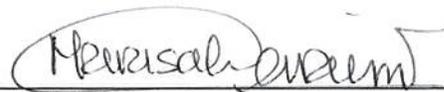


Venezolano. Por tales motivos consideramos que el trabajo presentado califica como **EXCELENTE**.

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los **veintiséis** días del mes de **enero** del año **2016**, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Tutora Coordinadora del jurado la Esp. Raquel C. Díaz L.



Dr. Pablo Lira D.  
C.I. V- 4.283.886  
Fac. de Farmacia -UCV



Esp. Marisol Benaim de Cohen  
C.I. V- 4.357.035  
Fac. de Farmacia -UCV



Esp. Raquel C. Diaz L.  
C.I. V- 6.861.881  
Tutora-Coordinadora  
Fac. de Farmacia -UCV



## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo especial de grado a mi familia, a mis padres que han sido un gran apoyo y gracias a ellos soy la persona que soy.

A mi hermano Oscar Baquero, que con sus palabras me estimuló a dar más de mí y a proponerme retos más allá de los profesionales.

A mi novio Antonio Callocchia, quien siempre ha creído en mí, incluso en aquellos momentos difíciles.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Farmacéutico Diana Baquero

Este trabajo especial de grado lo dedico al más preciado valor que tengo en la vida: mi familia.

A mis padres, que me han criado en un hogar de amor y respeto.

Mi madre siempre dedicada al hogar y a la familia, para asegurarse de que sus hijos contarán con todas las condiciones para cumplir sus metas en la vida.

Mi padre, hombre respetado e inteligentísimo, quien nos enseñó siempre que la familia es primero y que trabajó de manera honesta sobre dos ruedas para darnos seguridad en casa.

A mi hermano, que siempre me ha consentido y brindado su apoyo incondicional y que además me ha dado muchos regalos, el mejor regalo han sido mis sobrinos.

Dedico a ellos este trabajo y todos los méritos académicos que he obtenido. Cada diploma, cada medalla, cada título, lo dedico a mi familia.

Farmacéutico Amelin Guevara Medina

## AGRADEDIMIENTOS

A Dios, por la vida, por la salud, por la luz. A mi familia, por todo.

A mi tutora Raquel Díaz Lucena, por sus recomendaciones, consejos, asesorías (académicas y de vida). A mi compañera Diana Baquero, por su optimismo e instrumentalidad. A la Universidad Central de Venezuela, mi alma mater, mi casa que vence las sombras, mi hogar de estudiante y mi orgullo de profesional. A farmacias SAAS – fundación COBECA - BELLOSO, por otorgarme la beca que me permitió cursar estudios de cuarto nivel en la Universidad Central de Venezuela. A mis profesores del post-grado, por cada clase, por cada enseñanza, por retar nuestra mente en las aulas de clase, por cambiar esquemas y romper paradigmas. A mis colegas y amigas, por acompañarme en este recorrido, por ayudarme a alcanzar esta meta.

Al Licenciado Luis Felipe Hernández Gudiño, por sus asesorías y sus acertadas recomendaciones. Al licenciado Jaime Medina, por su asesoría. A la profesora Marisol Benaim, por su asesoría y seguimiento.

Gracias a todos, sin su aporte este trabajo especial de grado no sería posible.

Farmacéutico Amelin Guevara Medina

Ante todo agradezco a Dios por darme la salud y bendiciones día a día.

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres porque ellos han estado siempre allí para apoyarme en todo.

A mi tutora Raquel Díaz, que con su energía positiva y luz nos ha brindado un aprendizaje de vida. Agradezco a mi compañera Amelin Guevara por su empeño y fuerza. A la Universidad Central de Venezuela, y en especial a la Facultad de Farmacia por siempre ayudarme en mi crecimiento como persona y profesional.

A mis amigas y a mi novio, por apoyarme y estimularme a continuar creciendo.

Al Licenciado Luis Felipe Hernández Gudiño, por sus asesorías y sus acertadas recomendaciones. Al licenciado Jaime Medina, por su asesoría.

Gracias a todos, sin su aporte este trabajo especial de grado no sería posible.

Farmacéutico Diana Baquero

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**FACULTAD DE FARMACIA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA**  
**LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA**  
**FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIOS DIAME**

**Autores:**

Ftco. Diana Baquero

Ftco. Amelin Guevara Medina

**Tutor:** Raquel Díaz Lucena

Diciembre 2015

**RESUMEN**

La motivación son las razones y expectativas que activan la conducta para satisfacer distintas necesidades, se origina tanto de factores intrínsecos de la persona como por factores extrínsecos. La motivación laboral es la capacidad de una organización de estimular a los empleados para que voluntariamente dirijan su esfuerzo hacia el logro de los objetivos de la empresa y se relaciona con mayor productividad de los empleados. Esta investigación se planteó como objetivo principal diseñar una propuesta de estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME.

Laboratorios DIAME es una industria farmacéutica venezolana especializada en la producción y comercialización de medicamentos de uso hospitalario que cuenta con un equipo de profesionales que conforman la Fuerza de Ventas y son responsables de la promoción y venta de todos los productos del portafolio. Debido a las distintas condiciones del mercado farmacéutico venezolano, los profesionales que forman parte de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME pudieran estar desmotivados, en consecuencia, se consideró importante desarrollar un trabajo de grado orientado a proponer estrategias para aumentar su motivación.

Para el diseño de estrategias efectivas, se determinó el perfil motivacional de la Fuerza de Ventas, basado en la teoría de motivación de McClelland y el instrumento de Motivaciones Sociales y Expectativas de Romero García. El perfil motivacional fue determinado en la población total y discriminando en las 4 líneas de productos. Los representantes de ventas presentaron resultados de acuerdo con los parámetros positivos del MOSE y desacuerdo con los parámetros negativos.

De los resultados obtenidos, se concluyó que las estrategias motivacionales debían estar enfocadas a aumentar la instrumentación y el optimismo, la afiliación positiva y el poder benigno. Finalmente se diseñó la propuesta de estrategias motivacionales para ser aplicadas a los representantes de ventas de Laboratorios DIAME.

**Palabras clave:** Motivación Laboral, Fuerza de Ventas, Perfil Motivacional según teoría de David McClelland, Estrategias de Motivación

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA  
LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**PROPOSAL OF MOTIVATION STRATEGIES FOR SALES  
FORCE FOR DIAME LABORATORIES, VENEZUELA, YEAR  
2015**

**Authors:**

Ftco. Diana Baquero  
Ftco. Amelin Guevara Medina

**Tutor:** Raquel Díaz Lucena

December 2015

**ABSTRACT**

The motivation generally refers to the reasons and expectations that trigger behavior to suit different needs. The motivation for people to perform a certain action originates both intrinsic factors of the person and extrinsic factors. In the workplace motivation, refers to the ability of an organization to encourage employees to voluntarily direct their efforts towards achieving the objectives of the company. The work motivation is related to more productive employees. This research has the main objective to design a proposal for motivational strategies for Sales Force of DIAME Laboratory. Laboratories DIAME is a Venezuelan pharmaceutical industry specialized in the production and marketing of medicines for hospital use which has a team of professionals who make up the sales force and are responsible for the promotion and sale of all products in the portfolio, that is, generate demand for the products, return on investment and profits.

Due to various adverse conditions in the Venezuelan pharmaceutical market, professionals are part of the Sales Force Laboratory DIAME might be discouraged therefore is important and necessary to develop a thesis proposing strategies oriented to increase motivation in sales representatives.

For the design of effective strategies, the current motivational profile Sales Force was determined, based on the theory of s

ocial motivations of David McClelland and with the instrument of social motivations and expectations created by Oswaldo García Romero. The motivational profile was determined in total population and population by discriminating 4 lines DIAME Laboratories. Overall sales representatives presented results according to parameters MOSE positive and negative parameters disagreement. From the results of the motivational profile of sales representatives it was concluded that the necessary motivational strategies should be focused on increasing the instrumentation and optimism, positive association and the benign power. Finally the proposed motivational strategies to be applied to sales representatives DIAME Laboratory were designed.

**Keywords:** Work Motivation, Sales Force, Motivational profile based in David McClelland's Motivation Theory, Motivation Strategies.

## INDICE GENERAL

<b>VEREDICTO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIAS</b> .....	vi
<b>AGRADEDIMIENTOS</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INDICE GENERAL</b> .....	x
<b>Índice de Tablas</b> .....	xv
<b>Índice de Figuras</b> .....	xviii
<b>Índice de Gráficos</b> .....	xix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
1.1.    Objetivo General .....	17
1.2.    Objetivos Específicos .....	17
1.3.    Justificación.....	18
<b>CAPÍTULO II</b> .....	22
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	22
2.1. Laboratorios DIAME .....	22
2.1.1. Reseña histórica .....	22
2.1.2. Misión .....	24
2.1.3. Visión.....	25
2.1.4. Organigrama División Comercial.....	25
2.1.5. Funciones Fuerza de Ventas .....	26
2.1.6. Evaluación de la Fuerza de Ventas .....	27
3.1. Motivación.....	29
3.2. Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca.....	31
3.3 Motivación Laboral .....	33
3.4. Motivación Laboral y otros conceptos relacionados .....	34
3.5. Teorías de la Motivación .....	35

3.5.1. Teoría Jerárquica de las Necesidades de Maslow – 1943.....	36
3.5.2. Teoría Bifactorial de Herzberg – 1959 .....	39
3.5.3. Teoría ERC de Alderfer – 1969.....	41
3.5.4. Teoría de los Tres Factores McClelland – 1989 .....	43
3.5.5. Teoría X e Y de McGregor– 1960.....	44
3.5.6. Teoría de la Equidad de Adams – 1963 .....	46
3.5.7. Teoría de las Expectativas de Vroom – 1964 .....	47
3.5.8. Teoría de la Finalidad de Locke – 1981 .....	50
3.5.9. Teoría de Motivación al Logro de Atkinson – 1964.....	51
3.5.10. Teoría sobre las Características del puesto de trabajo – Richard Hackman y Greg Oldham – 1980.....	52
3.6. Resumen Breve de las Teorías de Mtivación Laboral (aplicabilidad para el diseño de las estrategias de motivación) .....	54
3.7. La Venta .....	57
3.8. Tipos de Venta.....	61
3.9. Proceso de la Venta .....	64
3.10. Técnicas de Ventas (Modelo AIDA).....	70
3.10.1. Atraer la Atención del Cliente: .....	71
3.10.2. Crear y retener el Interés del Cliente .....	72
3.10.3. Despertar el Deseo por adquirir lo que se está ofreciendo .....	73
3.10.4. Llevar al cliente hacia la Acción y cerrar la venta.....	74
3.11. Fuerza de Ventas .....	75
3.12. Industria Farmacéutica .....	79
3.12.1. Historia de la Industria Farmacéutica .....	80
3.12.2. La Visita Médica en la Industria Farmacéutica .....	83
3.12.3. Características de la Fuerza de Ventas en la Industria Farmacéutica (Visitador Médico).....	84
3.12.4. Etapas de la Visita Médica (Promoción) .....	90
3.14. Antecedentes de la Investigación .....	92
3.14.1. McClelland (1974) Informe Sobre Perfil Motivacional del Venezolano observado en Venezuela. Fundación Venezolana para el Desarrollo del Actividades Socio-Económicas (FUNDASE). Caracas.....	93

3.14.2. Investigaciones del Dr. Oswaldo Romero García.....	95
3.14.3. Perfil Motivacional de los Profesionales Militares de la Armada de Venezuela, según la teoría de McClelland. Año 2000.....	97
3.14.5. Perfil Motivacional de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, según la teoría de McClelland. Año 2002.....	98
3.14.6. Perfil Motivacional de Empleados del Sector Público, según la Teoría de David McClelland. Año 2002.....	98
3.14.7. Perfil Motivacional de Alumnos de la Escuela de Ciencias Sociales, Cohorte 2005-2006 según McClelland. Año 2006 .....	98
3.14.8. Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño duro e inteligente de la Fuerza de Ventas en las empresas del país; con el trabajo Tesis de Grado Previa la obtención del Título de: Economía con mención en Gestión Empresarial Presentado por: María Gabriela Rodríguez Sacoto & Jessica Alexandra Acosta Carranza Guayaquil-Ecuador. 2009.....	99
3.14.9. Diagnóstico de los Factores Motivacionales en la Fuerza de Ventas del Canal Tradicional de Prebel S.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Comercial. Greicy Norela Aguilera Muñoz y Angela Yanet Molina. Universidad de La Sabana. Facultad de Postgrados. Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá, Colombia. Marzo 2010.....	101
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>103</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>103</b>
3.1. Tipo de Investigación .....	103
3.2. Diseño de la Investigación .....	103
3.3. Alcance de la Investigación.....	105
3.4. Población y Muestra.....	105
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	107
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	112
3.7. Análisis e Interpretación de Resultados MOSE .....	117
3.8. Determinación de Costos de Ejecución Estrategias de Motivación .....	117
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>120</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>120</b>
4.1. Procesamiento de los Resultados .....	120
4.1.2. Resultados Generales de los Representantes de Ventas por Parámetro Motivacional .....	122
4.1.3. Resultados por Línea de Productos.....	125

4.1.4. Resultados de la Línea de Antiinfecciosos .....	129
4.1.5. Resultados Línea Cuidados Críticos .....	135
4.1.6. Resultados Línea Negociación.....	139
4.1.7. Resultados Línea Soporte Nutricional .....	144
4.1.8. Resultado Comparativo entre Líneas de Productos y Resultados MOSE	148
4.2. Análisis y Discusión de Resultados.....	151
4.2.1. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.....	151
4.2.2. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Antiinfecciosos .....	153
4.2.3. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Cuidados Críticos.....	154
4.2.4. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Negociación. ....	155
4.2.5. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Soporte Nutricional.....	157
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>159</b>
<b>ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA LA FUERZA DE VENTAS LABORATORIOS DIAME .....</b>	<b>159</b>
5.1. Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME ..	166
5.1.1. Talleres Vivenciales de Equipos de Alto Desempeño .....	167
5.1.2. Talleres Prácticos de Planificación .....	171
5.1.3. Mesas de Trabajo Regionales .....	174
5.1.4. Campaña de Comunicación a la Fuerza de Ventas.....	179
5.1.5. Conferencias y Teleconferencias .....	181
<b>5.1.6. Dinámica de Cine Foro .....</b>	<b>184</b>
5.1.7. Dinámica “La Pirámide Personal” .....	189
5.1.8. Sesiones Periódicas de Feedback Personal “One to One” .....	194
5.2. Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Línea Cuidados Críticos .....	201
5.2.1. Estrategia “Contra Reloj”. (Sinergia en el Equipo de Trabajo).....	202
5.3. Estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas Línea Soporte Nutricional .....	206
5.3.1. Dinámica Emociones en Marcha .....	207
5.4. Costos de Ejecución Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME .....	211
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>217</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	217
6.1. Conclusiones .....	217
6.2. Recomendaciones .....	220
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	221
<b>ANEXOS</b> .....	228
ANEXO 1. Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas .....	228
ANEXO 2. Hoja de Resultados Instrumento Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE).....	232
ANEXO 3. Resultados por Ítem Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas.....	235
ANEXO 4. Dinámica “La Pirámide Personal” .....	247

## Índice de Tablas

Tabla I. Cuadro Resumen funciones Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.....	13
Tabla II. Indicadores en la Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.....	28
Tabla III. Resultados Informe Sobre Perfil Motivacional del Venezolano observado en Venezuela McClelland (1930, 1950 y 1970) .....	94
Tabla IV. Distribución de la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME, por Región y Línea de producto.....	106
Tabla V. Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME, distribuido por Región y Línea de producto. Febrero 2015. ....	107
Tabla VI. Escala del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE)	108
Tabla VII. Definiciones parámetros Motivacionales del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) y relación con Teorías de Motivación según David McClelland.....	110
Tabla VIII. Factor de corrección Ítems negativos MOSE.....	112
Tabla IX. Asignación de valores del 0 al 5 a la escala de respuestas del cuestionario MOSE para construcción del indicador IDA .....	113
Tabla X. Distribución de rangos porcentuales a las categorías de la escala del MOSE según el indicador IDA .....	115
Tabla XI. Operalización de variables Diseño de propuestas de motivación para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME .....	119

Tabla XII. Distribución Parámetros Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (Positivos y Negativos).....	121
Tabla XIII. Distribución de frecuencia de IDA según parámetros Positivos- Negativos MOSE.....	121
Tabla XIV. Estadísticas descriptivas del IDA las dimensiones del MOSE medidas sobre los individuos total Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.....	123
Tabla XV. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de antiinfecciosos. (Febrero 2015).....	129
Tabla XVI. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Antiinfecciosos. ..	131
Tabla XVII. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de Cuidados Críticos (Febrero 2015) .....	135
Tabla XVIII. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Cuidados Críticos. ....	136
Tabla XIX. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de negociación. (Febrero 2015).....	140
Tabla XX. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Negociación. ....	141
Tabla XXI. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de Soporte Nutricional. (Febrero 2015) .....	145
Tabla XXII. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Soporte Nutricional. ....	146
Tabla XXIII. Abreviatura Líneas de productos Laboratorios DIAME .....	149
Tabla XXIV Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME .....	151
Tabla XXV Perfil Motivacional Línea Antiinfecciosos Laboratorios DIAME .....	153

Tabla XXVI Perfil Motivacional Línea Cuidados Críticos Laboratorios DIAME ..	155
Tabla XXVII Perfil Motivacional Línea Negociación Laboratorios DIAME .....	156
Tabla XXVIII Perfil Motivacional Línea Soporte Nutricional Laboratorios DIAME .....	158
Tabla XXIX. Parámetros positivos y negativos MOSE y relación con Tipos de Motivación según McClelland. ....	160
Tabla XXX. Definiciones parámetros Motivacionales del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) y relación con Teorías de Motivación según David McClelland.....	165
Tabla XXXI. Resumen de Estrategias de Motivación Generales para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME. ....	197
Tabla XXXII. Resumen de Estrategias de Motivación Específicas para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME. ....	210
Tabla XXXIII. Cuentas Costos Implementación Estrategias de Motivación Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME. ....	211
Tabla XXXIV. Cronograma de Ejecución Estrategias de Motivación Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME (2016) .....	212
Tabla XXXV. Gastos Asociados a Reunión Nacional MotIVate .....	214
Tabla XXXVI. Gastos Asociados a Reuniones Regionales MotIVate .....	215
Tabla XXXVII. Costos de Ejecución Estrategias Motivación Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME (2016).....	216

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la división comercial de Laboratorios DIAME.....	25
Figura 2. Pirámide de las necesidades de Maslow .....	37
Figura 3. Modelo de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) de Alderfer y el principio de frustración-regresión. ....	42
Figura 4. Fórmula de la Teoría de la Equidad de Adams.....	47
Figura 5. Fórmula de la Fuerza de la Motivación de Vroom .....	49
Figura 6. Características del puesto de trabajo según Hackman y Oldham .....	53
Figura 7. Esquema Modelo AIDA Lewis (1898).....	70
Figura 8. Perfil psicológico del Vendedor .....	77
Figura 9. Pasos de la Negociación Efectiva Laboratorios DIAME .....	92
Figura 10 Fórmula cálculo Indicador de Acuerdo Desacuerdo .....	114
Figura 11 Teoría del aprendizaje experiencial de Kolb .....	169
Figura 12 Listado de Necesidades Personales de la Dinámica “La Pirámide Personal” .....	192
Figura 13 Pirámide de Jerarquía de Necesidades de la Dinámica “La Pirámide Personal” .....	193

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución porcentual del grupo de individuos según línea de producto (base: 40 individuos).....	126
Gráfico 2. Distribución porcentual del grupo de individuos según Región (Base: 40 individuos) .....	128
Gráfico 3. Comparación de IDA por dimensión para Antiinfecciosos .....	134
Gráfico 4. Comparación de IDA por dimensión para Cuidados Críticos .....	139
Gráfico 5. Comparación de IDA por dimensión para Negociación .....	144
Gráfico 6. Comparación de IDA por Dimensión para Soporte Nutricional.....	148
Gráfico 7. Comparación de IDA General y por línea según tipo (positivo-negativo) .....	150

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene por objetivo el diseño de una propuesta de estrategias para incrementar la motivación de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, una empresa nacional con más de 100 años de trayectoria en Venezuela, que cuenta con un amplio portafolio de 150 productos de uso parenteral, específicamente para pacientes hospitalizados, y con una Fuerza de Ventas distribuida en toda Venezuela, conformada por cuarenta Representantes de Ventas al momento de la investigación, que se encargan de la promoción y venta de los productos del portafolio, comprendido por tres líneas de productos, Línea de Soporte Nutricional, Línea Antiinfecciosos, Línea Cuidados Críticos y el equipo encargado de la Negociación.

En la investigación se realizó un análisis del perfil motivacional de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, siguiendo la Teoría de Motivación de David McClelland y empleando un instrumento diseñado por el psicólogo venezolano Oswaldo Romero García, el instrumento Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE), y a partir del perfil motivacional se desarrollaron diversas estrategias motivacionales asociadas a los perfiles hallados en la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME.

La investigación está conformada por los siguientes capítulos con sus respectivos contenidos. Capítulo I describe planteamiento del problema y plantea las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación. El Capítulo II en el cual se encuentran las bases teóricas de la investigación y los antecedentes. Capítulo III que incluye

metodología, técnicas de recolección, procesamiento de datos, análisis e interpretación de resultados. Seguido del Capítulo IV que incluye procesamiento de información, en base a los resultados obtenidos en el MOSE y Capítulo V que está conformado por el apartado de Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME. Finalmente el Capítulo VI donde se presentan conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas (Romero, O. 1985) y la Motivación Laboral o Motivación en el Trabajo fue definida en el 2008 por Kanfer, Chen y Pritchard como “un proceso psicológico que influye en cómo el esfuerzo personal y los recursos se asignan a las acciones relacionadas con el trabajo, incluyendo la dirección, intensidad y persistencia de estas acciones” (Kanfer R, Chen G, Pritchard R, 2008).

De acuerdo a lo descrito por Deci y Ryan, la motivación de un individuo depende de factores externos a la persona (motivación extrínseca) y de factores que dependen del propio individuo (motivación intrínseca) (Deci, E. y Ryan R. 1985); por esta razón, diversas empresas orientan sus esfuerzos para contar con personas motivadas intrínsecamente y de aplicar constantemente estrategias que motiven extrínsecamente a su gente para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Para el psicólogo estadounidense David McClelland, la motivación está constituida por los grupos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas y afirma que la motivación laboral de un individuo se forma a partir del deseo de satisfacer tres necesidades sociales: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación (McClelland, D. 1989).

En Latinoamérica se han realizado varias investigaciones en torno a la motivación y clima organizacional, alguna de ellas son:

- Para el año 2006 en Colombia se realizó una investigación que tenía por objetivo describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de empresas de telecomunicaciones públicas y privadas (Chaparro, L. 2006).
- Mientras que en Rio de Janeiro, Brasil, para el 2008 se realizó una investigación que relacionaba motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa (Giacomozzi, A; Gallegos, C; Lara, P. 2008).

Estas dos investigaciones son algunos de los ejemplos de las realizadas en los últimos años en Latinoamérica, así mismo Venezuela también cuenta con varios trabajos de investigación de la misma índole, los cuales se desarrollarán con más detalle en los antecedentes de la investigación.

Cada día las organizaciones están más enfocadas en mantener el capital humano, evaluando no sólo la productividad sino otros aspectos relacionados con el desarrollo humano y motivación.

Actualmente las variables extrínsecas de motivación de un individuo van estrechamente relacionadas con aquellos factores que afectan también la dinámica del entorno en el cual éste interactúa y establece sus relaciones de todo tipo: familiares, educativas, económicas, laborales, productivas. En el caso particular del trabajador en el país, en los últimos años Venezuela ha venido experimentando cambios significativos y particularmente en el modelo económico como es el caso del control cambiario desde el año 2003 (El Universal, Febrero 10, 2015), incremento en el índice

de escasez de productos básicos, e indicadores de alta inflación que aún no son oficiales. Estos factores han tenido un impacto en las organizaciones y empresas lo cual a su vez ha generado una re-dimensión en la dinámica de funcionamiento y las políticas de desarrollo, producción, distribución y comercialización del sector empresarial afectando a la población y a las organizaciones, por el alto nivel de incertidumbre en el país.

Los indicadores económicos disponibles son de fuentes no oficiales para Venezuela como la agencia de noticias internacionales Reuters que indica que “La inflación mensual de Venezuela de septiembre 2015 habría sido la más alta en un cuarto de siglo, un 16,9%, y la tasa interanual habría alcanzado a un 179,5 %.”(Reuters América Latina, Octubre 28, 2015).

Por otro lado, *Bank of America* calculó que para el mes de Agosto 2015 la inflación anual ya era de un 122% y la firma calificadora internacional *Moody's* revisó a inicios de Octubre 2015 su previsión al alza y espera que la tasa anual de inflación llegue al 180% en 2015 (Reuters América Latina, Octubre 28, 2015), es importante resaltar, que para la fecha de realización de esta investigación el Banco Central de Venezuela no ha publicado datos oficiales las cifras de inflación ni de escasez.

Tomando en consideración el entorno actual del país y su impacto en la motivación del venezolano, estas son situaciones que exponen a un alto nivel de stress e incertidumbre, no sólo al ciudadano, sino a algunas empresas, ya que están sometidas a restricciones económicas impuestas por el control cambiario, que afectan su

productividad porque dependen de la asignación de divisas por parte del Estado para la importación de materia prima y/o productos terminados.

Para finales del 2014 y durante el año 2015, varias empresas farmacéuticas trasnacionales tales como Janssen Cilag, Sanofi, Pfizer, Roche, MSD, Laboratorios La Santé, Zuoz Pharma, entre otras; han hecho reducciones de personal, principalmente en el área de ventas y visita médica, para la fecha la cantidad de personas que han salido de esas organizaciones asciende los 1.000 empleados, tal como lo manifiestan exintegrantes de dichas empresas, en entrevistas de trabajo realizadas por el departamento de reclutamiento de Laboratorios DIAME. Dichas reducciones no califican como despidos masivos, ya que en todos los casos ofrecieron negociar la salida de los representantes de ventas. (C. Dos Santos, comunicación personal, 11 de noviembre de 2015).

La situación planteada anteriormente afecta directamente a los representantes de ventas de cualquier empresa ya que genera incertidumbre al no saber si se continuarán tomando ese tipo de medidas ante la escasez de productos.

De acuerdo a las últimas declaraciones de Tito López, Presidente de la Junta Directiva de la Cámara de la Industria Farmacéutica (CIFAR), el 26 de Junio de 2015, la industria farmacéutica sólo ha recibido 8% de las divisas necesarias para mantener un proceso normal de producción y abastecimiento de medicamentos, teniendo una deuda para la fecha de 538 millones 400 mil dólares americanos, adicionalmente declaro:

... En materia de asignación de divisas, hemos estado recibiendo de 7% a un 8% mensual, lo que viene siendo febrero, marzo, abril y mayo no recibimos, y en junio recibimos más o menos el mismo porcentaje de lo que viene siendo las liquidaciones pendientes... (entrevista Unión Radio, Junio 26, 2015)

Con la regulación de precios de medicamentos, la cual se publicó en Gaceta Oficial N° 5.669 (2003), y la promulgación de la Ley Contra Ilícitos Cambiarios, publicada en Gaceta Oficial N° 6.150 (2014), se mantienen restricciones económicas que directa e indirectamente han afectado a la industria farmacéutica venezolana, y han generado graves inconvenientes en el sistema de suministro y distribución de medicamentos, que hoy día se refleja por un índice de escasez de medicamentos de alrededor del 60% en la región capital y de 70% en el interior del país, según declaraciones de Freddy Ceballos, presidente de la Federación Farmacéutica Venezolana (FEFARVEN), (entrevista El Universal, Mayo 4, 2015)

En la misma declaración, Ceballos acota que la deuda en divisas a los proveedores de productos terminados y materias primas de la Industria Farmacéutica Venezolana ascendió a cuatro millardos de dólares americanos para mayo del 2015, lo que constituye la principal causa de la escasez de medicamentos, esto se evidencia en las largas colas en farmacias que se observan a nivel nacional.

Otro factor que incide en la Industria Farmacéutica Venezolana es la regulación de precios de medicamentos, que inició el 15 de Octubre de 2003 publicándose en Gaceta Oficial N° 5.669 (2003), allí se indicó el listado de productos que establecía la regulación de precios de los Medicamentos Esenciales, y para el 23 de enero de 2014

se publicó la Ley Orgánica de Precios Justos en Gaceta Oficial N° 40.340 que estableció el precio de venta al público de la mayoría de los medicamentos registrados y comercializados en el país, ajustados de acuerdo a su estructura de costos bajo la cual fue producido y comercializado el producto.

La agencia internacional de noticias Reuters reporta que los niveles de escasez de divisas han producido altos índices de escasez tanto de alimentos como medicamentos (Reuters América Latina, Marzo 16, 2015) y el último comunicado publicado por la Federación Farmacéutica Venezolana (FEFARVEN), denominado Manifiesto de FEFARVEN ante la escasez del medicamento en Venezuela (Junio, 2015) indica “...tenemos un grave problema de abastecimiento de medicamentos por falta de liquidación de divisas que no permite mantener el flujo de importaciones ya sea de materia prima o de productos terminados.”

Es importante destacar, que adicionalmente en el último comunicado de FEFARVEN explican a detalle el proceso de importación de un producto farmacéutico, el cual

...implica la solicitud de autorización del certificado de no producción (CNP) o certificado de producción insuficiente (CPI); la autorización de adquisición de divisas, conocida como los AAD; al llegar a la aduana deben ser nacionalizados de acuerdo a lo aprobado en los dos instrumentos anteriores; se traslada a lo largo del país con sus respectivas guías de movilización y con la autorización de la liquidación de las divisas o ALD, el pago a los proveedores internacionales, lo realiza directamente el Estado venezolano.

Según lo planteado por FEFARVEN, dicho proceso retrasa considerablemente la importación de medicamentos, puesto que dependen de varios entes.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se deben tomar en cuenta las variables del entorno y como éstas pueden tener un impacto en la motivación laboral del personal que trabaja en la industria farmacéutica. En tal sentido, esta investigación va dirigida a desarrollar estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, una industria farmacéutica Venezolana con un modelo de negocios que maneja la figura de venta directa a instituciones (clínicas, hospitales, droguerías y farmacias). La función principal de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, es promocionar los productos del portafolio y garantizar la compra por parte de las instituciones antes mencionadas.

La motivación laboral es un proceso que se relaciona con la productividad de la empresa, por lo tanto; se desarrolla la siguiente investigación bajo la premisa de que invertir en estrategias de motivación laboral para la Fuerza de Ventas es invertir en el logro de los objetivos de Laboratorios DIAME. (Álvarez, G. 1992).

La Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME está contituida con 54 profesionales universitarios en el área de la salud (Farmacéuticos, Nutricionistas, Licenciados en Enfermería, Odontólogos, Veterinarios y Bioanalistas) en todo el territorio nacional, distribuidos en cuatro líneas, las cuales son:

- Línea de Soporte Nutricional
- Línea de Cuidados Críticos
- Línea de Antiinfecciosos
- Negociación

Para el momento en el que se realizó la investigación, la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME contaba únicamente con 40 representantes operativos, por lo que tenía 14 vacantes, lo que representa un 26% del total de las plazas.

La última investigación realizada de clima organizacional en la empresa data de Junio 2013 y en la misma se reflejó que el Índice de Rotación de personal para en el 2013 fue de 30% cifra que no ha variado en los últimos dos años; esta información fue otorgada en entrevista con María Mercedes Silva, Gerente de Producto Línea Cuidados Críticos, quien fue la encargada de desarrollar el trabajo de clima organizacional en conjunto con otros gerentes del área comercial. (M. Silva, comunicación personal, 11 de agosto de 2015)

Adicionalmente en la misma investigación de Junio 2013, reportan que para ese momento el clima organizacional tenía varios puntos de mejora, ya que, de acuerdo a los resultados obtenidos, no se tenía una estructura que permitiera la retroalimentación por haber brechas comunicacionales con los supervisores; así como tampoco había un instrumento diseñado por Recursos Humanos que permitiera la evaluación individual de desempeño de la Fuerza de Ventas. Actualmente, dicha situación se mantiene.

Derivado de los resultados obtenidos en la investigación realizada, y tomando en cuenta las variables externas que según lo planteado por Deci y Ryan (Deci, E. y Ryan, R 1985) los factores extrínsecos en el entorno laboral han revelado la existencia de una relación con productividad; de allí que realizar el diagnóstico de los parámetros motivacionales de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME es clave para identificar estrategias de motivación que refuercen el desempeño del personal, así

mismo es importante resaltar que actualmente la alta gerencia de Laboratorios DIAME, está centrando sus esfuerzos en la capacitación y en hacer un contacto más cercano con el recurso humano, de manera que tiene como próximos planes implementar nuevas estrategias y tácticas asociadas al desarrollo de sentido de pertenencia y cultura organizacional.

El modelo de negocios llevado a cabo por Laboratorios DIAME, comprende la venta directa a Clínicas, Hospitales, Farmacias, Droguerías y Distribuidores, a nivel nacional, así mismo, el canal de distribución es directo, por lo que se emplea un operador logístico, quien es la Distribuidora AMEDI y dentro sus funciones se encuentran el despacho oportuno de los productos comercializados por Laboratorios DIAME, a través de medio de transporte terrestre (camiones y gandolas) así como, ofrecer a los clientes de Laboratorios DIAME un servicio de atención al cliente a en materia de entrega de productos.

La venta es realizada de forma directa a través de la Fuerza de Ventas, conformada por los Representantes de Ventas, quienes se encargan de negociar con las instituciones de salud ya sean Clínicas, Hospitales, Droguerías o Farmacias, que conforman la base de datos de clientes o cuentas de Laboratorios DIAME, por lo que ellos representan el enlace directo laboratorio-cliente, y desempeñan un papel clave ya que se encargan de la facturación y seguimiento de despachos manteniendo comunicación con la Distribuidora AMEDI.

Así mismo, dentro del perfil del cargo de Representante de Ventas de Laboratorios DIAME, otra de sus funciones principales es realizar la visita médica o promoción de

los productos que comercializan, dicha labor se distribuye de acuerdo a las líneas de productos (Soporte Nutricional, Cuidados Críticos, Antiinfecciosos y Negociación). A continuación se presenta un cuadro resumen de las funciones de la Fuerza de Ventas, agrupadas por línea de productos.

**Tabla I. Cuadro Resumen funciones Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

<b>Representantes de Ventas</b>	<b>Funciones</b>	<b>Cuentas (clientes visitados)</b>	<b>Contactos (especialidades visitadas)</b>
<b>Línea Antiinfecciosos</b>	1. Promocionar los productos de la Línea de Antiinfecciosos en Clínicas y Hospitales, a los especialistas target.	Clínicas y Hospitales	Cirugía, Infectología, Medicina Interna, Medicina Crítica, Emergenciológica, Bacteriología, Farmacia, Enfermería.
	2. Negociar el portafolio completo de las tres líneas de productos.	Clínicas	
	3. Facturar las Órdenes de compra emitidas por el cliente y hacer seguimiento en el despacho	Clínicas	
<b>Línea Cuidados Críticos</b>	1. Promocionar los productos de la Línea de Cuidados Críticos en Clínicas y Hospitales, a los especialistas target.	Clínicas y Hospitales	Cirugía, Anestesiología, Medicina Interna, Medicina Crítica, Emergenciológica, Gastroenterología, Farmacia, Enfermería.
	2. Negociar el portafolio completo de las tres líneas de productos.	Clínicas	
	3. Facturar las Órdenes de compra emitidas por el cliente y hacer seguimiento en el despacho	Clínicas	
<b>Línea Soporte Nutricional</b>	1. Promocionar los productos de la Línea de Soporte Nutricional en Clínicas y Hospitales, a los especialistas target.	Clínicas y Hospitales	Cirugía, Nutrición, Medicina Interna, Medicina Crítica, Farmacia, Enfermería.
	2. Negociar el portafolio completo de las tres líneas de productos.	Clínicas	
	3. Facturar las Órdenes de compra emitidas por el cliente y hacer seguimiento en el despacho	Clínicas	
<b>Negociación</b>	1. Promocionar los productos de las tres Líneas de productos en Hospitales, con el apoyo del Representante de la Línea	Hospitales	Administración, Farmacia, Cirugía, Anestesiología, Medicina Crítica, Medicina Interna, Infectología, Nutrición, Farmacia y Enfermería.
	2. Negociar el portafolio completo de Laboratorios DIAME en Hospitales, Droguerías, Farmacias y Distribuidores, con las tres líneas de productos	Hospitales, Droguerías, Farmacias y Distribuidores	
	3. Realizar la gestión de cobranza en clínicas, hospitales, droguerías, distribuidores y farmacias.	Clínicas, Hospitales, Droguerías, Farmacias y Distribuidores	
	4. Facturar las Órdenes de compra emitidas por el cliente y hacer seguimiento en el despacho	Hospitales, Droguerías, Farmacias y Distribuidores	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez planteado el contexto en el cual se desempeña la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, incluyendo funciones y la importancia que tiene para la organización, es importante indicar la situación que actualmente enfrentan, así como aquellos factores que actualmente impactan en su gestión diaria.

Desde inicios del año 2015, específicamente enero hasta el mes de octubre 2015, se ha evidenciado un retraso considerable en los días de despacho del operador logístico Distribuidora AMEDI, el cual ha pasado de ser 6 a 20 días hábiles aproximadamente, representando un 70% de incremento en los tiempos de despacho, lo cual repercute directamente en la relación que los clientes tienen con los representantes de Ventas de Laboratorios DIAME generando constantes reclamos por parte de los clientes, quienes lo canalizan a través de la Fuerza de Ventas.

En entrevista realizada al Director de la Distribuidora AMEDI, Wilmer Flores, indica que dicho retraso se debe principalmente a la falta de camiones y falta de repuestos, por lo que la flota de camiones operativos se ha reducido en casi un 50% impactando así en los tiempos de respuesta de Distribuidora AMEDI. (W. Flores, comunicación personal, 15 de agosto de 2015)

Es importante destacar que los productos comercializados por tratarse de medicamentos hospitalarios van dirigidos al tratamiento de un paciente que está en graves condiciones de salud, y el retraso impacta no sólo en las relaciones con el cliente, sino en la vida del paciente que está hospitalizado, y finalmente en la organización ya que implica una disminución de las ventas.

Igualmente es importante indicar que el sistema de remuneración a la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME, se basa en un sistema de comisiones por venta directa, es decir, con base a un presupuesto de venta establecido por la compañía, el representante de ventas mes a mes deberá realizar las ventas correspondientes, si logra una cobertura superior al 80% de ventas recibe parte de la remuneración. Las comisiones representan aproximadamente el 50% del salario mes, y el 50% restante es el sueldo base.

Con ese sistema de remuneración se ha percibido que al momento de realizar estrategias y tácticas asociadas a un incremento en la venta de productos, automáticamente se traduce en beneficios económicos para el representante; por lo que todos aquellos factores externos que incidan directa o indirectamente en la venta, afectan de forma directa a la remuneración del representante; actualmente el factor más resaltante es el retraso de las entregas por parte de Distribuidora AMEDI, ya que el cliente se ve en la necesidad de acudir a otras opciones para satisfacer la demanda, y en el momento que llegan los productos de Laboratorios DIAME generan un sobre *stock* en el cliente, por lo que hay que esperar a que nuevamente roten esas unidades para poder emitir una nueva orden de compra. Es decir, el sistema de comisiones se encuentra inoperativo como elemento motivador.

De acuerdo al sondeo realizado por los investigadores, a gerentes regionales y representantes de ventas de otros Laboratorios Farmacéuticos Venezolanos, se detectó que la estructura de ventas y de remuneración que plantea Laboratorios DIAME, es distinta a lo que se acostumbra en la Industria Farmacéutica Venezolana; ya que en esta

predomina que los Representantes de Ventas únicamente se dediquen a promocionar los productos (visita médica), sin negociar la venta directa, facturar o hacer seguimiento de despacho, mientras que los representantes de ventas de Laboratorios DIAME, si deben realizar una serie de funciones que están asociadas visita médica, negociación directa de productos, facturación y seguimiento en el proceso de despacho.

Tomando en cuenta que el rol que desempeñan los representantes de venta es clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por Laboratorios DIAME, y considerando lo establecido por Álvarez (1.992), que la motivación laboral se relaciona con la productividad; es importante identificar si la Fuerza de Ventas Hospitalaria, se encuentra motivada.

Dado lo anterior, se ha planteado la necesidad imperante, tanto por los investigadores como por el equipo de ventas de Laboratorios DIAME, realizar un diagnóstico del nivel de motivación de la Fuerza de Ventas y diseñar estrategias adecuadas para mantener o incrementar su motivación.

Luego de haber descrito los planteamientos anteriores, emergen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los parámetros motivacionales de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, de acuerdo a la clasificación de motivación laboral según McClelland?
- ¿Cuáles serían los factores y criterios que compondrían las estrategias de un programa de motivación dirigido a la Fuerza de Ventas?

### **1.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME

### **1.2. Objetivos Específicos**

Determinar los parámetros motivacionales de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME según la teoría de motivación de McClelland.

Proponer las posibles estrategias de motivación dirigida a la Fuerza de Ventas Hospitalaria de Laboratorios DIAME.

Determinar el costo de la ejecución de la propuesta de estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas Hospitalaria de Laboratorios DIAME.

### **1.3. Justificación**

Tomando en cuenta los datos descritos en el planteamiento del problema, surge la necesidad de realizar un diagnóstico del perfil motivacional de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME y diseñar estrategias de motivación alineadas con los retos que actualmente se presentan en el mercado farmacéutico venezolano y que también estén alineadas con el plan estratégico de la compañía en estudio.

El diagnóstico previo se hará tomando como base los estudios realizados por David McClelland, quien realizó un Informe Sobre Perfil Motivacional del Venezolano observado en Venezuela (1930, 1950 y 1970) identificando el tipo de motivación predominante en el venezolano, que para el momento era Motivación al Poder, seguida de Motivación de Afiliación y finalmente Motivación al Logro.

Es importante resaltar que los estudios realizados en años sucesivos por psicólogos venezolanos expertos en motivación tomaron como base la tesis de McClelland, y de allí han resultado diversas investigaciones en el país, dentro de las cuales resaltan las de Oswaldo Romero García, destacado psicólogo de la Universidad de Los Andes; que han servido como base para hacer perfiles motivacionales en organizaciones gubernamentales y empresa privada, y en base a esos resultados identificar perfiles de competencias para selección de cargos y estrategias de motivación. Debido a lo expuesto anteriormente se tomó en consideración tomar como base la Teoría de Motivación de McClelland y los estudios realizados por Oswaldo Romero García.

Actualmente, el contexto país conduce a la organización a implementar estrategias para los trabajadores que en el área de ventas, éstas en su mayoría están enfocadas en mantener o aumentar la productividad, expresada como ventas, y en ocasiones no dan prioridad a la motivación del personal.

La presente investigación se llevó a cabo en Laboratorios DIAME, una empresa venezolana con 111 años de trayectoria, pionera en la formulación de productos de uso hospitalario, que cuenta con un amplio portafolio en el área con 150 productos de administración intravenosa, representados por tres líneas de productos (antiinfecciosos, cuidados críticos que incluye productos de emergencia-anestésicos y soporte nutricional parenteral).

Laboratorios DIAME, se encarga de la producción, comercialización y distribución de medicamentos hospitalarios a todas las instituciones de salud, tanto públicas como privadas y a aquellos intermediarios que se encargan de venta a otras instituciones (farmacias, droguerías y distribuidores) a lo largo y ancho del territorio nacional.

Los productos comercializados por Laboratorios DIAME son de gran importancia en el área hospitalaria, puesto que son productos de primera necesidad en todas las instituciones de salud, ya que la administración de los mismos repercute directamente en la vida del paciente hospitalizado.

Debido a que Laboratorios DIAME tiene un amplio portafolio de productos, que son utilizados en casos muy específicos para los pacientes, debe tener un personal capacitado en el área de promoción y ventas; por lo tanto uno de los requisitos para el

reclutamiento de la Fuerza de Ventas, es ser profesional universitario en el área de la salud, puesto que de esta forma se garantiza un mejor manejo de los productos.

La relación motivación y productividad, se encuentra presente en toda organización según lo establecido por Álvarez (1992). En el caso de Laboratorios DIAME esta relación podría repercutir directamente en las ventas, por lo que también en la rentabilidad de la compañía, ya que la responsabilidad de la Fuerza de Ventas es generar la demanda de productos y concretar las negociaciones con los clientes, de allí que conviene que quienes conforman la fuerza de venta se sientan motivados, sientan interés y deseos de lograr sus metas y cumplir satisfactoriamente con los planes de la organización en términos de productividad, por tanto es importante determinar el perfil motivacional de la Fuerza de Ventas y aplicar estrategias de motivación adecuadas.

Este trabajo surge como una alternativa y guía para que los líderes de ventas mantengan a su equipo motivado hacia el logro y de esta forma alcancen los objetivos planteados por la empresa, con estrategias de fácil implementación que generen resultados a corto, mediano y largo plazo, impactando positivamente en la cultura organizacional de Laboratorios DIAME.

Adicionalmente esta investigación podría tener impacto en la organización ya que constituye el primer diagnóstico de perfiles motivacionales y diseño de estrategias de motivación realizados en la empresa y puede ser aplicable a otros departamentos de la organización, de esta forma se lograría unificar de manera sistémica la política de crear mecanismos que impulsen la motivación al logro en todas las Gerencias y Departamentos de Laboratorios DIAME.

Por otra parte, esta investigación es útil para otras empresas con un modelo de negocios similar al de Laboratorios DIAME, ya que inicialmente pueden implementar planes similares.

Debido a que actualmente la organización está orientada a un cambio en el manejo del recurso humano, esta investigación podría traer beneficios directos a la Fuerza de Ventas, tanto en el área personal como en el área profesional, mejorando sus indicadores de gestión, lo cual podría repercutir en mayor remuneración, y movimientos horizontales o verticales dentro del organigrama de la empresa, así mismo pudiera ser utilizada a modo de guía en otras áreas de la División Comercial de Laboratorios DIAME.

Si se logran cambios a largo plazo tras la aplicación de las estrategias, se obtendrá una Fuerza de Ventas altamente motivada al logro tanto dentro como fuera de la organización, aplicando lo aprendido en su vida diaria.

La propuesta de esta investigación es el diseño de estrategias de motivación, que fomenten principalmente la motivación al logro, ya que tomando como base las investigaciones realizadas por McClelland, aquellos países con individuos en los que predomina la motivación al logro, son las naciones con mayor éxito económico; esta relación aplica no solo a nivel macro (país), sino a nivel organizacional y personal. (McClelland, D., 1974).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Laboratorios DIAME**

Para fines de la investigación, se seleccionó una empresa farmacéutica llamada Laboratorios DIAME ubicado en la zona Metropolitana de Caracas. Se sostuvo una entrevista con la Dirección Comercial quien puso en conocimiento su flexibilidad para éste tipo de investigación y autorizó la aplicación de diferentes cuestionarios para el determinar el perfil motivacional de la Fuerza de Ventas utilizando la clasificación de David McClelland. A partir de este trabajo se logró aplicar los contenidos descritos a continuación en el marco teórico.

##### ***2.1.1. Reseña histórica***

Laboratorios DIAME es una empresa farmacéutica de capital venezolano con 111 años prestando sus servicios a la población. Desde el año 1904, Laboratorios DIAME destina su operación a la fabricación de especialidades farmacéuticas de uso hospitalario.

Comenzaron por medicamentos de la farmacopea original hasta alcanzar toda una gama de presentaciones médicas, así como también, destinan su producción a sólidos en tabletas y comprimidos, jarabes, suspensiones e inyectables, en viales y ampollas. Es a partir de 1948, cuando se introducen en la elaboración de soluciones intravenosas

de gran volumen; y posteriormente, en las soluciones intravenosas de alta especialización.

A partir de enero de 1995, redimensionan su presencia en el mercado venezolano y deciden abordar con exclusividad el mercado hospitalario, centrándose por completo en los pacientes críticos, específicamente especialidades farmacéuticas como:

- Fluidoterápicos (Soluciones intravenosas de gran volumen).
- Nutrición Parenteral.
- Soluciones Electrolíticas.
- Anestésicos Intravenosos.
- Antiinfecciosos.
- Emergencia: Analgésicos (AINE's), Corticoesteroides, Inhibidores H2, Broncodilatadores, Expansores Plasmáticos.

Actualmente, manufacturan el 52% de las unidades comercializadas en su propia planta ubicada en la zona Metropolitana de Caracas y el 48% restante es importado de proveedores internacionales quienes actúan como maquila, entre ellos se encuentran Laboratorios PiSA (México), Laboratorios B-Braun (Alemania), y Reyoung Pharmaceuticals (China), entre otros.

Laboratorios DIAME utiliza los sistemas de producción de la más alta tecnología, bajo estrictos criterios farmacológicos y de control de calidad empleados en reconocidos laboratorios del mundo, y recientemente han adquirido maquinarias de gran sofisticación en los mercados europeos y estadounidenses.

Para cumplir de manera profesional con las exigencias del mercado, Laboratorios DIAME cuenta con la Dirección Comercial, quien tiene a su cargo al personal de ventas, altamente calificado para hacer frente a las necesidades del mercado, por medio de la visita médica al cliente final.

Adicionalmente, Laboratorios DIAME, cuenta con un operador logístico denominado AMEDI, quien se encarga de la distribución de todos sus productos a nivel nacional, atendiendo a Clínicas, Hospitales, Droguerías y Farmacias.

Laboratorios DIAME permanece en la búsqueda continua de nuevas alternativas terapéuticas, y con la disposición a innovar con moléculas de última generación.

### ***2.1.2. Misión***

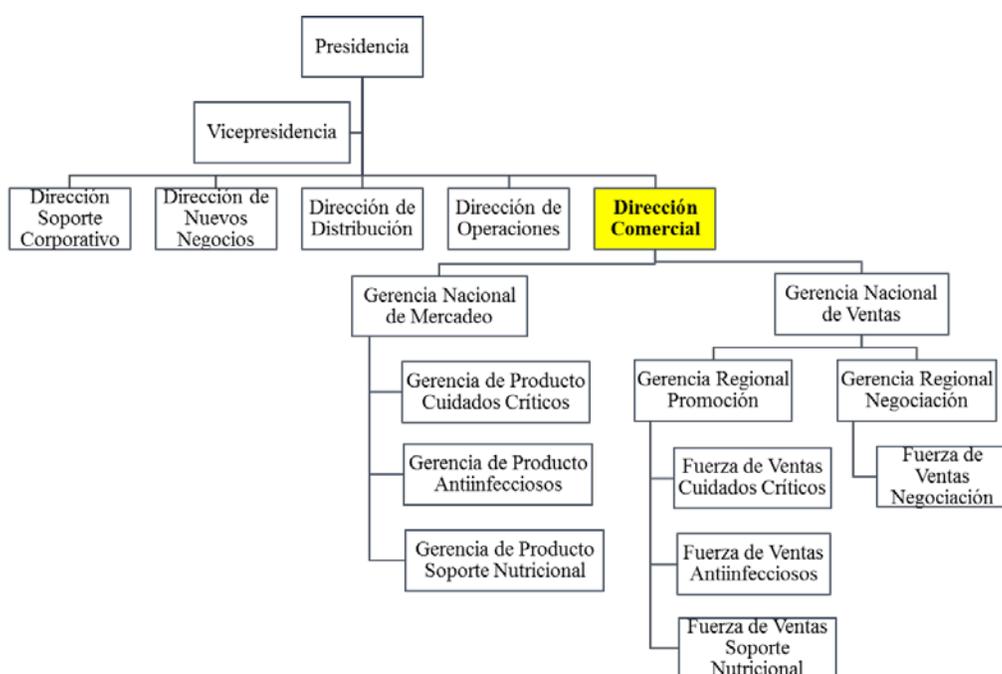
“Nuestro compromiso es ofrecer salud y bienestar a los pacientes hospitalizados a través de la fabricación y/o comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad y tecnología”.

“Nos orientamos a prestar excelente servicio y atención a nuestros clientes; al mismo tiempo que satisfacemos las necesidades de crecimiento y desarrollo de nuestro recurso humano”.

### 2.1.3. Visión

Laboratorios DIAME, “está decidido a alcanzar el primer lugar como laboratorio hospitalario en Venezuela, ofreciendo la más completa línea de productos farmacéuticos para satisfacer todas las necesidades del paciente hospitalizado”.

### 2.1.4. Organigrama División Comercial



**Figura 1. Organigrama de la división comercial de Laboratorios DIAME**

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Laboratorios DIAME.

Esta investigación se realizó en la Dirección Comercial de Laboratorios DIAME, específicamente a la Fuerza de Ventas de las líneas de Antiinfecciosos, Cuidados Críticos, Soporte Nutricional y Negociación.

### ***2.1.5. Funciones Fuerza de Ventas***

La población de estudio estuvo constituida por los Representantes de Venta a nivel Nacional, dentro de las funciones de estos representantes, se encuentran las siguientes:

1. Línea de Soporte Nutricional: se encarga de promocionar el portafolio de productos de la línea en clínicas y hospitales, que incluye los productos de nutrición parenteral, electrolitos y fluidoterápicos. Por otro lado, también se encarga de negociar la venta directa en Clínicas de todos los productos de la división hospitalaria.
2. Línea de Cuidados Críticos: Los representantes de esta línea se encargan de promocionar los productos de emergencia y anestésicos intravenosos tanto en clínicas como en hospitales. Al igual que los representantes de nutrición negocian la venta directa de todo el portafolio de productos de la división en clínicas.
3. Línea de Antiinfecciosos: Los representantes de ventas se encargan de promocionar el portafolio de la línea, que comprende antibióticos intravenosos. Al igual que los representantes de nutrición y cuidados críticos negocian la venta directa de todo el portafolio de productos de la división hospitalaria en clínicas.
4. Negociación: Se encarga de promocionar el portafolio de las tres líneas de productos mencionadas anteriormente en hospitales; y de la gestión de cobranza en clínicas, hospitales y droguerías. Así como la negociación en droguerías y hospitales.

### ***2.1.6. Evaluación de la Fuerza de Ventas***

Dentro de la evaluación del desempeño que se realiza a cada integrante de la Fuerza de Ventas Hospitalaria de Laboratorios DIAME, se evalúan los siguientes puntos:

1. Porcentaje de Cobertura de presupuesto de ventas por línea: Mensualmente debe lograr una cobertura del 100% en valores (bolívares) versus lo presupuestado por la compañía en valores (bolívares). Este parámetro representa un 15% de la evaluación.
2. Porcentaje de Cobertura productos nuevos: Se debe cubrir al 100% productos de nuevo lanzamiento que son los que tienen más peso a nivel de inversión promocional. Este parámetro representa un 15% de la evaluación.
3. Porcentaje de Productos de Promoción: Se debe cubrir al 100% los productos de promoción que son aquellos en los que se realiza inversión promocional y son importantes para rentabilidad de las líneas de producto. Este parámetro representa el 25% de la evaluación.
4. Porcentaje Cobertura de visita médica: Deben visitarse 10 contactos diarios. Cada representante tiene una base de datos con 190 a 220 contactos (para representantes de Antiinfecciosos, Cuidados Críticos y Soporte Nutricional) y 150 contactos (para representantes de negociación) La cobertura de visita médica representa un 25% de la evaluación anual de desempeño.
5. Implementación de Tácticas (Numero de Actividades de Mercadeo por Línea): Dichas actividades forman parte del Plan de Mercadeo por Línea, cada Línea de productos tiene actividades especialmente direccionadas a sus

productos y target de especialistas; y representan un 15% de la evaluación total del representante.

6. Rendimiento Académico: Son todas aquellas actividades académicas que se realizan por la Gerencia de Entrenamiento y Dirección Médica, para determinar conocimiento y manejo de los productos del portafolio, así como nuevos lanzamientos, esto incluye actividades como: clínicas de ventas, cuestionarios, exámenes orales y escritos. Este punto representa un 5% de la evaluación total.

A continuación, se presenta el resumen de indicadores de evaluación de desempeño de los representantes de ventas de DIAME.

**Tabla II. Indicadores en la Evaluación de Desempeño Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

EVALUACION FUERZA DE VENTAS	EVALUACIÓN TOTAL
RENDIMIENTO ACADÉMICO (19-20)	5
IMPLEMENTACIÓN DE TÁCTICAS (Actividades Mercadeo por Línea)	15
% COBERTURA DE VISITA MEDICA (9 - 10 Contactos visitados/día)	25
% COBERTURA VALORES -PRODUCTOS NUEVOS = 100%	15
% COBERTURA VALORES - PRODUCTOS TOTAL LINEA =100%	15
% COBERTURA VALORES - PRODUCTOS PROMOCIÓN = 100%	25
<b>EVALUACIÓN TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.1. Motivación

Esta investigación se centra en el diseño de una propuesta de estrategias motivacionales para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, debido a eso es importante manejar conceptos básicos tales como motivación, motivación laboral, así como las diferentes teorías de motivación que se han planteado a través del tiempo.

El concepto de Motivación, según el diccionario de la Real Academia Española, que en su vigésima segunda edición, define motivación como el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. Así mismo, define al verbo motivar como disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

La palabra motivación deriva del latín *motivus* y *movere*, que significan causa del movimiento y “la motivación tiene que ver con la forma en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida” (Marshall, J. 1955).

Para el psicólogo estadounidense, David McClelland, la motivación está constituida por los grupos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas (McClelland, D. 1989).

El psicólogo y especialista en motivación, el venezolano Oswaldo Romero García, define motivación como “estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas” (Romero, O. 1985). Este autor hace énfasis en que los motivos son pensamientos y sentimientos relacionados con el logro de una meta.

El español John Marshall Reeve define al estudio de la motivación en su obra “Motivación y Emoción” publicada en 1994, como “La búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido” (Reeve, J. 1994).

Según Friedrich Dorsch, autor del famoso Diccionario de la Psicología, “La motivación es el trasfondo psíquico, impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección” (Dorsch, F. 2000).

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea (Chiavenato, I. 1999).

Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, S. 2004).

Según Anita Woolfolk (2006), la motivación puede definirse como un “estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta” (Woolfolk A, 2006).

La motivación no es palpable, no se puede ver ni tocar, lo que se aprecia como motivación son las acciones que derivan de ésta, se indica que un individuo realizó determinada acción, porque podía realizarla y estaba “motivado” a realizarla.

Muchas veces la motivación humana y el logro de metas, están dirigidos por los incentivos materiales, pero también por los incentivos sociales, y el incentivo de auto-evaluación vinculado a los estándares personales (Bandura, A. 2011).

A pesar de que la motivación es uno de los constructos más importantes de la psicología de las organizaciones y el trabajo, no se han formulado nuevas teorías de

motivación en los últimos años (Arrieta, C. y Navarro, J. 2008). De esta afirmación de Arrieta y Navarro, se entiende por qué de la vigencia de las teorías clásicas de la motivación.

### **3.2. Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca**

Para entender el concepto de motivación, se debe tener presente que para un individuo existen motivadores externos y motivadores internos. Algunos autores, como Deci y Ryan en su obra *Motivación Intrínseca y Autodeterminación en el Comportamiento Humano (Intrinsic motivation and self-determinaton in human behaviour)* hacen la distinción entre motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación intrínseca es el impulso natural, inherente a buscar retos y nuevas posibilidades, asociado con el desarrollo cognitivo y social del individuo. (Deci, E. y Ryan R. 1985).

La motivación intrínseca se basa principalmente en las necesidades humanas innatas de autonomía y de competencia. La motivación intrínseca en el entorno laboral involucra a los empleados que realizan una actividad porque la encuentran interesante y les produce una satisfacción espontánea. La motivación intrínseca proviene de las necesidades de orden superior, como la autorrealización la plenitud o la necesidad de sentirse competente.

La motivación extrínseca es aquella que proviene de factores externos y en el entorno laboral implica la relación entre la actividad y las consecuencias que son diferentes a la tarea en sí misma, como las recompensas tangibles, verbales o contingentes.

Una combinación de prácticas motivacionales intrínsecas y extrínsecas puede tener un efecto aditivo y positivo sobre la motivación. Se ha descubierto que cuando la motivación intrínseca es alta, las recompensas tangibles extrínsecas pueden contribuir positivamente a la motivación general (Deci, E. y Ryan, R. 1999)

El reconocimiento impulsa la motivación intrínseca cuando se proporciona a los empleados información positiva acerca de su competencia, la motivación intrínseca está ligada a la autodeterminación de la persona y sentirse competente.

La motivación intrínseca surge de las necesidades humanas innatas de competencia y autodeterminación, las relaciones interpersonales también representan una función importante en la motivación intrínseca, aunque en menor magnitud (Deci y Ryan, 1971).

Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, experimentan interés y disfrute, y se sienten competentes y con el poder de sus actos.

...el trabajador está intrínsecamente motivado cuando deriva satisfacción de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos como persona autónoma y autodeterminada; y está extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por el salario. Pero se puede trabajar motivado intrínsecamente y extrínsecamente a la vez. (Romero, O. 1985)

### **3.3 Motivación Laboral**

Esta investigación contempla el diseño de estrategias motivacionales para el personal de ventas de Laboratorios DIAME. En primera instancia se realizó un diagnóstico de su nivel de motivación, principalmente a nivel laboral, de allí la importancia del manejo de este concepto e identificar los factores a los que está asociado tanto en el ámbito personal como laboral.

La motivación laboral es la capacidad de la organización para estimular a un empleado de modo que dirija voluntariamente su esfuerzo hacia el logro de objetivos de la empresa, ofreciéndole oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales.

Motivación laboral es “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo” (Vroom, V. 1964).

Para Gallardo y colaboradores, la motivación laboral se define como:

el compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador). (Gallardo, E. 2007)

“Trabajar es, ante todo, hacer, simplemente hacer. Si aceptamos el supuesto de que toda conducta es motivada, entonces trabajar es un hacer con algún motivo...”

(Romero, O. 1985).

El concepto de motivación es muy amplio y multifactorial, por lo que está relacionado con otras realidades como la satisfacción laboral y el compromiso. Si se

aborda la motivación desde un punto de vista amplio, un trabajador motivado se mostrará satisfecho y comprometido con la empresa.

### **3.4. Motivación Laboral y otros conceptos relacionados**

En el vocablo cotidiano, los términos motivación laboral y satisfacción laboral se usan indistintamente, pero es importante resaltar sus diferencias para los fines de esta investigación. Es también necesario, distinguir la motivación laboral de los términos cultura organizacional y clima organizacional.

La motivación tiene elementos cognitivos (pensamientos), afectivos (emocionales) y conductuales (acciones).

La motivación constituye aquellos pensamientos y emociones que dirigen la conducta a la realización del trabajo. Es el interés de realizar el trabajo y existen varios y diversos motivadores laborales.

Por otro lado, la satisfacción laboral hace referencia a lo que una persona desea y lo que una persona obtiene de su actividad laboral, es el nivel de agrado que siente la persona con su trabajo. La satisfacción es el grado de afecto con el trabajo. “Mientras que la satisfacción se puede considerar el cumplimiento de un deseo u objetivo, la motivación, por el contrario, hace referencia a lo que impulsa al individuo a intentar cubrir ese mismo deseo u objetivo...” (Gallardo, E. 2007)

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas que los empleados desarrollan en relación con las características de su empresa, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras empresas e influyen en su comportamiento.

Por otra parte la cultura organizacional, hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

La connotación afectiva (satisfacción), el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (clima organizacional), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad. (Álvarez, G. 1992).

### **3.5. Teorías de la Motivación**

Son muchos los autores que han descrito cómo funciona la motivación en los seres humanos, así como, la motivación en el ámbito laboral. Para el desarrollo de esta investigación, se han considerado los autores más influyentes en el campo de la motivación laboral.

En este sentido se presentarán, las teorías de Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland, McGregor, Adams, Vroom, Locke, Atkinson, Hackman y Oldham.

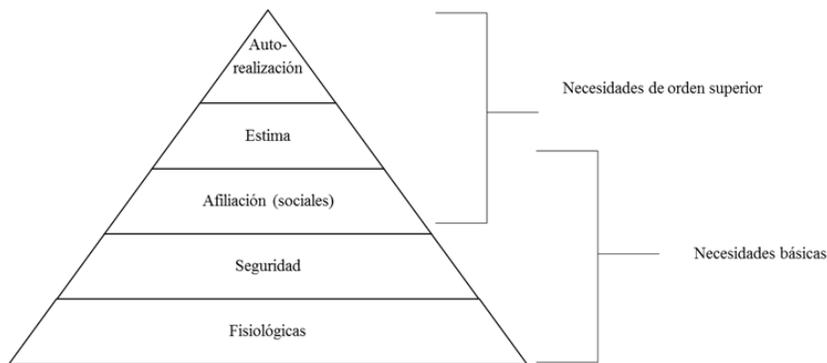
### ***3.5.1. Teoría Jerárquica de las Necesidades de Maslow – 1943***

Según el psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow las necesidades humanas básicas pueden ser organizadas dentro de una jerarquía de predominio, y son las necesidades básicas humanas no satisfechas las que motivan el comportamiento humano (Maslow A, 1943).

Maslow organiza jerárquicamente las necesidades humanas en cinco categorías:

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, sexo, homeostasis, descanso.
2. Necesidades de seguridad: estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ausencia de ansiedad, ausencia de amenazas, estabilidad laboral, seguridad física y económica.
3. Necesidad de afiliación: sentido de pertenencia, sentirse identificado con un grupo, amor, sentirse identificado con un grupo exitoso.
4. Necesidad de estima y reconocimiento: respeto, posición social, prestigio, autoestima.
5. Necesidad de autorrealización: aprendizaje, crecimiento, proyectos desafiantes, oportunidades creativas.

Maslow representó esta jerarquía de las necesidades en su famosa pirámide de Maslow.



**Figura 2. Pirámide de las necesidades de Maslow**

Fuente: Elaboración propia

Las necesidades de la base de la pirámide, son necesidades básicas y las necesidades de estima y autorrealización, en la cúspide de la pirámide, son necesidades de orden superior.

Maslow, en su teoría define motivación como “el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” (Maslow A, 1943), así mismo establece que los seres humanos tienen necesidades jerarquizadas y que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas (base de la pirámide) surgen nuevas necesidades (hacia la cúspide de la pirámide). Lo que motiva a los individuos sería entonces, la satisfacción de sus necesidades según este orden jerárquico.

Para Maslow una necesidad satisfecha ya no motiva y la jerarquía de las necesidades, refleja la prioridad de cada necesidad, que va aumentando de importancia en los distintos niveles. A medida que se satisfacen las necesidades primarias reflejadas en la pirámide de Maslow, se migra a las necesidades de orden superior, estas se hacen cada vez más abstractas y son más difíciles de satisfacer. Es precisamente, la

complejidad inherente a las necesidades de orden superior, lo que las vuelve poderosos “motivadores”.

Las necesidades de orden superior nunca se satisfacen por completo y es el impulso de adquirir continuamente la satisfacción de estas necesidades, lo que pone en marcha la búsqueda de satisfacción a largo plazo por parte del empleado y por lo tanto surge la motivación laboral.

El conocimiento de las necesidades humanas y su papel en el entorno laboral, desarrollado por el modelo de Maslow en 1943, sigue constituyendo una teoría de referencia para entender el concepto de motivación laboral y representa los cimientos sobre las cuales se han desarrollado otras teorías de motivación.

En el ámbito laboral, un empleado se ve impulsado en primera instancia por la necesidad de trabajar para obtener a cambio una remuneración que le permita obtener alimentos y vivienda, entre otros bienes básicos. Pero evidentemente la remuneración no es suficiente para asegurar la motivación del empleado, y es aquí donde aparecen las necesidades de orden superior.

La teoría de Maslow permite a los líderes y gerentes comprender la importancia de ofrecer un entorno laboral seguro y protegido para el trabajador, de incentivar relaciones interpersonales positivas, así como brindar opciones y diversas oportunidades a los empleados para la satisfacción de las necesidades de orden superior.

### ***3.5.2. Teoría Bifactorial de Herzberg – 1959***

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores o teoría bifactorial para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos tipos de necesidades o factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores de higiene que causan insatisfacción y desmotivación si no se cumplen y los factores motivadores que causan satisfacción e influyen en la motivación laboral.

La satisfacción es principalmente el resultado de los factores motivadores. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si los factores de higiene faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su efecto tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Los factores de higiene se refieren a factores medioambientales externos a la tarea en sí; son sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión y estilo de dirección, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación y áreas de trabajo. Estos factores de higiene corresponden a las necesidades primarias de la jerarquía de Maslow.

Los factores motivadores se relacionan directamente con el trabajo y se corresponden con las necesidades de orden superior de Maslow. Se refieren a factores intrínsecos del trabajo, son factores de satisfacción como los logros, el reconocimiento,

la independencia laboral, las responsabilidades, la promoción y posibilidades de ascenso, la autonomía y desafíos laborales.

Más adelante, en 1969, Herzberg, a partir de esta teoría también desarrolló el concepto de Enriquecimiento del Trabajo (*job enrichment*).

Para Herzberg, una de las principales causas de la insatisfacción laboral, es que muchos trabajos están desprovistos de sentido en nombre de la eficiencia (Herzberg F, 1979).

El Enriquecimiento del Trabajo supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso (enriquecerlo) de modo que permita satisfacer motivos de alto valor. Enriquecer los puestos de trabajo de los empleados mediante la creación de mayores posibilidades de realización personal, más reconocimiento, un trabajo más desafiante y responsable, y más oportunidades de progreso y crecimiento individual.

Para enriquecer el trabajo, Herzberg plantea 8 elementos:

1. Retroalimentación directa: información para mejorar y reconocimiento.
2. Relacionarse con los clientes internos: comunicación con compañeros de trabajo quienes se benefician de las tareas.
3. Aprendizaje constante: aprendizaje intencionado para permitir el crecimiento.
4. Autoplanificación: da sentido de autonomía y aumenta la responsabilidad personal. Solo quien hace la tarea sabe cuánto tiempo le tomará ejecutarla.
5. Experiencia única: eliminar el aburrimiento. Incorporar singularidades a la tarea para incentivar la creatividad.

6. Control sobre los recursos: otorga autonomía y sentido de responsabilidad sobre los recursos y gastos.
7. Comunicación directa con la dirección: elimina barreras de comunicación. La posibilidad de comunicación vertical agrega valor y responsabilidad.
8. Asunción de responsabilidades: otorga sentido de propiedad sobre los errores cometidos. La rendición individual de cuentas, hace que el individuo se sienta orgulloso de su trabajo.

La teoría bifactorial de Herzberg demuestra el importante papel que juegan tanto los factores de higiene como la satisfacción de las necesidades de crecimiento y autorrealización en la motivación laboral. El concepto de Enriquecimiento del Trabajo, busca satisfacer las necesidades de crecimiento, autoestima y autorrealización de los trabajadores, a través de su función en el trabajo. El trabajo en sí mismo se convierte en el vehículo principal del crecimiento personal del trabajador (Herzberg F, 1979).

### ***3.5.3. Teoría ERC de Alderfer – 1969***

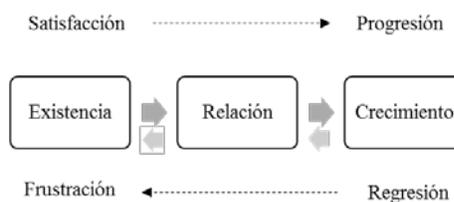
El psicólogo estadounidense Clayton Alderfer desarrolló en el año 1969 su modelo de necesidades compuesto por tres necesidades; existencia, relación y crecimiento (ERC).

El modelo de existencia, relación y crecimiento de Alderfer, se asienta en tres categorías fundamentales de necesidades. Este modelo fue diseñado específicamente para el entorno laboral y es una reinención de las jerarquías de Maslow, que pone el

énfasis en la idea de que diferentes necesidades entran al juego al mismo tiempo y no siempre siguen una secuencia jerárquica. Además, el orden de las necesidades difiere de un empleado a otro.

Las necesidades de existencia son las que ofrecen bienestar físico, son las necesidades de supervivencia, fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de relación son las necesidades de relaciones interpersonales y sociales y las necesidades de crecimiento son los deseos intrínsecos de desarrollo y superación personal (Alderfer, C. 1969). En el modelo de Alderfer las necesidades no muestran un orden jerárquico y distintas necesidades pueden manifestarse simultáneamente. Por ejemplo, una necesidad de crecimiento personal se puede satisfacer sin que se haya satisfecho una necesidad de relación.

En el modelo de Alderfer se establece el principio de frustración-regresión. Este modelo explica que una persona puede experimentar una regresión desde una necesidad de orden superior hasta una necesidad primaria si se frustra al intentar satisfacer esa necesidad (Alderfer, C. 1969).



**Figura 3. Modelo de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) de Alderfer y el principio de frustración-regresión.**

Fuente: Elaboración propia

Un claro ejemplo del principio de frustración-regresión, es cuando un empleado, a falta de reconocimiento por su trabajo o a falta de oportunidades de crecimiento y ascenso, experimenta una regresión a la necesidad de relación, por lo que invertiría más tiempo en socializar con sus compañeros de trabajo en lugar de concentrarse en sus actividades (Alderfer, C. 1969).

#### ***3.5.4. Teoría de los Tres Factores McClelland – 1989***

David McClelland establece que “la causalidad personal está constituida de cogniciones, destrezas y motivaciones” (McClelland D, 1951). En otras palabras, lo que conduce a un individuo a ejecutar determinada acción es su conocimiento y destreza para realizarla y su motivación a realizar dicha acción.

En 1989 en su libro “Estudio de la Motivación Humana”, McClelland recopila más de 40 años de investigación en motivación humana.

McClelland, basa su teoría de la motivación en la satisfacción de las necesidades, pero específicamente en las necesidades sociales, estableciendo que las personas son motivadas por satisfacer sus necesidades de poder, de afiliación o de logro. Y define motivación de un individuo como la integración de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

La necesidad de afiliación conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables, esto es, a dar y recibir afecto. Para una persona con alta

necesidad de afiliación, lo importante es sentirse bien, no hacer daño a nadie, aunque esto signifique la inhibición de otros tipos de comportamiento, como los de poder y logro.

La motivación de poder impulsa al individuo a controlar a otras personas, a manipularlas, a llevarlas a conducirse de una manera adecuada a sus propios fines, a influenciarlas para que hagan unas cosas y otras no. Es una necesidad humana, que no puede definirse como buena ni mala.

El radio de acción de la motivación al logro no es la búsqueda de la aceptación de otros ni el control de otras personas. Un individuo con alta motivación al logro se propone metas para sí misma y trabaja persistentemente hasta alcanzarlas.

### ***3.5.5. Teoría X e Y de McGregor– 1960***

En su obra «El Lado Humano de las Organizaciones» (*The Human Side of Enterprise*) publicada en 1960, Douglas McGregor describe dos formas de pensamiento en los directivos de las organizaciones, a las que denominó “Teoría X” y “Teoría Y”. Son dos teorías contrapuestas de dirección empresarial; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo, evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar

responsabilidades y necesitan ser dirigidos. Y consideran que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, las siguientes premisas acerca de los trabajadores y el empleo son ciertas:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en la proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna sólo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

McGregor considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, los directivos de las organizaciones deben:

- Considerar al individuo maduro y responsable.

- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

### ***3.5.6. Teoría de la Equidad de Adams – 1963***

La teoría de la Equidad formulada por John Stacey Adams, establece que los trabajadores se sienten motivados por el deseo de ser tratados de forma justa y equitativa. Si los empleados sienten que son bien tratados aumentará su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Si por el contrario, los empleados sienten que son tratados de manera injusta o desigual, aplicarán estrategias para neutralizar lo que consideran el trato desigual o “falta de equidad”.

Adams consideró que la motivación se basa en un proceso de comparación social, mediante cual el trabajador evalúa la proporción entre sus esfuerzos y la recompensa que recibe a cambio, para luego compararlo con el esfuerzo de sus colegas y la recompensa que estos reciben (Adams J, 1963).

El fundamento de esta teoría es la forma en que los empleados miden la igualdad en su ambiente laboral. Los empleados evalúan las entradas (lo que ellos aportan al trabajo, por ejemplo esfuerzo y habilidades) y las salidas (lo que reciben a cambio del trabajo, es decir, recompensas y pagos) y comparan esta evaluación con un grupo de referencia. De esta evaluación, los empleados crean un concepto de equidad (justicia) al comparar su balance de entradas y salidas, con el balance de entradas y salidas de las personas que consideran su grupo de referencia (trabajadores con el mismo cargo o

con el mismo nivel de responsabilidades, trabajadores con experiencia similar o un perfil similar).

La teoría de la Equidad de Adams es ejemplificada por una fórmula matemática.

$$\frac{\textit{Aportes propios}}{\textit{Resultados propios}} = \frac{\textit{Aportes grupo de referencia}}{\textit{Resultados grupo de referencia}}$$

**Figura 4. Fórmula de la Teoría de la Equidad de Adams**

Fuente: elaboración propia

Cuando un trabajador percibe que existe inequidad, surgirá tensión y ésta será mayor en cuanto mayor sea la inequidad y el individuo tratará de disminuir esa tensión y por lo tanto la inequidad.

Para disminuir la tensión el individuo frecuentemente usa el recurso de variar los esfuerzos y compensaciones propias, es decir, el empleado disminuirá su esfuerzo y consecuencia su productividad en el trabajo.

De esta teoría, se concluye que las organizaciones deben mantener un sistema de remuneración y recompensa que sea equitativo y transparente, para que los empleados perciban igualdad en la empresa.

**3.5.7. Teoría de las Expectativas de Vroom – 1964**

El psicólogo canadiense Víctor Vroom, estableció la Teoría de las Expectativas que explica que las personas estarán motivadas a realizar una meta si creen el valor de la

meta y su capacidad para alcanzarla. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

En situaciones de trabajo, las personas se sienten motivadas al pensar que si se esfuerzan pueden obtener las recompensas deseadas. La teoría de las expectativas de Vroom, se fundamenta en que los esfuerzos de las personas son una función del atractivo de ciertos resultados y de la autoevaluación que se hace el individuo sobre la posibilidad de alcanzar estos resultados deseados.

Esta teoría considera que la fuerza de la motivación es el resultado de multiplicar tres variables:

- El valor o valencia: se refiere a nivel de deseo de una persona siente por alcanzar determinada meta u objetivo. Es el atractivo o el valor percibido de las recompensas esperadas. 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 (Vroom V, 1964).

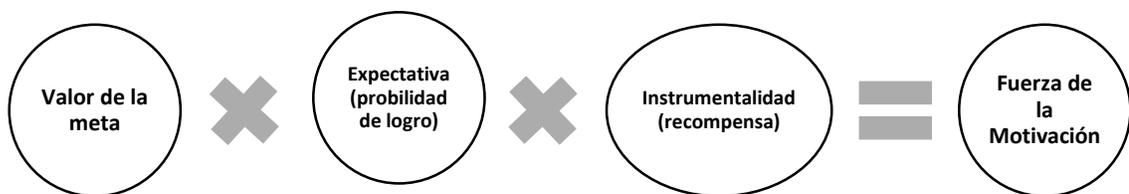
El valor puede ir de -1 a +1, se asigna -1 cuando a la persona no valora la recompensa, 0 cuando la meta y el resultado le son indiferentes y +1 cuando la persona quiere alcanzar la meta porque valora la recompensa.

- La expectativa: es la relación entre el esfuerzo y el rendimiento y está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado, es la probabilidad de logro de la meta. 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 sí 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 (Vroom V, 1964).

- La instrumentalidad: es la relación entre el desempeño y la recompensa, la creencia de que el desempeño propio será recompensado. La 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.

Desde el punto de vista laboral es esencial conocer el valor que los empleados dan a las distintas recompensas, para esto, se debe contar con un sistema transparente de comunicación sobre los pagos y beneficios de la empresa, para asegurar que los sistemas de recompensas utilizados realmente influyen en el desempeño de los empleados



**Figura 5. Fórmula de la Fuerza de la Motivación de Vroom**

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.8. Teoría de la Finalidad de Locke – 1981**

Edwin Locke y su grupo de colaboradores en 1981, evaluaron varios estudios de campo y experimentos de laboratorio sobre el efecto de establecimiento de objetivos al realizar una tarea, en el 90% de los estudios, los objetivos específicos y difíciles producían un rendimiento mayor que los objetivos fáciles de alcanzar.

Un objetivo es la finalidad de una acción, es decir, alcanzar determinado objeto en un tiempo determinado. Los objetivos son el factor más poderoso en la determinación de la conducta y de la motivación en el entorno laboral (Locke, E. 1981).

Los objetivos afectan el rendimiento por medio de tres mecanismos: decisión, esfuerzo y persistencia. El establecimiento de objetivos dentro del ambiente laboral permite a los empleados concentrarse mejor en las tareas más importantes y ofrece mayor claridad a la hora de establecer prioridades.

El objetivo funciona como un motivador, hace que el empleado compare su capacidad y desempeño actual con el necesario para alcanzar un objetivo, lo cual estimula el rendimiento. Los objetivos afectan el rendimiento porque dirigen la atención, controlan el esfuerzo, favorecen la persistencia y fomentan la adopción de estrategias de cumplimiento de objetivos.

Los estudios de Locke y sus colaboradores son la base de una técnica muy utilizada en las empresas actuales, el establecimiento de objetivos como sistema de motivación y compensación. Muchas empresas fijan sus objetivos mediante el sistema SMART del inglés *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic*

(realista) y *Time-Bound* (con plazos determinados), (específicos, cuantificables, alcanzables, orientado a resultados, sujeto a límites de tiempo).

### **3.5.9. Teoría de Motivación al Logro de Atkinson – 1964**

El logro puede definirse como “los esfuerzos intensos, prolongados y repetidos para alcanzar un objetivo difícil. Implica trabajar con un propósito único para alcanzar un objetivo superior y lejano. El logro requiere que la persona esté dispuesta a triunfar” (Murray H, 1938).

La motivación por logro se relaciona con el concepto de estar motivado para alcanzar aquello que surge a partir de una necesidad de logro adquirida. Una persona con una gran motivación de logro tiene una fuerte motivación para realizar tareas de forma eficaz (alto nivel de éxito), el deseo de llevar a cabo tareas nuevas y difíciles (dominio) y el deseo de superar el desempeño de otros (competitividad) (Atkinson, W. 1964).

La teoría de motivación al logro de Atkinson, tienen especial aplicabilidad para motivar a los empleados de alto desempeño dentro de una empresa. Es muy útil comprender por qué algunos empleados están más motivados por el logro y el éxito.

El *feedback* (retroalimentación), el reto y la autonomía son los factores clave del crecimiento de las personas de alto rendimiento dentro de la empresa.

La motivación al logro de Atkinson, es un proceso cognitivo, en donde una persona analiza en función a la expectativa de éxito.

Las variables: motivos, expectativas e incentivos, son las bases de esta teoría. La expectativa es un presentimiento cognitivo de que la realización de una tarea, dará como resultado determinada consecuencia, la expectativa de que el esfuerzo brindará éxito. El incentivo es el valor que una persona le otorga al éxito de la tarea. El motivo, es la variable relacionada con satisfacer una necesidad importante, la necesidad de logro.

Las personas con alta necesidad de logro y alto rendimiento dentro de una organización, valoran el *feedback* (retroalimentación), el reto y la autonomía dentro de su trabajo.

#### ***3.5.10. Teoría sobre las Características del puesto de trabajo – Richard Hackman y Greg Oldham – 1980***

En 1980, Hackman y Oldham presentan la forma final de la Teoría de las Características del Trabajo, teoría que se venía fortaleciendo desde 1965, en su libro Rediseño del Trabajo (*Work Redesign*).

Para que un puesto de trabajo sea intrínsecamente motivador, Hackman y Oldham consideran que debe tener tres características:

1. El empleado debe recibir *feedback* de su desempeño
2. El empleado debe percibir que para realizar su trabajo con efectividad, pone en práctica sus habilidades y capacidades.

- Finalmente, el empleado debe sentir un alto nivel de autocontrol para establecer sus propios objetivos y cómo alcanzarlos.

Es fundamental ampliar la responsabilidad de las tareas de un empleado, y se deben ampliar horizontal y verticalmente, es decir, aumentar la variedad de tareas y aumentar la responsabilidad y autonomía.

El siguiente gráfico, adaptado de Hackman y Oldham, resume las características del puesto de trabajo y sus repercusiones en el empleado:



**Figura 6. Características del puesto de trabajo según Hackman y Oldham**

Fuente: Elaboración propia

### **3.6. Resumen Breve de las Teorías de Motivación Laboral (aplicabilidad para el diseño de las estrategias de motivación)**

Después de la revisión de las teorías más importantes en el campo de la motivación laboral, a modo de resumen se puede decir que los motivos surgen de las necesidades humanas; las necesidades de las personas son múltiples y pueden ser fáciles de satisfacer, como las necesidades primarias, que se encuentran en la base de la pirámide de Maslow, que son muy similares a las necesidades de existencia que plantea Alderfer; o complejas y difíciles de satisfacer, como las necesidades de autorrealización, logro, autodeterminación y crecimiento.

Las necesidades pueden ser también innatas o adquiridas y obedecer a patrones sociales como lo expresó McClelland, en su teoría de las motivaciones sociales de logro, afiliación y poder. En Venezuela se han realizado varias investigaciones que han estudiado el perfil motivacional de distintas poblaciones según la teoría de David McClelland,

Luego que una necesidad ha sido satisfecha, ésta ya no motiva, como lo establece Maslow en su teoría de las necesidades jerárquicas, por lo que es importante enfocar la motivación laboral en aquellas necesidades que por naturaleza humana, nunca estarán completamente satisfechas, como la necesidad de logro y la necesidad de autodeterminación y crecimiento.

Sin embargo, las necesidades de orden inferior siempre deben estar satisfechas, aunque la satisfacción de las necesidades primarias, no tienen gran valor en la motivación del empleado, si las mismas no están satisfechas, tienen un peso importante en la insatisfacción, como lo estableció Herzberg, los factores de higiene del empleado siempre deben estar satisfechos.

Se debe considerar al empleado como el activo más valioso de cualquier empresa, como lo sugiere McGregor, y partir de la premisa de su Teoría Y, la cual señala que las personas quieren trabajar y consideran el trabajo algo tan natural como el descanso y no sienten aversión al mismo.

Adicionalmente, se establece que la equidad entre trabajadores dentro de una misma empresa, es fundamental para el incentivar la motivación, cuando las recompensas y la distribución del trabajo son equitativas el empleado se sentirá motivado, por el contrario cuando existe injusticia o inequidad el empleado no se sentirá motivado y disminuirá su esfuerzo tal como lo establece Adams su Teoría de la Equidad.

Igualmente, para que el programa de estrategias de motivación dentro de una empresa sea exitoso, se deben conocer las expectativas de los empleados, como lo establece Vroom; ya que la motivación será mayor si las expectativas del empleado en relación al esfuerzo y la recompensa son satisfechas.

El establecimiento de objetivos específicos en el tiempo, que sean cuantificables, alcanzables y orientados a resultados, como lo establece Locke es parte fundamental

para incentivar la motivación y esto permitirá contar con un mapa detallado de los resultados que se esperan de los empleados dentro de la organización.

La motivación al logro, es especialmente importante para aquellos empleados de alto desempeño dentro de la empresa, siguiendo lo establecido por Atkison y Hackman y Oldham; el *feedback*, el reto, la autonomía o autocontrol y el desarrollo de las habilidades y capacidades propias serán constituyentes importantes para incentivar la motivación.

El estudio de las diferentes Teorías de motivación y su aplicación a nivel laboral constituye la base que permite reconocer cuál de ellas apoyan el diseño de las estrategias de motivación a ser aplicadas en la organización DIAME, esta propuesta es el centro de esta investigación y previo su diseño es necesario identificar el perfil motivacional de la Fuerza de Ventas del Laboratorio. En este estudio se seleccionó un instrumento que está basado en la Teoría de motivación de McClelland, la cual integra los tres tipos de motivaciones (logro, poder y afiliación), es importante resaltar que actualmente varias organizaciones parten de la teoría de motivación de McClelland para evaluar perfil motivacional de sus empleados ya que permite identificar características del individuo y como estas influyen en el ámbito laboral.

### **3.7. La Venta**

Esta investigación fue realizada en la División Comercial de Laboratorios DIAME y la población de estudio fueron los representantes de ventas, que constituyen la llamada Fuerza de Ventas, responsables de la comercialización de los productos de este laboratorio.

De acuerdo a lo anteriormente planteado es importante conocer que es la venta y todos los conceptos asociados, así como el proceso, tipos de ventas y la importancia que tiene para la organización.

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Revisando la evolución que han tenido las ventas y el concepto a través de los años se puede afirmar que desde el año 1898 Elmo Lewis comenzó a plantear las bases de los modelos actuales de técnicas de ventas y de definición, fue un trabajo que tomó varios años; para 1899 hizo su primera definición la cual consistió en “atrapar el ojo o atención del individuo y hacerlo un cliente” (Lewis E. 1899). En 1903 incluyó que además de atrapar su atención se debe crear interés y convencer al cliente, (Lewis E. 1903). Para 1908, Lewis estableció que adicionalmente se debe crear una convicción o deseo al cliente y para 1909 establece la importancia que tiene la persuasión del cliente. Este modelo planteado por Lewis fueron las bases para el actual modelo AIDA

(Atención, Interés, Deseo y Acción), y sus publicaciones fueron incluidas en el *Western Druggist*, *The Book Keeper* y *Financial Advertising Indian*.

Posteriormente en 1925 Edward Kellog Strong en su tesis doctoral *The Psychology of Selling and Advertising*, New York, hizo referencia al slogan formulado por Lewis “atraer atención, mantener interés, crear deseo o demanda y después obtener acción” (Strong E.K. 1925).

A través de los años se han realizado muchas variaciones al Modelo AIDA, presentado por primera vez por Lewis; casi al mismo tiempo en el que Lewis establece ese slogan para manejar las ventas, Alexander Hamilton a finales de 1800 incluye otro proceso al modelo, indicando que para generar una venta exitosa se debe generar la Atención, Interés, Demostración (muestreo del producto), Deseo y Acción, lo que da paso al modelo AIDDA en el cual se indica la importancia que tiene el muestreo y que el cliente pruebe el producto para garantizar una venta exitosa.

Después que en el año 1925 Strong reforzara el Modelo AIDA como el modelo a seguir en técnica de ventas, se presenta Percy H. Whiting en 1947 con los siguientes libros “Las 5 Grandes Reglas de la Venta” y para 1964 “Los 5 Grandes Problemas de los Vendedores y Como Resolverlos”. En su primer libro establece el Modelo AICDC una variación del Modelo AIDA, en el cual cada inicial indica uno de los procesos A (Atención), I (Interés), C (Convicción), D (Deseo) y C (Cierre), esta variación del modelo propuesto por Lewis indica que para lograr una venta y/o negociación efectiva se debe realizar un cierre contundente con el cliente.

Para el año 1988 Neil Rackman desarrolló una teoría de ventas denominada SPIN (Situación, Problema, Implicación y Necesidad), en este modelo al igual que los anteriores cada letra es indicativa de un proceso. Por lo que de acuerdo a Rackman, es necesario evaluar los siguientes puntos: S (Situación), obtener información sobre el cliente, realizar una prospección previa, P (Problema), identificar cual es la dificultad o problema que afronta el cliente; I (Implicación) hacer ver la importancia para el cliente, haciéndolo más consciente de la necesidad; N (Necesidad) resaltar la necesidad y lograr cierre en la venta.

A partir del Modelo SPIN, también se han derivado otras variantes como el Método SPIR (Situación, Problema, Interés y Resolución), planteado por Frank Xerox en el año 1990 en el cual la única diferencia con respecto a SPIN es que modifica la N (necesidad) por R (Resolución) teniendo como premisa base lograr un cierre efectivo y capturar al cliente.

Actualmente para el año 2000 uno de los modelos más nuevos incluye el de Venta Consultiva de Miller y Heiman, desarrollado por Bob Miller, en el cual se identifica un Interés Principal, seguido de los Criterios de Compra del Cliente.

Ahora bien de acuerdo a la *American Marketing Association* se define venta como “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos, tanto del vendedor como del comprador.”

Para Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios". (Reid A. 1980)

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". (Fisher L. y Espejo J. 2004)

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

Una perspectiva general, en el que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

La importancia de la venta radica principalmente en que si esta labor falla se crean excesos de producción que pueden llevar a la paralización de las fábricas y al colapso de la economía, así lo establece Mauro Rodríguez. (Rodríguez, M. 1988.)

De acuerdo a lo planteado anteriormente se puede decir que la venta es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario, no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

La Industria Farmacéutica no se escapa a esta realidad, y la venta de los productos es lo que mantiene la rentabilidad del negocio, garantizando el retorno de la inversión realizada, que irá destinada a mantener la producción, personal y a los insumos.

### **3.8. Tipos de Venta**

Existen diversos tipos de clasificación de la venta, la cual varía de acuerdo a los distintos autores, en esta investigación se trabajó con los conceptos definidos por Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, en su libro *Marketing* (2004). El profesor Kotler ha sido el más distinguido por innumerables premios y galardones en los últimos 40 años, fue elegido Líder en Pensamiento de Marketing por la AMA en 1975 (*American Marketing Association*) volviendo a ser galardonado en 1978 con el *Paul Converse Award* y el *Distinguished Marketing Educator Award* en 1995 de la misma asociación. Doctor Honoris Causa por las universidades de Estocolmo, Zurich, Viena, Atenas, DePaul, entre otras.

**Venta Personal:** Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. De acuerdo a los autores la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas

etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra. (Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, P. y Cruz, I. 2004). Es un tipo de venta que requiere de vendedores para que realicen las siguientes tareas:

- Atención o recepción de pedidos (venta interior): Consiste en recibir los pedidos que hacen los clientes en el "mostrador" de la empresa.
- Búsqueda y obtención de pedidos (venta exterior): Esta tarea incluye la venta creativa de productos y servicios desde electrodomésticos, maquinaria industrial y aviones, hasta pólizas de seguros, publicidad o servicios de tecnologías de la información.
- Apoyo a la venta personal: Esta tarea involucra una serie de actividades que apoyan a los vendedores que obtienen pedidos, por ejemplo, realizando exhibiciones del producto o servicio en el negocio del cliente.
- Venta por Teléfono (telemarketing): Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio.
- Venta Online (en línea o por internet): Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet

- **Venta por Correo:** O correo directo. Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, CDs y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido".
- **Venta por Máquinas Automáticas:** Es la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas.

Otra clasificación que se maneja de los Tipos de Venta es de acuerdo a Stanton, Etzel y Walker (Stanton, W; Etzel, M y Walker, B. 2004)

- **Venta Minorista o al Detalle:** Actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial. Entre los principales tipos de minoristas se encuentran: Establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, supertiendas y tiendas por catálogo. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores. (Stanton, W; Etzel, M y Walker, B. 2004)
- **Venta Mayorista o al Mayor:** Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las

actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios o la operación de una organización.

Entre los principales tipos de mayoristas se encuentran: Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados. Según Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing, por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría. (Kotler, P. y Keller, K. 2006).

### **3.9. Proceso de la Venta**

El Proceso de Venta puede definirse, según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", como "... una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto

producir alguna reacción deseada en el cliente". (Stanton, Etzel y Walker. 2004) los cuales son los siguientes:

- 1) **Prospección:** Es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

Involucra un proceso de tres etapas:

- **Etapas 1:** Identificar a los clientes en perspectiva, en esta etapa se responde a la pregunta ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes? Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes: datos de la misma empresa, referencias de los clientes actuales, referencias que se obtienen en reuniones con amigos, conocidos, empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios, información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia, grupos o asociaciones, periódicos y directorios, y entrevistas a posibles clientes.
- **Etapas 2:** Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra, luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una calificación individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor. Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes: Capacidad económica, autoridad para decidir la compra, accesibilidad, disposición para comprar, perspectiva de crecimiento y desarrollo.

- **Etapa 3:** Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Según Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones",

existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra. (Reid, A. 1975)

- 2) El acercamiento previo: Luego de elaborada el listado de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo, que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Esta fase involucra el siguiente proceso:

- **Etapa 1:** Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva: En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva. Esta información incluye: Nombre completo, edad aproximada, sexo, hobbies, estado civil, nivel de educación, patrones de consumo de productos, motivos de compra y estilo de compra.
- **Etapa 2:** Preparación de una presentación de ventas enfocada en el posible cliente, utilizando como base la información obtenida en la etapa anterior, y esta se adapta de acuerdo a las necesidades del cliente. La presentación debe

contener las características, ventajas y beneficios del producto, haciendo especial énfasis en los beneficios, así como deberá tener una entrada y un cierre con impacto.

- **Etapa 3:** Obtención de la cita o planificación de la visita, dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra).

- 3) Presentación del mensaje de ventas: Según el Prof. Philip Kotler "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra) (Kotler, P. 2004).

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, que es su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- Las características del producto: Lo que es el producto en sí, sus atributos.
- Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia
- Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra que deben ser manejados para transformar el motivo de compra negativo en positivo.

- 4) Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

Laboratorios DIAME, como industria farmacéutica venezolana maneja el proceso de la venta a través de la visita médica con apoyo de una Fuerza de Ventas o visitadores médicos, aunque son productos farmacéuticos para pacientes hospitalizados, el proceso de la venta mantiene su esencia. Más adelante se describe con detalle el proceso de visita médica planteado por el laboratorio a sus representantes de venta.

Es importante tomar en consideración que además del proceso de la venta se debe garantizar la recompra por parte del cliente y en etapas posteriores lograr fidelización del mismo, debido a eso se toma en consideración el servicio postventa, en este sentido, Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades postventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros" (Stanton, Etzel y Walker. 2004).

Los servicios de postventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente, es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor

agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de postventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras

### 3.10. Técnicas de Ventas (Modelo AIDA)

Para que el vendedor pueda relatar la historia del producto que ofrece, necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de técnicas de venta que le permitan presentar su producto mediante un proceso de suave fluidez, para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo.

En 1898 el norteamericano pionero en Marketing Elmo Lewis, desarrolló el modelo AIDA, el cual fue posteriormente catapultado por en 1925 por E.K Strong con la publicación de “*Theories of Selling*”, y es un modelo sencillo que se basa en las fases cognitivas que un comprador sigue al reconocer una necesidad, es importante que a pesar del pasar del tiempo el modelo continua siendo vigente puesto que sistematiza la composición de los mensajes publicitarios más relevantes y comprende las motivaciones y expectativas asociadas a ellas.

Tal como lo estableció Lewis en 1898, primero hay que llamar la Atención, después despertar el Interés por la oferta, seguidamente despertar el Deseo de adquisición y, finalmente, exhortar a la Acción u ofrecer la posibilidad de reaccionar al mensaje.



**Figura 7. Esquema Modelo AIDA Lewis (1898)**

Fuente: Elaboración propia

En 1911, Sheldon extendió el modelo con una 5ta. Fase, “Satisfacción” (AIDAS). Ésta intenta estimular la repetición de compras.

Debido a que actualmente este modelo de técnica de ventas continúa siendo vigente para la Industria Farmacéutica y que Laboratorios DIAME lo implementa en el entrenamiento de su Fuerza de Ventas; se desarrollará en esta investigación más a profundidad.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, a continuación están detalladas las cuatro técnicas de venta basadas en el enfoque del dicho modelo:

### ***3.10.1. Atraer la Atención del Cliente:***

Para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la atención del comprador hacia lo que se está ofreciendo, para ello existen algunas técnicas básicas, por ejemplo:

- Hacer cumplidos: La mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, trayectoria académica, habilidades, hobbies o por su interés en un tema particular.
- Dar las gracias: La gran mayoría de seres humanos son sensibles al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien.
- Despertar la curiosidad: Para generar curiosidad se necesita el empleo de preguntas guiadas.

- Presentar hechos: Recopilar información trascendente y que esté relacionada con el producto o servicio que está ofreciendo, para luego, convertirlo en una frase que se relacione con lo que su cliente necesita.
- Dar la impresión de "Estoy aquí para ayudarlo"
- Proporcionar noticias de último momento: Algo que "saca de esquemas" a muchas personas y que captura su atención es la sensación de conocer una noticia novedosa; y que además, le representará algún beneficio.

### ***3.10.2. Crear y retener el Interés del Cliente***

Una vez que se ha capturado la atención del posible comprador, se necesita crear un interés hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, se recomienda el uso de dos técnicas:

- Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema: Ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema; y la función del vendedor, es ayudarlo a descubrir, aclarar e intensificar esa necesidad o deseo. Para lograr esto, se recomienda hacer lo siguiente:

Guiar al posible comprador: Haciendo preguntas concernientes a lo que le agrada, lo que le disgusta o acerca de sus esperanzas, temores y problemas; de tal forma, que llegue por sí mismo a la conclusión de que necesita algo, o que desea alguna cosa en especial, o sencillamente, que tiene un problema.

Plantear una necesidad o problema en tercera persona: Para ello, se puede hacer referencia a un porcentaje de la población o de empresas en un rubro en particular, que tengan una necesidad o problema en común.

- Hacer sugerencias al cliente sobre la forma en que el producto o servicio puede beneficiar al comprador.

### ***3.10.3. Despertar el Deseo por adquirir lo que se está ofreciendo***

En esta etapa, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello, se puede hacer lo siguiente:

- Explicar detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye (garantías, plazos de entrega, mantenimientos, etc.).
- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia (sin mencionar el nombre del competidor). También es muy necesario presentar una lista de las ventajas de tener o adquirir el producto o servicio y las desventajas de no tenerlo.
- Hacer uso de los beneficios más fuertes que el producto ofrece (lo que hace el producto por el cliente) es lo que despiertan el deseo hacia lo que se está ofreciendo.

#### ***3.10.4. Llevar al cliente hacia la Acción y cerrar la venta***

Es la parte definitiva porque en ella se produce el resultado que se desea obtener, que es finalmente la orden de compra. Este es un momento en el que existen dos puntos de vista:

- El del cliente: Quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo, o van solucionar su problema, y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio.
- El del vendedor: Quien considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora.

Algunas técnicas de cierre aconsejan lo siguiente:

- Evitar una atmósfera de presión: Es decir, que no se debe insistir demasiado, porque se terminará irritando al cliente.
- Establecer razones para comprar: Usar argumentos basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades, deseos o solucionan problemas.
- Solicitar la orden de compra: Después de presentados los hechos y beneficios, y cuando el cliente indica que acepta las condiciones, se debe pedir la Orden de Compra como soporte.

### **3.11. Fuerza de Ventas**

La Fuerza de Ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas al contactar y tratar con los clientes de una organización.

La dirección o gerencia de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la Fuerza de Ventas, crear el plan de ventas y verificar su implantación, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

El objetivo principal de la Fuerza de Ventas es lograr ventas, para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización. Debido a esto, la formación que se dé al personal de ventas, así como el perfil de persona que se busca en el reclutamiento de dicho personal deben ir encaminados a identificar y formar a las personas idóneas para relacionarse con los clientes, ofrecer y promocionar adecuadamente los productos de la compañía, así como conseguir resultados a corto, mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta lo establecido anteriormente, es importante que la organización tenga los objetivos de ventas claros, y los comunique de forma efectiva a la Fuerza de Ventas, para que de esa forma las tácticas y estrategias estén alineadas.

Es importante establecer cuáles son las funciones principales de la Fuerza de Ventas o vendedores dentro de una empresa, es importante tener en cuenta que pueden haber

algunos puntos que varíen de acuerdo al modelo de negocio establecido por la organización. Las funciones principales de un vendedor son:

- La venta de los productos.
- Velar por el mantenimiento y desarrollo de las relaciones con los clientes.
- Mejorar la imagen y posicionamiento de la compañía ante los clientes.
- Recolectar información relacionada a las acciones de la competencia.
- Obtener la retroalimentación o *feedback* por parte de los clientes.
- Analizar las perspectivas de futuro que pueda ofrecer el mercado.

Como se mencionó anteriormente la Fuerza de Ventas es un equipo integrado por uno o más vendedores, y un vendedor se define como aquella persona que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios de una compañía; ser vendedor implica tener ciertos rasgos de personalidad que consolidan la satisfacción y el éxito en el desempeño tales como: dinamismo, asertividad, sentido de servicio, entusiasmo, audacia, disciplina, tenacidad, creatividad, presencia y cultura. (Rodríguez M., 1988)

Adicionalmente un vendedor debe realizar las siguientes actividades que son fundamentales para garantizar el logro de los objetivos:

- Plantearse objetivos claros: La venta debe ser realizada en función a objetivos definidos que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Retadores y Calendarizados (EMARCA - SMART).

- Capacidad de análisis del mercado y de la competencia: Debe conocer las características sociales, económicas y políticas, así como también identificar nuevos intereses y tendencias; y utilizar dicha información para lograr mejores resultados en ventas.
- Conocer al cliente: Además de conocer los datos regulares de un cliente (nombre, cargo y número telefónico), es importante que conozcan sus gustos, prejuicios, carácter, valores, intereses creados, capacidad de decisión y reacciones.

Tomando en cuenta los rasgos y características de un vendedor se tienen distintos perfiles psicológicos, tal como lo establece Mauro Rodríguez en “Superación personal de vendedores” (Rodríguez, M. 1988)



**Figura 8. Perfil psicológico del Vendedor**

Fuente: Mauro Rodríguez, 1988.

Es una relación entre agresividad y comprensión, aquellos vendedores con bajo nivel de agresividad y bajo nivel de comprensión califican como vendedores fracasados. En el caso del vendedor con alta agresividad y baja comprensión, se refiere al vendedor impositivo que fuerza al cliente. Un vendedor con baja agresividad y alto

nivel de comprensión, es el vendedor que es más “amigo” que vendedor. Y por último tenemos al vendedor con alto nivel de agresividad y alto nivel de comprensión es el vendedor estrella.

De acuerdo a los planteamientos anteriores se puede afirmar que para poder lograr la venta y llevar a cabo el proceso de forma efectiva, la Fuerza de Ventas es clave ya que es quien tiene el trato directo con el cliente, por lo que su desempeño se refleja en los resultados obtenidos.

Al momento de integrar una Fuerza de Ventas, se debe tener claro el perfil que se desea, ya que el contar con el recurso humano adecuado tiene un impacto directo en costos, ingresos y cobertura de clientes, tal como lo establece Allan Reid en su libro “Técnicas Modernas de Ventas y sus aplicaciones” (Reid. A, 1975)

A medida que las empresas y las condiciones del mercado evolucionan, así mismo debe cambiar el enfoque de la Fuerza de Ventas y sus vendedores, actualmente los esquemas que se manejan es de un enfoque más directo al cliente, con una filosofía de CRM (*Customer Relationship Management*), este enfoque se define como un modelo de gestión que aplica para toda la organización, basada en la satisfacción del cliente u orientación al mercado según otros autores. El concepto más cercano es marketing relacional y tiene mucha relación con conceptos como marketing uno a uno.

De acuerdo a lo planteado por Don Peppers y Martha Rogers en su libro *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* del 2011, con relación al CRM, ambos autores establecen lo siguiente.

una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, CRM puede ser considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa. (Peppers, D. y Rogers, M., 2011)

Actualmente en Laboratorios DIAME se está implantando este enfoque de manejo al cliente y se cuentan con herramientas a nivel de software que permiten tener una base de datos actualizada de los clientes (cuentas y contactos). Cuentas son todas las instituciones visitadas (Clínicas, Hospitales, Droguerías, Farmacias) y contactos son las personas que se visitan (Médicos, Farmacéuticos, Enfermeras, Nutricionistas, Administradores). El software que se utiliza es *Salesforce*<sup>®</sup> herramienta de CRM utilizada a nivel internacional.

Tomando en consideración el enfoque anteriormente planteado, si bien es una filosofía que aplica a toda la organización, los vendedores quienes son los encargados del contacto directo con el cliente deben preocuparse por la satisfacción del mismo y de velar por las utilidades para la compañía; así como integrar con datos de ventas, con potencial del mercado y características del cliente que permitan capitalizar oportunidades de negocios.

### **3.12. Industria Farmacéutica**

Esta investigación se centra en Laboratorios DIAME, una empresa farmacéutica venezolana con más de 100 años en el mercado. La industria farmacéutica es una de

las principales industrias que lideran la economía a nivel internacional, y tienen un modelo de negocios enfocado en brindar salud a la población.

Este es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y la prevención de las enfermedades.

Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, disoluciones para inyección, óvulos y supositorios. Adicionalmente a la producción de medicamentos hay industrias con departamento de investigación y desarrollo quienes se encargan del diseño de nuevas alternativas terapéuticas.

Debido a que su actividad afecta directamente a la salud humana, esta industria está sujeta a una gran variedad de leyes y reglamentos con respecto a las investigaciones, patentes, pruebas y comercialización de los fármacos a nivel mundial.

### ***3.12.1. Historia de la Industria Farmacéutica***

Si bien Laboratorios DIAME ya cuenta con una trayectoria de más de 100 años, la industria farmacéutica desde los años 1700, ya estaba experimentando el nacimiento

de la farmacología experimental y esto desempeñó un papel clave en los antecedentes históricos de las compañías farmacéuticas.

Además, también tuvieron una implicación directa en ello disciplinas como la botánica, la bioquímica y la microbiología, entre otras, así como el desarrollo tecnológico del momento. También debe recordarse que, desde el punto de vista industrial, las empresas farmacéuticas surgieron principalmente de dos fuentes: las farmacias y la industria química.

A finales del siglo XVIII, con el desarrollo de la química, se dio un paso clave en el mundo de los medicamentos: el aislamiento de los principios activos. Sertürner, que aisló la morfina, así como Pelletier y Caventou, con la obtención de la quinina, lograron los avances significativos. El alemán Heinrich Emanuel Merck también siguió esta línea cuando, en 1827, en Darmstadt, inició la explotación industrial de alcaloides desde su empresa.

Si bien en la primera parte del siglo XIX el aislamiento de los principios activos vegetales fue mérito de los químicos franceses, fueron los británicos los que contribuyeron durante este período al desarrollo de la industria química.

A partir del siglo XX se produjeron nuevos e importantes descubrimientos como los arsenicales y las sulfamidas de síntesis química y, más adelante, la penicilina obtenida a partir de un hongo.

A partir del año 1913, aparecieron con gran fuerza las empresas de los Estados Unidos, hasta convertirse en las más importantes.

No hay ninguna duda sobre la relevancia que tuvo la química como disciplina y la industria química como plataforma para el desarrollo de las compañías farmacéuticas a finales del siglo XIX y principios del XX. Además de contribuir a la disponibilidad de los medicamentos necesarios para la salud de la población, hay que recordar que el sector químico y farmacéutico ha tenido y tiene una importancia empresarial notable y es uno de los que da trabajo a profesionales de alta cualificación.

La industria farmacéutica en Venezuela surgió a partir de una serie de actividades diversas relacionadas con la obtención de sustancias utilizadas en medicina. A principios del siglo XIX, los boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían partes secas de diversas plantas, recogidas localmente o en otros continentes. Estas últimas se compraban a los especieros, que fundamentalmente importaban especias, pero como negocio secundario también comerciaban con productos utilizados con fines medicinales, entre ellos el opio de Persia o la ipecacuana y la corteza de quina de Sudamérica. Los productos químicos sencillos y los minerales se adquirían a comerciantes de aceites, gomas y encurtidos.

Tomando como guía parámetros internacionales, en Venezuela han nacido diversas firmas de laboratorios que actualmente son pilares de la producción de medicamentos en todo el territorio nacional, esta industria se ha destacado por ser innovadora y adaptarse rápidamente a las tendencias que en tecnología se han desarrollado en el mundo para atender las específicas necesidades del paciente y del mercado.

### ***3.12.2. La Visita Médica en la Industria Farmacéutica***

En la Industria Farmacéutica se considera que el vendedor por excelencia es el Visitador Médico, y su función principal es promover y vender productos medicamentos o especialidades farmacéuticas.

De acuerdo a lo establecido por Hugo Pombar y Daniel Zukierman, en su libro “Manual del Visitador Médico”, un Visitador Médico

...es un profesional que se dedica a administrar un territorio o zona de acción representando a la empresa para la cual trabaja, promocionando y vendiendo productos medicinales destinados al ámbito de la salud. Es un vendedor diferente, ya que es un promotor especializado, quien recibe constante formación científica y técnica. (Pombar, H; Zukierman, D. 2003)

Laboratorios DIAME cuenta con una Fuerza de Ventas integrada por visitadores médicos, todos son profesionales de la salud, lo cual facilita la formación científica y el manejo de terminologías médicas por contar con una formación previa en el área de la salud.

La Industria Farmacéutica se diferencia de otros sectores o actividades, fundamentalmente en la utilización de los medios de comunicación. Otros sectores se comunican con el consumidor a través del uso de la publicidad masiva (prensa escrita, vía pública, radio, televisión, cine, etc.) ya que les está legamente autorizado. Por el contrario, las empresas del sector farmacéutico disponen exclusivamente del Visitador Médico bien entrenado para comunicarse con el profesional y vender, por la vía indirecta, las diferentes marcas que se ofrecen al mercado, esto aplica principalmente

a aquellos productos con prescripción facultativa, medicamentos que califican como productos de venta libre, también conocidos bajo las siglas OTC (*over the counter*) cuentan con una legislación más permisiva, que ofrece la posibilidad de comunicarse con el consumidor.

Laboratorios DIAME comercializa únicamente productos de uso hospitalario, es decir productos con prescripción facultativa, por lo que su promoción se hace directamente al médico especialista mediante el visitador médico.

### ***3.12.3. Características de la Fuerza de Ventas en la Industria Farmacéutica (Visitador Médico)***

La Industria Farmacéutica tiene un equipo de Fuerza de Ventas, al cual denominan Visitadores Médicos, debido a que este tipo de industria está enfocada al Marketing Farmacéutico, es importante que en el perfil de un visitador médico, estén presentes y desarrolladas las competencias técnicas acerca de los productos que ofrece, de manera que lo faculten principalmente para resaltar los beneficios que proporcionan los diversos medicamentos; por lo que en principio este tipo de vendedor debe conocer los problemas y necesidades de sus clientes y ayudarles a encontrar una solución con los medios a su disposición, poniendo menos énfasis en la venta a corto plazo como en cimentar una sólida relación con los clientes, que ayude a fidelizarlo y garantice las ventas futuras, lo que se denomina fijación de la marca (*branding*).

En la Industria Farmacéutica el Proceso de la Venta que se lleva a cabo es muy similar al planteado por Stanton, Etzel y Walker.

En este caso el proceso lo lleva a cabo un visitador médico, que debe seleccionar a sus contactos (personal médico, enfermería, farmacéuticos) de acuerdo a su potencial, esto implica número de pacientes tratados, o capacidad de decisión de compra en una institución de salud; así mismo debe identificar las características del contacto, motivos de compra y estilo social, para posteriormente promocionar el producto y obtener la prescripción del mismo.

Esta investigación se centra en la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, una empresa nacional que tiene como modelo de negocios la venta directa a Hospitales, Farmacias, Clínicas, Droguerías y Distribuidores, productos hospitalarios por lo que visitador médico debe ser la integración de un vendedor enfocado a la obtención de resultados que se miden por negociaciones efectivas realizadas, utilizando como herramienta la promoción de los productos con base en beneficios.

De acuerdo a lo establecido por Hugo Pombar y Daniel Zukierman en su libro “Manual del Visitador Médico” éste debe cumplir con una serie de requisitos o características que garanticen el éxito en sus labores, ya que

...Una actitud negativa una perdida en la estimulación del mensaje; por lo que una actitud positiva es una disposición psicológica con que actúan diariamente las personas que desean tener éxito, siendo así una actitud frente a la vida y el trabajo, por lo que se puede establecer que de acuerdo a los autores el éxito no se mide en dinero sino en realización personal. (Pombar, H; Zukierman, D. 2003)

En el trabajo diario el visitador médico debe desarrollar ciertas habilidades, entre las cuales destacan principalmente:

- **Habilidades de Comunicación:** Debe entender, practicar y entrenarse en el conocimiento de las reglas básicas de la comunicación; así como también desarrollar la habilidad de escucha y aprender a sacar el máximo de los famosos “cinco minutos” otorgados por el médico. Si no logra una comunicación efectiva no tendrá éxito logrando los objetivos propuestos.
- **Habilidades Sociales:** Debe ser capaz de establecer relaciones a largo plazo con otras personas, así como lograr que lo consideren un profesional que proyecte confianza y credibilidad.
- **Habilidades de Negociación:** La negociación juega un papel fundamental en el trabajo diario del visitador médico, ya que debe negociar la prescripción de sus productos, negociar auspicios, negociar inclusión de productos en las instituciones de salud (clínicas y hospitales), asistencia a Congresos y eventos del Laboratorio.

Además de las habilidades citadas anteriormente, es importante que el Visitador Médico cuente con las siguientes características:

- **Conocimientos:** Es importante para un visitador médico contar con los conocimientos médico-farmacológicos que le permitan dialogar en un buen nivel con los especialistas. Si no se conoce el producto, costará establecer una relación de confianza y credibilidad con los médicos.

- Lenguaje: El Visitador médico debe manejar un lenguaje técnico adecuado, que evidencie su conocimiento en áreas como farmacología, anatomía, fisiología, patología, marketing, comunicación, psicología del comportamiento y técnicas de ventas.
- Capacitación: Es uno de los elementos más importantes que se deben mantener en el visitador médico, ya que ante el continuo avance de la ciencia, tecnología, nuevas tendencias terapéuticas, nuevos fármacos y nuevas vías de comunicación, resulta de vital importancia estar informado y a la vanguardia para continuar siendo competitivo en el mercado.
- Aseo y Vestimenta: En el caso de los visitadores médicos es de gran importancia una imagen positiva, que inspire profesionalismo, por lo que debe estar vestido de forma adecuada.

Tradicionalmente los visitadores médicos además de realizar la promoción del producto, también dejan una muestra del producto para que el especialista tenga la oportunidad de comprobar la eficacia del medicamento. En el caso de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, por tener un portafolio que está integrado completamente por productos de uso hospitalario (administración vía intravenosa), los visitadores médicos no dejan al especialistas muestras del producto, sino que en caso que el especialista desee comprobar eficacia del producto se negocia con el Departamento de compras y Farmacia otorgar unas unidades para el tratamiento de un

paciente libre de costos, y así se tiene la posibilidad de evaluar respuesta terapéutica, a estas unidades se les denomina “unidades de siembra”.

El perfil del visitador médico que establecen los autores coincide al solicitado por Laboratorios DIAME al momento de realizar la selección del personal de la Fuerza de Ventas. Así mismo cada uno de los visitadores médicos recibe un entrenamiento de tres semanas en el cual se les prepara con información técnica de los productos, introducción al negocio de DIAME y acerca del modelo de negocios, técnicas de ventas, pautas de mercadeo, sistema de reporte de visita médica y carga de pedidos de los clientes, dicho entrenamiento es de aprobación obligatoria y comprende módulos teóricos y prácticos (trabajo de campo, clínicas de ventas).

Por otro lado, la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, debe cumplir con las siguientes funciones administrativas:

- Diseño de un itinerario semanal con programación de clientes y médicos a visitar: Se deben visitar 10 contactos/día, la base de datos consta de 200 contactos por visitador médico.
- Mantenimiento del Fichero Médico: actualización constante de la base de datos (fichero médico). El mantenimiento se realiza a través de la herramienta de reporte de visita médica, en la cual tienen la posibilidad de cargar información referente al cliente (números de contacto, correos electrónicos, estilo social, escala de compra), así mismo pueden sacar a un contacto de la base de datos si éste ya no es potencial o si se retiró de la institución e incluir a nuevos contactos potenciales.

- Mantener un promedio de visitas/día: este promedio de visitas/día varía de acuerdo a cada organización, en el caso de Laboratorios DIAME, se exige un promedio de 10 visitas a contactos por día.
- Formato de relación de gastos: semanalmente debe llenar el formato de relación de gastos en el cual se contemplan los gastos de representación que han tenido (almuerzos, estacionamientos y actividades con clientes).
- Negociación de Órdenes de Compra: deben realizar la negociación total del portafolio de Laboratorios DIAME con las clínicas y hospitales de la zona.
- Informes semanales: semanalmente se debe hacer entrega de un informe en el cual se detallen las actividades especiales realizadas, así como las realizadas por la competencia. Inventarios y rotación de productos para desarrollar estrategias de impulso e implementar las tácticas de mercadeo que establezca cada gerencia de producto.
- Ejecución de las Actividades de Mercadeo: implementación de las tácticas diseñadas por las Gerencia de Producto para impulsar las ventas. (Antiinfecciosos, Cuidados Críticos y Soporte Nutricional)
- Realizar el seguimiento de la eficacia terapéutica de los medicamentos por medio de farmacovigilancia, en caso de tener una Reacción Adversa asociada a Medicamentos, informar oportunamente al Laboratorio y a los entes oficiales.

#### ***3.12.4. Etapas de la Visita Médica (Promoción)***

El Visitador médico cumple con la función principal de informar al personal de salud todos los avances que se producen en el sector farmacéutico, ese proceso se lleva a cabo en la Visita Médica o Promoción del producto, la cual debe llevar una estructura y orden lógico que el objetivo de persuadir y lograr finalmente la prescripción del producto.

De acuerdo a lo establecido por Salvador Thompson en su libro “Manual del Visitador Médico para Mercados de Alta Competencia”, se puede establecer que los pasos en la visita médica son los siguientes: (Thompson, S. 2002)

- Preparación: Cada visita debe respetar un objetivo, ya que hay un producto y una estrategia para cada médico. Se debe preparar el mensaje de acuerdo a la especialidad, y planificar el argumento. En ese paso es fundamental conocer previamente los hábitos de prescripción del médico, esta condición no aplica si se visita por primera vez.
- Contacto o Apertura: Se produce cuando el visitador médico ya está realizando la entrevista, debe hacer una apertura en donde cree un clima adecuado para conseguir que la comunicación será abierta y franca.
- Sondeo: Es importante conocer el hábito prescriptivo del médico, que tipo de fármacos utiliza para cada patología. Debe saber realizar las preguntas adecuadas y escuchar atentamente a las necesidades y deseos del médico. Se pueden realizar distintos tipos de preguntas tales como:

**Orientadora:** Verificar si el médico recuerda alguna característica del producto, principalmente si recuerda la marca.

**Directa o Cerrada:** Preguntas cerradas que requieran respuestas afirmativas o negativas ayudan a delimitar un poco más el mensaje.

**Indirecta o Abierta:** Realizar preguntas que permitan al médico explicar más a fondo respecto a alguna patología o hábito prescriptivo.

**De Menú:** Este caso aplica para médicos introvertidos en los cuales se le presentan varias opciones para que el seleccione la más adecuada.

- Argumentación: Resulta de gran importancia ya que en esta fase expone nuevamente los beneficios y ventajas reales del producto que motiven al médico a prescribirlo, y maneja las objeciones tanto positivas como negativas.
- Acuerdos de prescripción o cierre: En este punto se negocia con el contacto la prescripción del producto y se recuerda la marca, es importante resaltar que hay contactos que requieren más de una visita para lograr cambiar la prescripción.

A continuación se presenta la Figura IX, en la cual se maneja un esquema de visita médica que es utilizado en Laboratorios DIAME para entrenamiento de la Fuerza de Ventas, en este se detallan los tres Ciclos de la Negociación Efectiva, y a cada ciclo asigna un porcentaje de acuerdo a la importancia siendo la Preparación el punto más importante con un 70%, seguida de la Negociación que es la Visita o Entrevista como tal con un 20% y finalmente la Evaluación con un 10%.



**Figura 9. Pasos de la Negociación Efectiva Laboratorios DIAME**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.14. Antecedentes de la Investigación

Esta investigación tiene por objetivo diseñar una propuesta de estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, basándose en el perfil motivacional de los representantes de ventas, determinado a partir de la teoría de motivación de David McClelland. Se seleccionó a ese autor ya que realizó varios trabajos sobre perfiles motivacionales en Venezuela, comparando perfiles con otros países, siendo sus estudios la base para desarrollar una serie de trabajos en materia de motivación que aun permiten hacer diagnóstico y estrategias asociadas a productividad tanto en instituciones públicas como privadas.

A continuación un breve resumen de los trabajos de investigación que sirvieron como antecedentes a la investigación tanto realizados en Venezuela como Internacionales.

***3.14.1. McClelland (1974) Informe Sobre Perfil Motivacional del Venezolano observado en Venezuela. Fundación Venezolana para el Desarrollo del Actividades Socio-Económicas (FUNDASE). Caracas***

Este es el trabajo utilizado como base para futuras investigaciones en el campo de motivación en Venezuela, ya que fue el estudio realizado por el propio David McClelland, creador de la Teoría de las Motivaciones Sociales de Logro, Afiliación y Poder, a comienzo de la década de los setenta e incluye en retrospectiva, los años 1930 y 1950.

En esta investigación se usó una metodología previamente usada en otros países, y validada internacionalmente, en donde se analizaron textos de la literatura popular redactados en 1930, 1950 y 1970; usualmente se tomaban textos de 100 líneas y se contaban las ideas relacionadas con la motivación al logro (Romero, O. 1985).

Dicho estudio fue coordinado por la profesora María Eugenia Curiel (1974), e indicó principalmente que la motivación al Poder es el tipo de motivación que predomina en el venezolano, seguida de un bajo nivel en materia de afiliación y mínimo en motivación al logro, es importante resaltar que los resultados fueron consistentes, básicamente invariables, durante el periodo de tiempo estudiado (1930, 1950 y 1970).

El Profesor McClelland realizó investigaciones en otros países además de Venezuela y al hacer la comparación de resultados, se evidencia que de los 45 países estudiados, Venezuela es el cuarto en motivación al Poder y quedó de antepenúltimo en el ranking en afiliación y logro respectivamente.

McClelland, en su investigación, estableció un índice general de motivación al Logro, Afiliación y Poder, el cual resulto ser la media de los países objeto del estudio, en la Tabla III, se compara el resultado de Venezuela y el resultado internacional, allí se evidencia que la motivación al poder es la predominante incluso obteniendo un valor mucho mayor que el resultado de la muestra internacional.

**Tabla III. Resultados Informe Sobre Perfil Motivacional del Venezolano observado en Venezuela McClelland (1930, 1950 y 1970)**

<b>País</b>	<b>Motivación al Logro</b>	<b>Motivación a la Afiliación</b>	<b>Motivación al Poder</b>
Venezuela	0,36	0,69	2,04
Muestra Internacional	2,00	0,53	0,96

Fuente: McClelland (1974) Informe Sobre Perfil Motivacional del Venezolano observado en Venezuela. Fundación Venezolana para el Desarrollo del Actividades Socio-Económicas (FUNDASE). Caracas

Adicionalmente realizó una correlación entre el aumento económico nacional y la relación que tiene con el aporte de empresarios que individualmente dieron resultados de alta motivación al logro. Tomando como base esa premisa, McClelland estableció que si bien en Venezuela el crecimiento económico para la década de los cincuenta era

alto, no se encontraba relacionado con una sociedad motivada al logro, sino al descubrimiento y explotación de yacimientos petroleros y de hierro.

Como conclusión de los trabajos realizados en diferentes países, McClelland logró correlacionar la evolución de los mismos con los perfiles conductuales de las sociedades, finalmente indicando que la motivación al logro y el éxito empresarial están totalmente correlacionados, ya que al definir las características de la persona motivada al logro que son excelencia, responsabilidad, tendencia al éxito, riesgo moderado, apreciación del futuro a mediano y largo plazo, fijación de metas sucesivas, necesidad de retroalimentación constante; y compararlas con el empresario de éxito, se observan patrones similares.

Este trabajo es importante para la investigación ya que fue una de las primeras investigaciones realizadas en el área, la cual permitió evaluar el perfil del venezolano vs otros países, además de servir de base para próximas investigaciones. Resulta importante identificar el tipo de motivación de acuerdo a la teoría de McClelland puesto que de acuerdo a lo establecido por McClelland en su investigación se asocia que hay una alta correlación entre la motivación al logro y éxito empresarial.

#### ***3.14.2. Investigaciones del Dr. Oswaldo Romero García***

El Dr. Oswaldo Romero García y sus colaboradores, han investigado el perfil motivacional del venezolano durante varias décadas. Ha publicado numerosos reportes

técnicos y artículos divulgativos sobre sus investigaciones de motivación al logro, tanto en el ámbito laboral como el ámbito académico.

En su libro “Motivación para el Trabajo”, el Dr. Romero García plantea que las personas motivadas hacia el logro trabajan más y con mejores resultados, así mismo, plantea que existe la correlación positiva entre la necesidad de logro y la prosperidad económica de los países.

A finales de 1982, el Dr. Romero y su equipo del Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de Los Andes (ULA), a solicitud de la Corporación Venezolana de Guayana, replicaron la metodología del profesor McClelland y analizaron textos desde el año 1974 hasta el año 1982, esos textos provenían de cuentos, biografías y artículos escritos por niños y publicados en una revista repartida en la región de Guayana. Los resultados de esta investigación fueron similares a los resultados del McClelland: una muy baja necesidad de logro.

En el Centro de Investigaciones Psicológicas, el profesor Romero y su equipo también determinaron que estudiantes de distintas edades, carreras, regiones del país y distintos institutos universitarios del país obtuvieron puntajes más bajos en motivación al logro que los reportados en la literatura especializada para muestras similares en países desarrollados.

Las investigaciones realizadas por Romero García han sido de tipos descriptivas, no experimentales y transaccionales.

A partir de las investigaciones de McClelland y el Dr. Oswaldo Romero García se han realizado una serie trabajos que han tomado como base la metodología usada por los autores, en ocasiones haciendo ajustes de acuerdo a las necesidades de cada investigador.

A continuación un resumen de los trabajos de investigación sobre el perfil motivacional de distintas poblaciones en Venezuela siguiendo la metodología de Oswaldo Romero García y dos trabajos realizados en países Latinoamericanos que tratan de motivación en Fuerza de Ventas de distintas organizaciones.

#### ***3.14.3. Perfil Motivacional de los Profesionales Militares de la Armada de Venezuela, según la teoría de McClelland. Año 2000***

Pérez y Silva en el año 2000 realizaron una investigación descriptiva, no experimental en donde compararon el perfil motivacional de profesionales militares de distintas ciudades del país usando el instrumento denominado “Inventario de las Motivaciones Sociales” elaborado por Romero García y Salom Bustamante. Esta investigación arrojó como resultados una alta motivación a la afiliación, seguida de motivación al logro y por último motivación al poder (Pérez y Silva, 2000).

***3.14.5. Perfil Motivacional de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, según la teoría de McClelland. Año 2002***

En el año 2002, Suniaga elaboró la tesis titulada “Perfil Motivacional de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, según la teoría de McClelland”, en donde determinó el perfil de motivación de empleados de nivel supervisor y subordinado de restaurantes de comida rápida del municipio Chacao, estado Miranda. Los resultados ubicaron en primer lugar la motivación a la afiliación, seguida de motivación al logro y en tercer lugar la motivación al poder.

***3.14.6. Perfil Motivacional de Empleados del Sector Público, según la Teoría de David McClelland. Año 2002***

Nouel y Rodríguez, en el año 2002, determinaron el perfil motivacional de empleados del sector público, el objetivo principal de esta investigación fue comparar el perfil motivacional según McClelland de los empleados (trabajadores fijos) y contratados (trabajadores temporales). Al igual que investigaciones anteriores, la motivación a la afiliación estuvo en primer lugar, la motivación al logro en segundo lugar y la motivación al poder en tercera posición.

***3.14.7. Perfil Motivacional de Alumnos de la Escuela de Ciencias Sociales, Cohorte 2005-2006 según McClelland. Año 2006***

Piña y Hernández determinaron el perfil de motivación según McClelland de estudiantes universitarios del área de ciencias sociales de la Universidad Católica

Andrés Bello en año 2006, usando también el instrumento “Inventario de las Motivaciones Sociales” elaborado por Romero García y Salom Bustamante. La motivación a la afiliación ocupó el primer lugar entre los sujetos de estudio de esta investigación, la motivación al poder el segundo lugar y la motivación al logro el tercer lugar (Piña P y Hernández R, 2006).

Los resultados de todas estas investigaciones demostraron que la motivación a la afiliación es la motivación predominante en las muestras estudiadas.

A excepción del trabajo del Piña y Hernández que se realizó en una población de estudiantes, los trabajos que investigaron el perfil motivacional de trabajadores fueron consistentes al mostrar como segunda motivación, la motivación al logro y en tercera posición la motivación al poder.

***3.14.8. Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño duro e inteligente de la Fuerza de Ventas en las empresas del país; con el trabajo Tesis de Grado Previa la obtención del Título de: Economía con mención en Gestión Empresarial Presentado por: María Gabriela Rodríguez Sacoto & Jessica Alexandra Acosta Carranza Guayaquil-Ecuador. 2009***

Esta investigación tuvo como objetivos lograr demostrar la importancia de la motivación en el logro de metas y objetivos organizacionales, así mismo obtener un documento técnico que permita a los empresarios ecuatorianos implementar nuevas estrategias de desarrollo e incremento del desempeño organizacional y finalmente incrementar la competitividad de la Fuerza de Ventas, proveyéndole a los empleadores

una nueva perspectiva de trabajo enfocada al aprendizaje, facilitando mejoras en el área de las ventas

Como resultados finales de la investigación se obtuvo que sí existe una relación positiva entre la orientación al aprendizaje y trabajo esforzado. Con respecto a la variable Trabajo Inteligente, se observó que tiene correlación directa con la orientación al aprendizaje.

Así como también determinaron que la orientación hacia el aprendizaje esta positivamente relacionada con el trabajo duro e Inteligente. La orientación hacia el aprendizaje motiva al vendedor al trabajo duro mientras que también lo motiva al trabajo inteligente, es decir a comprometerse con la planificación, lo que le da flexibilidad para alterar sus estilos de venta.

Este estudio también demostró que los vendedores orientados hacia el desempeño tienden a fijarse en aumentar su esfuerzo para obtener mejores resultados, por lo que consideran al trabajo duro como la herramienta para alcanzar resultados exitosos y demostrar sus habilidades. En el análisis los investigadores llegaron a la conclusión que si existe correlación entre las variables trabajo esforzado, autoeficacia y orientación al desempeño.

***3.14.9. Diagnóstico de los Factores Motivacionales en la Fuerza de Ventas del Canal Tradicional de Prebel S.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Comercial. Greicy Norela Aguilera Muñoz y Angela Yanet Molina. Universidad de La Sabana. Facultad de Postgrados. Especialización en Gerencia Comercial. Bogotá, Colombia. Marzo 2010***

Esta investigación fue realizada en Marzo 2010, en la Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia. El objetivo principal era identificar los factores motivacionales que inciden sobre la Fuerza de Ventas de Prebel S.A, una empresa encargada de comercializar productos de belleza, y proponer acciones que permitan a la compañía diseñar un programa efectivo de motivación a la Fuerza de Ventas.

En dicha investigación se aplicó una encuesta diseñada por los investigadores, la cual fue una adaptación del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” validado por Fernando Toro Álvarez, el cual abarca una serie de variables relacionadas con variables motivacionales internas y externas; el instrumento midió factores motivacionales internos y externos de los empleados.

Los resultados revelaron que a pesar de los cambios en la estructura de la empresa, los colaboradores sienten que es una empresa estable y con un clima organizacional favorable. Los factores motivacionales que influyen en los Representantes son supervisión, autorrealización, poder y reconocimiento. El principal factor motivacional interno es autorrealización y el principal factor motivacional externo es supervisión.

También determinaron que la compañía debe enfocar sus esfuerzos en los factores salario, promoción, afiliación y logro. Por lo que en la investigación se proponen acciones para diseñar un programa de motivación efectivo.

Los antecedentes antes presentados son de importancia para la investigación ya que permite tener una guía de las metodologías utilizadas para hacer el diagnóstico de los tipos de motivación según McClelland, así mismo nos permite tener un patrón de referencia para hacer un comparativo entre instituciones.

Con respecto a los trabajos realizados en Fuerza de Ventas, los autores no encontraron trabajos que integre motivación con Fuerza de Ventas, por lo que es importante identificar las diferentes estrategias y enfoques que se plantean para después adaptar de acuerdo a los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos de la investigación, se realizó una investigación de tipo descriptiva. “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, F. 2012).

La investigación tuvo como uno de sus objetivos describir los parámetros de motivación según la teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland.

La descripción del fenómeno motivación según la teoría de McClelland se realizó sin modificar ninguna variable (investigación no experimental) en la Fuerza de Ventas, y no se determinó la relación entre variables.

El enfoque de la investigación fue cuali-cuantitativo; cualitativo porque se recolectaron datos cualitativos según una escala que iba desde “completamente en desacuerdo” hasta “completamente de acuerdo” en el cuestionario usado.

Posterior a la recolección de la data cualitativa con el uso del instrumento se realizó un procesamiento estadístico, otorgándole un enfoque cuantitativo a la investigación.

#### **3.2. Diseño de la Investigación**

La investigación realizada se enmarca dentro de un diseño no experimental porque se observó el fenómeno de la motivación según la teoría de McClelland en la Fuerza

de Ventas de Laboratorios DIAME y se recolectaron datos primarios directamente de la realidad, sin controlar ninguna variable (Balestrini, M. 2006).

Las investigaciones de diseño no experimental, se realizan mediante una investigación de campo o una investigación documental, o una combinación de ambos diseños.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, F. 2012).

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, lo obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (Arias, F. 2012).

Para cumplir los objetivos de esta investigación se usaron tanto el diseño de campo como el diseño documental; mediante la investigación de campo se recolectaron los datos primarios de la Fuerza de Ventas, que permitieron conocer los parámetros motivacionales según McClelland. Y a través de la investigación documental se recolectó información de las distintas teorías de la motivación laboral y sobre las distintas estrategias aplicadas para fortalecer la motivación laboral.

### **3.3. Alcance de la Investigación**

La investigación se realizó en el año 2015, en la División Comercial de Laboratorios DIAME.

### **3.4. Población y Muestra**

Se entiende por población a un conjunto finito o infinito de elementos, que pueden ser sujetos, con un conjunto de características comunes para los cuales son extensivas las conclusiones de una investigación (Arias, F. 2012).

La población en esta investigación estuvo conformada por los cuarenta (40) representantes de ventas que trabajaban en el departamento de ventas hospitalarias de Laboratorios DIAME a nivel nacional, para el mes de febrero 2015.

Estos cuarenta profesionales estaban divididos en siete regiones a nivel nacional, Caracas, Centro, Oriente Norte, Oriente Sur, Zulia, Lara y Andes, a su vez se subdividen en cada región en Representantes Línea de Anti-infecciosos, Cuidados Críticos, Soporte Nutricional y Negociación.

En el momento que se realizó la investigación había 14 cargos vacantes a nivel nacional, lo que representa un 26% de la Fuerza de Ventas, ya que el total de plazas disponibles para esa fecha era de 54 representantes.

La muestra, según lo define Arias Fidiás, es el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población para realizar la investigación (Arias, F. 2012).

Dadas las características de la población pequeña y finita de los Representantes de Ventas de Laboratorios DIAME, se tomó como muestra a todos los sujetos de la población y no se aplicaron criterios muestrales.

En la Tabla IV se representan la distribución de los cargos de la Fuerza de Venta de Laboratorios DIAME y en la Tabla V se representa la distribución para el momento de la investigación, febrero 2015, considerando las vacantes para la fecha.

**Tabla IV. Distribución de la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME, por Región y Línea de producto.**

<b>Línea/ Región</b>	<b>Anti- infecciosos</b>	<b>Cuidados Críticos</b>	<b>Soporte Nutricional</b>	<b>Negociación</b>	<b>Total</b>
Caracas	4	4	3	4	15
Centro	3*	2*	2	3	10
Oriente Norte	1	1	1*	2	5
Oriente Sur	1	1	1	2	5
Centro-Occidente	1	1*	1*	2*	5
Andes	2	2	2	0	6
Zulia	2*	2	2*	2	8
<b>Población total (cargos totales)</b>					54

Fuente: Elaboración propia.

\* Cargos vacantes para febrero de 2015

**Tabla V. Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME, distribuido por Región y Línea de producto. Febrero 2015.**

<b>Línea/ Región</b>	<b>Anti- infecciosos</b>	<b>Cuidados Críticos</b>	<b>Soporte Nutricional</b>	<b>Negociación</b>	<b>Total</b>
Caracas	4	3	2	4	13
Centro	2	0	2	3	7
Oriente Norte	1	1	0	2	4
Oriente Sur	1	1	1	2	5
Centro- Occidente	1	0	0	0	1
Andes	2	2	2	0	6
Zulia	0	2	0	2	4
				<b>Población total febrero 2015</b>	40

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información en una investigación. Los ejemplos más comunes de técnicas de recolección de datos son la observación directa, la encuesta oral o la encuesta escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental y el análisis de contenido (Arias, F. 2012).

Por otra parte, los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar los datos, por ejemplo las fichas, los formatos de cuestionario, guías de entrevista, listas de cotejo, escalas de actitudes u opinión, grabadores, cámaras fotográficas y de video, entre otros.

Para la recolección de datos primarios sobre los parámetros de motivación según la teoría de McClelland en los Representantes de Ventas de Laboratorios DIAME se

utilizó un cuestionario con una escala tipo Likert de 6 puntos, denominado “Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas” (MOSE) diseñado y validado por el psicólogo venezolano Oswaldo Romero García en el año 1990.

Adicionalmente, el instrumento MOSE fue validado para la investigación por dos expertos en el área de la psicología, que han aplicado por años el instrumento en sus empresas de consultoría en el área de Recursos Humanos (Potenciación Humana, C.A. y Psico- Educación R.L.).

El MOSE es un cuestionario cerrado que contiene 96 ítems o preguntas, en donde el entrevistado debe escoger la respuesta a cada ítem de una escala cualitativa de 6 opciones que va desde “completamente en desacuerdo” hasta “completamente de acuerdo”, es decir, el cuestionario se presenta en una escala de Likert (Sánchez, F. 1998). A continuación se presenta la escala del cuestionario MOSE (Ver Tabla VI)

**Tabla VI. Escala del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE)**

1	Completamente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Ligeramente en desacuerdo
4	Ligeramente de acuerdo
5	Moderadamente de acuerdo
6	Completamente de acuerdo

Fuente: Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) (Romero G. 1990)

El cuestionario MOSE se subdivide en distintas dimensiones o parámetros motivacionales, cada 8 ítems, el MOSE permite medir un parámetro relacionado con la motivación al logro, motivación al poder o motivación a la afiliación.

A continuación se presentan todos los parámetros motivaciones que permite medir el MOSE y su definición, así como la relación que cada parámetro tiene con las motivaciones según McClelland (Motivación al Logro, Poder y Afiliación) (Ver Tabla VII).

**Tabla VII. Definiciones parámetros Motivacionales del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) y relación con Teorías de Motivación según David McClelland.**

	Ítems de MOSE	Parámetro	Definición del Parámetro	Tipo de Motivación según McClelland
1	1 al 8	Mt = Metas	Capacidad de establecer metas controlables y de superación personal	Motivación al Logro
2	8 al 16	Inst = Instrumentación	Estrategias de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación	Motivación al Logro
3	17 al 24	I = Internalidad	Proceso motivacional caracterizado por la percepción que posee la persona de sentirse responsable por los acontecimientos que le suceden en la vida.	Motivación al Logro
4	25 al 32	E = Esperanza	Percepción de que las cosas que pasan dependen primordialmente de la acción de otras personas o de acontecimientos como la suerte, el destino y el azar.	Motivación al Poder
5	33 al 40	O = Optimismo	Es una característica positiva que ayuda a la gente a manejar situaciones difíciles y lograr metas personales.	Motivación al Logro
6	41 al 48	CIL = Creencias Inhibidoras de Logro	Enseñan una concepción negativa del trabajo y el éxito, en la cual el individuo se presenta conformista y considera que el crecimiento personal solo es para algunos pocos.	Motivación al Logro
7	49 al 56	OP = Otros Poderosos	Las personas se conducen y que creen que el mundo es ordenado, pero que otros poderosos están en control. A mayor tendencia a OP también la externalidad defensiva del sujeto	Motivación al Poder
8	57 al 64	A = Azar	Las personas creen que el mundo es caótico, gente que básicamente cree en la influencia decisiva del azar. Y es mayor la orientación “azarosa” del sujeto.	Motivación al Poder
9	65 al 72	PB = Poder Benigno	Afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder.	Motivación al Poder
10	73 al 80	PE = Poder Explotador	Necesidad que tiene la persona de influir sobre otros en beneficio personal. Uso del poder auto-centrado no altruista que manipula, que engaña, manipula y usa a las personas.	Motivación al Poder
11	81 al 88	AG = Afiliación General	Cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas	Motivación a la Afiliación
12	89 al 96	AP = Afiliación Perturbadora	Necesidad para manipular los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas	Motivación a la Afiliación

Fuente: Definiciones Parámetros MOSE. Oswaldo Romero García, Roga (1993)

El objetivo principal del cuestionario MOSE es la evaluación de tres dimensiones personales: la Motivación al Logro, la Motivación a la Afiliación y Motivación al Poder, según la Teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland.

El formato del cuestionario MOSE (Ver Anexo 1), contiene oraciones en forma de afirmaciones o negaciones que permiten identificar los diversos parámetros psicométricos, que engloban los tipos de motivación según la teoría de McClelland (ver Tabla IV).

La aplicación del cuestionario MOSE fue realizada por uno de los investigadores a la población objeto de estudio de manera presencial en la Convención de Ventas Anual de Laboratorios DIAME, la cual se llevó a cabo el 3 de Febrero de 2015 en la Isla de Margarita, estado Nueva Esparta.

Para la aplicación del cuestionario la población fue dividida en cuatro grupos según las líneas de producto:

Primer Grupo: Integrado por once representantes de la Línea de Anti-infecciosos.

Segundo Grupo: Integrado por trece representantes de Negociación.

Tercer Grupo: Integrado por nueve representantes de la Línea Cuidados Críticos.

Cuarto Grupo: Integrado por siete representantes de la Línea de Soporte Nutricional.

Antes de la aplicación del instrumento, se les explicó a los Representantes de Ventas el objetivo y alcance de la investigación, así como, la confidencialidad de los datos

obtenidos. Se dio un tiempo de 20 minutos para llenar el cuestionario de manera individual.

### **3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Después de la aplicación del cuestionario MOSE a los sujetos de la investigación, los datos se tabularon según la región y línea de los Representantes de Ventas en una hoja de cálculo de programa Excel® de Microsoft Office (ver anexo 2).

Se aplicó un factor de corrección a los ítems que se presentan en forma de oraciones negativas, este factor de corrección consiste en invertir la escala de estos ítems con oraciones negativas, como se demuestra a continuación:

**Tabla VIII. Factor de corrección Ítems negativos MOSE.**

<b>Respuesta de un ítem con oración negativa</b>	<b>Escala invertida</b>
1	6
2	5
3	4
4	3
5	2
6	1

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se realizó la técnica de imputación de datos, para aquellos ítems que no fueron contestados por los sujetos (ítems dejados en blanco en el instrumento o

ítems con sobre-rayado de los números). La imputación de datos consistió en asignar el promedio de la dimensión al ítem que no fue contestado, dentro de esa misma dimensión.

Para el procesamiento de los datos, la metodología aplicada para cumplir con los objetivos de la investigación se basó en el desarrollo y análisis de un indicador llamado Indicador de Desacuerdo-Acuerdo (IDA), el cual permitió simplificar en una escala porcentual el grado de acuerdo/desacuerdo de los sujetos de la investigación con las dimensiones evaluadas en el cuestionario MOSE.

Para la obtención del indicador IDA se procedió a asignar un valor “X” del 0 al 5 a cada categoría de respuesta de los ítems que conforman las preguntas del MOSE, asignando el valor 0 (cero), a la escala que representa “completamente en desacuerdo” y el valor de 5 (cinco) a la categoría que representa “completamente de acuerdo”; el valor fue asignado como se presenta a continuación:

**Tabla IX. Asignación de valores del 0 al 5 a la escala de respuestas del cuestionario MOSE para construcción del indicador IDA**

<b>Categoría en la escala de respuesta</b>	<b>Codificación en el instrumento</b>	<b>Valor asignado “X”</b>
Completamente en desacuerdo	1	0
Moderadamente en desacuerdo	2	1
Ligeramente en desacuerdo	3	2
Ligeramente de acuerdo	4	3
Moderadamente de acuerdo	5	4
Completamente de acuerdo	6	5

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta asignación de valores a cada categoría de la escala de repuestas del MOSE se procede a hacer el cálculo del indicador IDA de cada individuo para cada dimensión del MOSE, de la siguiente manera:

$$IDA_j = \frac{\sum_{r=1}^p X_{jr}}{5p} \times 100, \quad r = 1 \dots p$$

**Figura 10. Fórmula cálculo Indicador de Acuerdo Desacuerdo**

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

IDA<sub>j</sub>: indicador de desacuerdo acuerdo de la j-ésima dimensión.

X<sub>jr</sub>: es el valor de la variable X en el r-ésimo ítem de la j-ésima dimensión.

p: representa el total de ítems que conforman la j-ésima dimensión (para efectos de este estudio su valor para todos los constructos es 8 ítems).

Este indicador IDA se interpreta como el porcentaje de acuerdo/desacuerdo de un sujeto de la investigación con determinada dimensión del MOSE, es decir, si el IDA de un sujeto para determinada dimensión es 100%, entonces ese sujeto estuvo completamente de acuerdo con esa dimensión del MOSE, y si el IDA de un sujeto para determinada dimensión es 0%, entonces ese sujeto estuvo completamente en desacuerdo con esa dimensión del MOSE.

El indicador IDA se caracteriza por:

1. Fundamentarse en la relación entre la suma de acuerdos y desacuerdos observada (numerador) y el máximo valor de acuerdo teórico (denominador), como el cálculo de un porcentaje cuyo rango de posibles valores estará entre 0% y 100%.
2. Debido a que la estructura de cálculo del IDA se corresponde con la suma de valores de ítems medidos en una escala ordinal de 6 categorías, su análisis se realiza al distribuir el rango de posibles valores a esta escala de categorías cualitativas, como se muestra a continuación:

**Tabla X. Distribución de rangos porcentuales a las categorías de la escala del MOSE según el indicador IDA**

Sub-Escala	Categorías	Límites	
		Inferior	Superior
Desacuerdo	Completamente en desacuerdo	0	16,67
	Moderadamente en desacuerdo	16,67	33,33
	Ligeramente en desacuerdo	33,33	50,00
Acuerdo	Ligeramente de acuerdo	50,00	66,67
	Moderadamente de acuerdo	66,67	83,33
	Completamente de acuerdo	83,33	100,00

Fuente: Elaboración propia

Los valores que se encuentran más cercanos a cero indican que la persona dio una valoración cercana al desacuerdo, luego en incrementos de 16,67 puntos porcentuales se cambia de categoría en la escala, hasta aquellos que se encuentren cercanos a 100 que indican máximo grado de acuerdo con el ítem o dimensión.

Luego de que se determinara el indicador IDA se realizó el procesamiento estadístico mediante el programa SPSS® versión 17 y se determinaron los siguientes parámetros de estadística descriptiva:

- Mediana
- Percentil P
- Rango Intercuartil

Levin, R. y Ruben, D. definen a la mediana como “un solo valor del conjunto de datos que mide la observación central del conjunto. Esta sola observación es el elemento que está más al centro del conjunto de números. La mitad de los elementos están por arriba de este punto y la otra mitad está por debajo” (Levin, R. y Ruben, D. 2010).

“La mediana es otra medida de localización central. Es el valor de en medio en los datos ordenados de menor a mayor (en forma ascendente)” (Anderson, D. 2008).

El percentil P, según lo definió Anderson David, es un valor tal que por los menos p por ciento de las observaciones son menores o iguales a este valor de p.

El rango intercuartil es la diferencia entre los valores del primer cuartil y el tercer cuartil, esta diferencia representa el rango de la mitad central del conjunto de datos (Levin, R. y Ruben, D. 2010).

Todas estas medidas de distribución de datos se representaron mediante gráficos de caja (en inglés, *box plot*) que representan de manera conjunta la mediana como la recta horizontal en medio de la caja, los cuartiles como las rectas horizontales superior

en inferior de la caja y los extremos como las líneas que salen de la caja. Las *box plot* permiten identificar además los valores atípicos que se presentan en el conjunto de datos (Levin, R. y Ruben, D. 2010).

Se realizaron todas la *box plot* en el software SPSS® versión 17 y se agruparon los datos por líneas de productos.

### **3.7. Análisis e Interpretación de Resultados MOSE**

El análisis de datos se realizó a partir de las *box plot* en donde se evidencian los valores del indicador IDA de cada línea de Representante de Ventas para todos los parámetros motivacionales del instrumento MOSE.

A partir del análisis de los resultados del indicador IDA representado en las *box plot* se procedió a interpretar cuales son los parámetros motivacionales positivos que necesitan ser reforzados mediante la aplicación de estrategias y cuáles son los parámetros motivaciones negativos que tuvieron valores altos y para los que se deben aplicar estrategias para su disminución.

### **3.8. Determinación de Costos de Ejecución Estrategias de Motivación**

La determinación de los costos de ejecución de las estrategias se realizó inicialmente haciendo un cronograma de ejecución del proyecto que permitió identificar los costos estimados por mes.

Para poder realizar un estimado de la variación de precios mensual se tomó como indicador la Tasa de Inflación/ mes reportada por Astrubal Oliveiros, Director de Ecoanalítica en declaraciones realizadas en el informe “agenda económica” (El Tiempo, Julio 10, 2015) que oscila entre 9,7-10%.

Para efectos del proyecto se tomó 10% de variación mensual en el valor de precio presupuestado para Enero 2016 hasta Diciembre 2016.

Se utilizó una hoja de cálculo programa Excel® para hacer las estimaciones por mes de la ejecución del proyecto.

**Tabla XI. Operalización de variables Diseño de propuestas de motivación para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME**

Objetivo específico	Técnica de Recolección de Datos	Instrumento	Variables
Determinar los parámetros motivacionales de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME según la teoría de motivación de McClelland	Cuestionario	Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE)	<b>Motivación al Logro:</b> - Metas - Instrumentación - Internalidad - Optimismo - Creencias inhibidoras del logro <b>Motivación al Poder:</b> - Poder benigno - Poder explotador - Esperanza - Otros poderosos - Azar <b>Motivación a la Afiliación:</b> - Afiliación general - Afiliación perturbadora
Proponer las posibles estrategias de motivación dirigidas a los Representantes de Ventas de Laboratorios DIAME	Análisis documental	Análisis comparativo constante	-Talleres vivenciales equipos de alto desempeño. -Talleres prácticos de planificación - Mesas de trabajo regionales - Campaña de comunicación a la Fuerza de Ventas -Conferencias y Teleconferencias - Dinámica de cine foro - Dinámica “la pirámide personal” - Sesiones periódicas de feedback personal “one to one” - Estrategia “contra reloj” - Dinámica emociones en marcha
Determinar el costo de la implementación de la propuesta de estrategias de motivación para los Representantes de Venta de Laboratorios DIAME	Análisis de factibilidad financiera	Calculo de costos implementación proyecto (anual)	-Gastos de ejecución del taller (consultora, material de oficina y guías de trabajo) -Gastos operativos (Traslados, estadía, alquiler de salones, refrigerios)

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Procesamiento de los Resultados

Tal como se explicó en el Capítulo III Marco Metodológico, el análisis de los resultados obtenidos se realizó a partir de los gráficos de caja (*box plot*) en donde se reflejan los valores del Indicador de Desacuerdo-Acuerdo (IDA) para todos los parámetros motivacionales del instrumento MOSE.

En primer lugar en este capítulo se presentan los resultados obtenidos al procesar en términos generales el Índice de Desacuerdo-Acuerdo (IDA) para los ítems del instrumento de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) para los 40 representantes de ventas Laboratorios DIAME.

En segundo lugar se presentan los resultados del IDA para los representantes de ventas clasificados según las líneas de productos, antiinfecciosos, cuidados críticos, soporte nutricional y negociación.

Al momento de realizar el análisis se definió en conjunto con dos psicólogos expertos en el área de la consultoría y entrenamiento organizacional, quienes han aplicado por años el instrumento en sus empresas de consultoría en el área de Recursos Humanos (Potenciación Humana, C.A. y Psico-Educación R.L), cuáles eran los parámetros del MOSE que miden actitudes positivas y negativas en el individuo, y el resultado se describe en la siguiente tabla (ver tabla XII).

**Tabla XII. Distribución Parámetros Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (Positivos y Negativos)**

PARÁMETROS POSITIVOS	PARÁMETROS NEGATIVOS
Metas	Esperanza
Instrumentación	Creencias Inhibidoras del Logro
Internalidad	Otros Poderosos
Poder Benigno	Azar
Optimismo	Poder Explotador
Afiliación General	Afiliación Perturbadora

Fuente: Elaboración por expertos (Potenciación Humana, C.A. y Psico-Educación R.L.)

Tomando en consideración la distribución de los parámetros MOSE que clasifica los ítems de acuerdo a actitudes negativas y positivas; se realizó la distribución de frecuencia del Indicador de Desacuerdo-Acuerdo, sus siglas IDA, que consta de distintas categorías (Ver Tabla XIII).

**Tabla XIII. Distribución de frecuencia de IDA según parámetros Positivos-Negativos MOSE**

Sub-Escala	Categorías	Límites		Frec.	Negativa	Positiva	%
		Inferior	Superior				
Desacuerdo	Completamente en desacuerdo	0	16,67	16	16	0	16,7%
	Moderadamente en desacuerdo	16,67	33,33	19	15	4	19,8%
	Ligeramente en desacuerdo	33,33	50,00	16	6	10	16,7%
Acuerdo	Ligeramente de acuerdo	50,00	66,67	17	7	10	17,7%
	Moderadamente de acuerdo	66,67	83,33	14	4	10	14,6%
	Completamente de acuerdo	83,33	100,00	14	0	14	14,6%
<b>TOTAL</b>				<b>96</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	

Fuente: Cálculos propios

En aquellos ítems negativos la frecuencia en las categorías completamente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo y ligeramente en desacuerdo fue mayor, mientras que en aquellos ítems positivos se obtuvieron resultados en la sub-escala de acuerdo mayores, lo que evidencia que el conjunto de los sujetos evaluados en general presenta mayores niveles de acuerdo con los ítems que son clasificados como positivos y análogamente tienen una valoración en desacuerdo con aquellos parámetros considerados negativos.

#### ***4.1.2. Resultados Generales de los Representantes de Ventas por Parámetro Motivacional***

El tipo de escala que se utilizó en la investigación es ordinal, para el análisis de este tipo de escalas se utilizan los parámetros de estadística descriptiva de mediana, percentiles y como aproximación a medida de dispersión se usó el rango intercuartílico (IQR), calculado a partir de la diferencia entre el percentil 75 y el percentil 25.

**Tabla XIV. Estadísticas descriptivas del IDA las dimensiones del MOSE medidas sobre los individuos total Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

Dimensión	Min	Max	P25	Med.	P75	IQR	Categoría
<b>Metas</b>	50	100	85,00	92,50	95,00	10,00	Completamente de acuerdo
<b>Internalidad</b>	50	98	72,50	80,00	87,50	15,00	Moderadamente de acuerdo
<b>Afiliación Perturbadora</b>	5	100	40,00	63,75	77,50	37,50	Ligeramente de acuerdo
<b>Optimismo</b>	38	80	51,88	61,25	68,13	16,25	Ligeramente de acuerdo
<b>Afiliación General</b>	8	93	46,88	60,00	70,00	23,13	Ligeramente de acuerdo
<b>Instrumentación</b>	0	100	28,13	57,50	79,38	51,25	Ligeramente de acuerdo
<b>Poder Benigno</b>	0	88	36,88	48,75	68,13	31,25	Ligeramente en desacuerdo
<b>Esperanza</b>	10	90	29,38	38,75	52,50	23,13	Ligeramente en desacuerdo
<b>Poder Explotador</b>	0	80	16,88	25,00	33,13	16,25	Moderadamente en desacuerdo
<b>Azar</b>	0	63	5,00	17,50	28,13	23,13	Moderadamente en desacuerdo
<b>Otros Poderosos</b>	0	78	1,88	12,50	30,63	28,75	Completamente en desacuerdo
<b>Creencias Inhibidoras del Logro</b>	0	60	0,00	6,25	20,63	20,63	Completamente en desacuerdo

Fuente: Cálculos propios.

En la Tabla XIV se observan los resultados para cada parámetro del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) del total de la población estudiada, es decir, de los 40 representantes de Laboratorios DIAME para febrero 2015.

Los representantes de venta de Laboratorios DIAME, presentaron una tendencia a estar completamente de acuerdo con el parámetro de metas, que mide la capacidad de establecer metas controlables y de superación personal; moderadamente de acuerdo con las expresiones asociadas al parámetro de internalidad, que es la percepción que posee la persona de sentirse responsable por los acontecimientos que le suceden en la

vida; ligeramente de acuerdo con el parámetro que mide la necesidad para manipular los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas, que es la afiliación perturbadora, uno de los parámetros negativos.

En el parámetro instrumentación, que es la capacidad de ejecutar planes para cumplir los objetivos planteados, se encuentran en la categoría ligeramente de acuerdo.

Los representantes estuvieron ligeramente de acuerdo con el parámetro afiliación general, que refleja las cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.

Estos resultados también se transcriben como que en la escala de acuerdo, los representantes de ventas presentaron tendencia a valorar en acuerdo a 5 de los 6 parámetros positivos (metas, internalidad, optimismo, afiliación general e instrumentación) y estuvieron también en la escala de acuerdo con un parámetro negativo, la afiliación perturbadora.

En cuanto a la sub-escala de desacuerdo, los sujetos estudiados se caracterizaron por estar ligeramente en desacuerdo en poder benigno, que es ese poder utilizado de forma positiva para contribuir al logro de resultados, y también ligeramente en desacuerdo en la dimensión de esperanza que es la expectativa que las cosas sucedan sin intervenir en el proceso.

En el parámetro de poder explotador y azar se encontraron en la categoría moderadamente en desacuerdo, y finalmente completamente en desacuerdo con los parámetros de otros poderosos y creencias inhibidoras del logro.

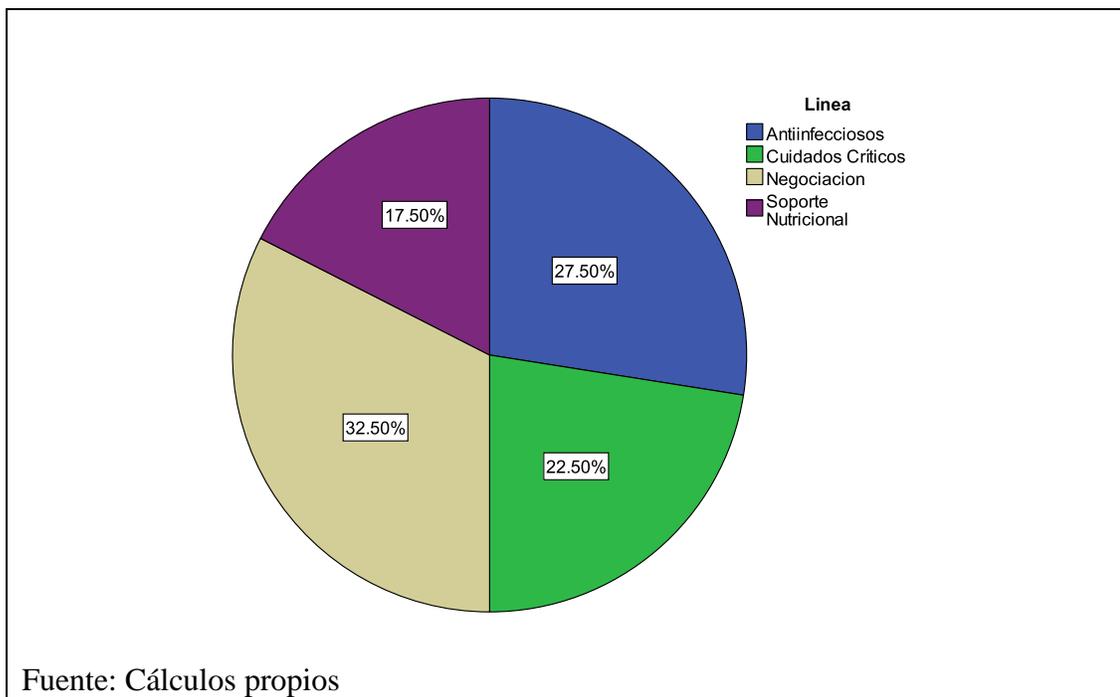
En resumen, en la escala de desacuerdo, los representantes de ventas estuvieron en desacuerdo con 5 parámetros negativos (esperanza, poder explotador, azar, otros poderosos y creencias inhibidoras de logro) y con un parámetro positivo, como lo es el poder benigno.

Para lograr realizar el análisis previo se evaluaron cada uno de los ítems del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) y se valoró el resultado de acuerdo al Índice de Desacuerdo-Acuerdo, en el Anexo 3 se encuentra el detalle de los resultados de los 96 ítems del instrumento agrupados en los 12 parámetros o dimensiones.

#### ***4.1.3. Resultados por Línea de Productos***

En el gráfico 1 se presenta la distribución porcentual de sujetos según línea de producto.

**Gráfico 1. Distribución porcentual del grupo de individuos según línea de producto (base: 40 individuos)**



A partir del gráfico anterior, se observa una distribución ligeramente equitativa de sujetos por línea de producto, siendo la línea de producto de negociación la que tiene mayor peso dentro de los sujetos analizados con 32,50% de los individuos entrevistados, le sigue la línea de antiinfecciosos, cuidados críticos y soporte nutricional con 27,50%, 22,50% y 17,50% respectivamente.

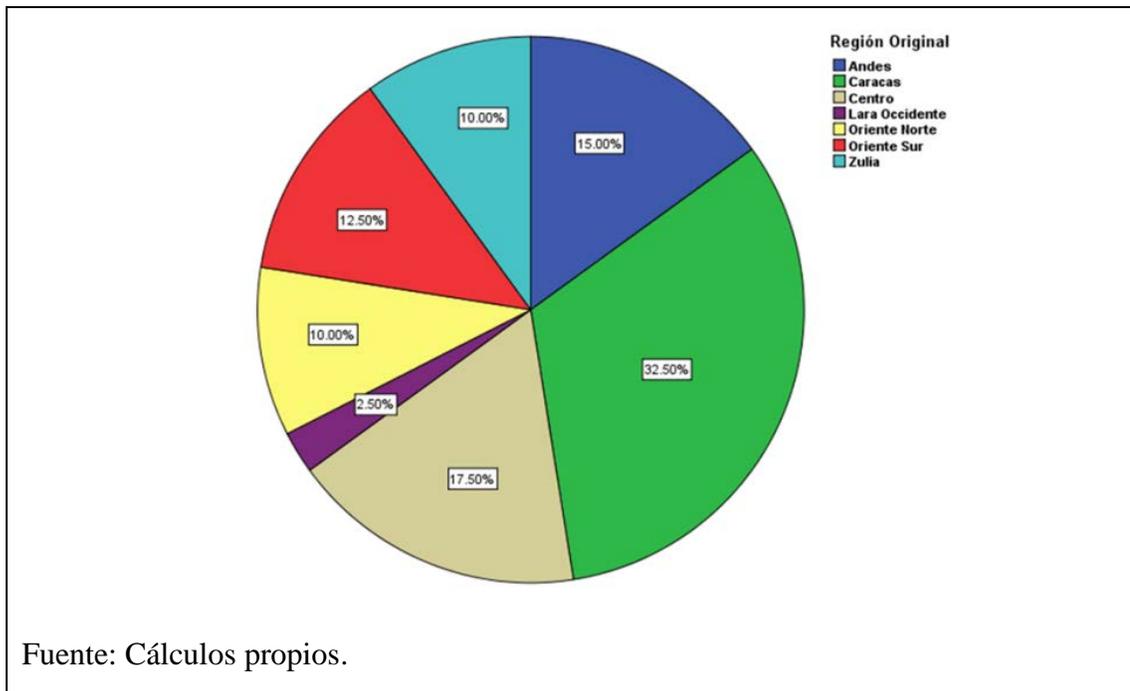
La distribución de los representantes de venta indica que un análisis general del Índice de Desacuerdo-Acuerdo (IDA) describe de forma similar a los cuatro grupos por líneas de productos, ya que su peso dentro del total de datos es muy similar, con las ligeras desviaciones de las líneas de negociación y soporte nutricional por presentar ponderaciones un poco más alejadas de un escenario de distribución equitativa, es

decir, aproximadamente al 25%. En el caso de la línea de cuidados críticos y soporte nutricional, para el momento que se realizó la investigación tenían zonas vacantes debido a eso tienen una desviación en la distribución de la población con 22,5% y 17,5% respectivamente.

Al hacer la revisión de la muestra por región, la distribución porcentual tiene desviaciones importantes, ya que varía de acuerdo a las plazas asignadas por la empresa en cada zona del territorio nacional, lo cual se calcula de acuerdo a potencial de la zona en términos de mercado y número de clientes. Por otro lado la distribución porcentual de representantes por zona también se ve afectada por las vacantes, como es el caso Zulia con 4 vacantes, Centro-Occidente 4 vacantes y 2 vacantes en la región Centro (Ver Gráfico 2).

Tomando en cuenta que la distribución por línea de productos es más o menos equitativa y por el contrario, la distribución por regiones no lo es, se decidió realizar el análisis de los resultados agrupando a los representantes de ventas por línea de productos y de esta forma garantizar un esquema de trabajo y estrategias asociadas a cada línea que automáticamente repercutirán en los resultados de las regiones.

**Gráfico 2. Distribución porcentual del grupo de individuos según Región (Base: 40 individuos)**



El análisis realizado previamente a partir de la Tabla XIV, exhibe los resultados para los 40 sujetos a quienes se le aplicó el Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas, permitiendo determinar un perfil general de motivación. Este perfil general permitió a los autores diseñar estrategias motivacionales que pueden ser implementadas para toda la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME. El diseño de estrategias motivacionales que pueden ser aplicadas a toda la Fuerza de Ventas no implica que las mismas estrategias generales no puedan ser aplicadas por línea, ya que, como se mencionó del análisis del gráfico 1, la distribución por línea de productos es más o menos equitativa dentro de la población general.

No obstante, observando los resultados segmentados por línea de producto se evidencia que existen diferencias en cuanto a algunos parámetros del MOSE, y aunado a que las condiciones de cada una de las líneas son distintas (productos, *target*, condiciones de mercadeo, líderes, presupuesto, clientes) se decidió hacer un análisis detallado también por línea de producto.

A continuación se realiza el análisis de resultados por cada una de las cuatro líneas de producto.

#### **4.1.4. Resultados de la Línea de Antiinfecciosos**

Para el momento que se aplicó el instrumento la línea de antiinfecciosos estaba integrada por once representantes distribuidos a nivel nacional en febrero de 2015, como se muestra en la Tabla XV.

**Tabla XV. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de antiinfecciosos. (Febrero 2015)**

<b>Región</b>	<b>Representantes de Antiinfecciosos</b>
Caracas	4
Centro	2
Oriente Norte	1
Oriente Sur	1
Centro-Occidente	1
Andes	2
Zulia	0
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración propia.

En febrero 2015, la línea de antiinfecciosos contaba con una vacante en la región Centro y dos vacantes en el estado Zulia.

Los parámetros relacionados con motivación al logro en el cuestionario MOSE son Metas, Internalidad, Optimismo, Instrumentación y Creencias inhibidoras del logro; considerando los primeros cuatro como parámetros positivos y el último como un parámetro negativo; los resultados ideales para motivación al logro mostrarían medianas del Indicador Desacuerdo-Acuerdo (IDA) en la sub-escala de acuerdo para los parámetros positivos y mediana en la sub-escala de desacuerdo para el parámetro negativo.

Los resultados obtenidos de la aplicación del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) señalan que en cuanto al IDA del parámetro metas, los representantes de antiinfecciosos están completamente de acuerdo con la capacidad de establecer metas de superación y retos que impliquen crecimiento profesional. Tomando en consideración lo establecido por McClelland, para poder tener un alto nivel de motivación al logro se miden además de metas, las variables antes mencionadas (internalidad, optimismo, instrumentación y creencias inhibidoras del logro).

En el caso de instrumentación, que son las estrategias de acción de logro como la planificación, el esfuerzo y persistencia es la capacidad de llevar a cabo y ejecutar la meta planteada, la línea de antiinfecciosos obtuvo un IDA de ligeramente de acuerdo con una ponderación de 57,50 %, se evidenció dispersión en los datos con un índice intercuartílico (IQR) de 37,50% el cual en esta línea es el segundo más alto (ver tabla

XVI). Adicionalmente se observó que uno de los sujetos se encuentra muy por debajo de la mediana, tal como se observa en el gráfico 3, por lo que se podrían recomendar estrategias motivacionales individuales para este representante que permitan aumentar su capacidad de instrumentar.

Integrando los resultados obtenidos de metas e instrumentación se infiere que el grupo de la antiinfecciosos, a pesar de ser un equipo orientado a metas, tienen como punto de mejora la ejecución de planes para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla XVI. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Antiinfecciosos.**

Parámetro	Mediana	Mínimo	Maximo	Percentiles		IQR	Categoría
				25	75		
Metas	90	62,5	95	80	95	15	Completamente de acuerdo
Internalidad	77,5	62,5	92,5	67,5	90	22,5	Moderadamente de acuerdo
Optimismo	67,5	37,5	75	50	72,5	22,5	Moderadamente de acuerdo
Afiliación General	65	20	92,5	45	75	30	Ligeramente de acuerdo
Instrumentación	57,5	0	100	50	87,5	37,5	Ligeramente de acuerdo
Poder Benigno	52,5	12,5	77,5	35	70	35	Ligeramente de acuerdo
Afiliación Perturbadora	42,5	10	90	32,5	80	47,5	Ligeramente en desacuerdo
Esperanza	30	10	62,5	22,5	52,5	30	Moderadamente en desacuerdo
Poder Explotador	22,5	0	70	15	42,5	27,5	Moderadamente en desacuerdo
Azar	15	0	30	0	17,5	17,5	Completamente en desacuerdo
Otros Poderosos	5	0	37,5	0	27,5	27,5	Completamente en desacuerdo
Creencias Inhibidoras del Logro	0	0	15	0	7,5	7,5	Completamente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

La internalidad es otro de los parámetros presentes en una persona con motivación al logro, ya que es la capacidad que tiene la persona de hacerse responsable de sus acciones, esta dimensión dio un resultado de indicador desacuerdo-acuerdo de moderadamente de acuerdo, con un IQR de 22,50%, lo cual indica que en su mayoría

los representantes de ventas están moderadamente de acuerdo con hacerse cargo de sus acciones.

La cuarta dimensión evaluada en el MOSE es la esperanza, que se define como la percepción que tiene el individuo de que las cosas que pasan dependen primordialmente de la acción de otras personas o de acontecimientos como la suerte, el destino y el azar, es por eso que entra en las dimensiones negativas. En el caso de la línea de antiinfecciosos la mediana de este indicador da un resultado en moderadamente en desacuerdo, con el 75% de los sujetos por debajo del 50% en IDA; de acuerdo a lo anteriormente planteado es positivo que esta dimensión tenga un Indicador de Desacuerdo-Acuerdo bajo, ya que es una de las dimensiones negativas que mide el MOSE.

La quinta dimensión que evalúa el MOSE es el optimismo, esta es una de las variables positivas, que mide la capacidad de los individuos para manejar situaciones difíciles y lograr metas personales; en este caso la mediana de este indicador dio como resultado ligeramente de acuerdo.

A continuación se evalúan tres parámetros negativos, los cuales son: creencias inhibitoras del logro, otros poderosos y azar. Los resultados obtenidos en estos tres indicadores fueron de un IDA en completamente en desacuerdo, estos son parámetros que están asociados a comportamientos negativos que inciden en la motivación al poder y logro del individuo.

El MOSE es un instrumento que mide motivación de acuerdo a la Teoría de McClelland, por lo que además de evaluar motivación al logro, mide también motivación al poder, que incluye en poder benigno y poder explotador. De acuerdo a los resultados obtenidos en los representantes de la línea de antiinfecciosos se evidencia que se encuentran ligeramente de acuerdo con el indicador de poder benigno, mientras que en poder explotador se encuentran moderadamente en desacuerdo, con excepción de un sujeto que obtuvo un IDA de moderadamente de acuerdo.

Es importante recordar que el poder explotador es el parámetro motivacional del MOSE que mide el uso del poder auto-centrado no altruista que manipula, que engaña, manipula y usa a las personas, lo cual lo ubica como parámetro negativo dentro de la motivación al poder. Y el poder benigno se define como todos aquellos afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder.

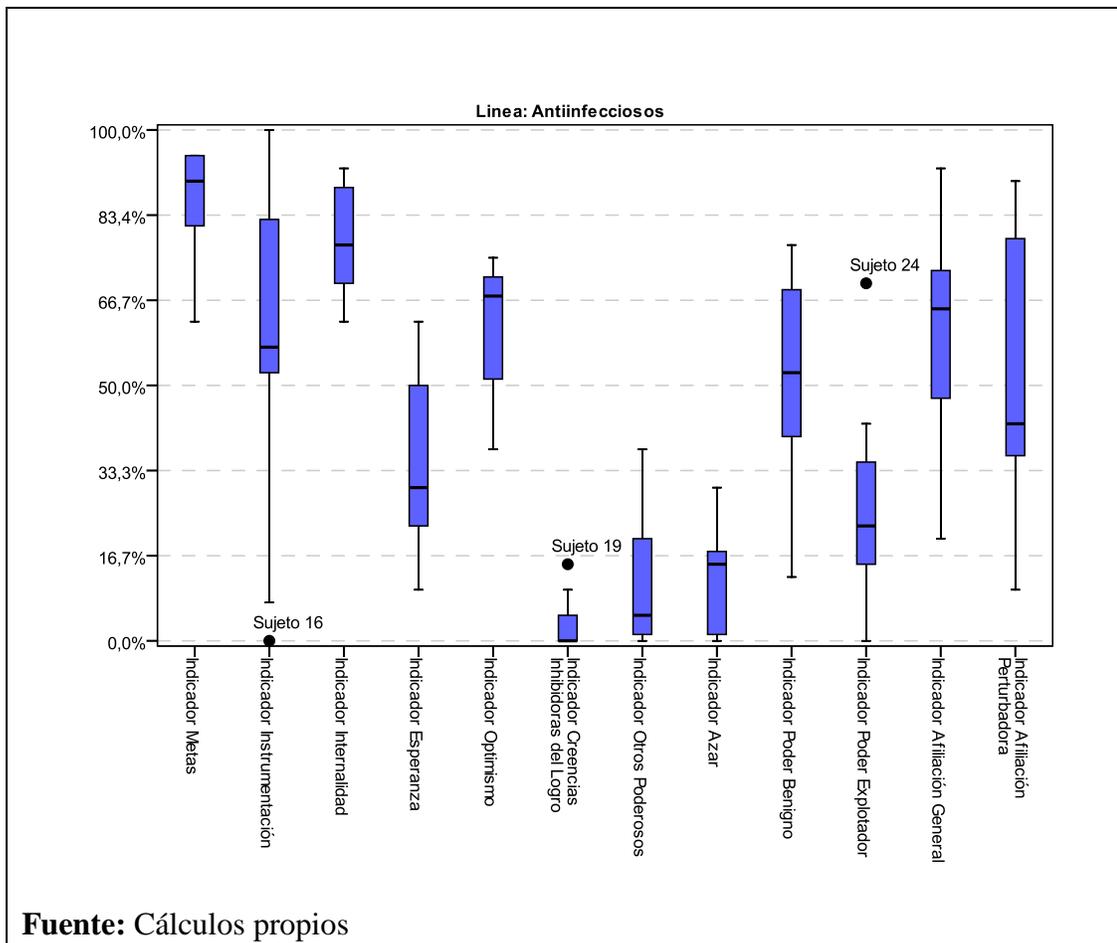
Así mismo este instrumento mide la motivación a la afiliación, subdividiéndose en afiliación general y afiliación perturbadora. El parámetro de afiliación perturbadora se interpreta como la manipulación de los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas y el parámetro de afiliación general se refiere a las cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.

En el caso de afiliación general el resultado obtenido fue ligeramente de acuerdo, con dispersión en los resultados, obteniendo un IQR de 30%. Mientras que la afiliación perturbadora tiene una mediana en ligeramente en desacuerdo, con una dispersión aún mayor en los datos (IQR de 47,50%) el más alto de la línea de antiinfecciosos, lo que

sugiere que hay individuos con baja afiliación perturbadora y otros con niveles sobre el 50%. (Ver tabla XVI y gráfico 3.)

De acuerdo a los resultados planteados anteriormente se sugieren estrategias que apoyen el desarrollo de la instrumentación y que adicionalmente continúen potenciando el poder benigno. Así mismo los resultados obtenidos indican que los representantes de la línea de antiinfecciosos son altamente afiliativos, lo cual se podría manejar con estrategias que apoyen el manejo de emociones y fomenten el trabajo en equipo.

**Gráfico 3. Comparación de IDA por dimensión para Antiinfecciosos**



#### 4.1.5. Resultados Línea Cuidados Críticos

La línea de cuidados críticos estaba integrada por nueve individuos distribuidos a nivel nacional al momento de la aplicación del instrumento MOSE en febrero de 2015, como se muestra en la Tabla XVI.

**Tabla XVII. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de Cuidados Críticos (Febrero 2015)**

<b>Región</b>	<b>Representantes de Cuidados Críticos</b>
Caracas	3
Centro	0
Oriente Norte	1
Oriente Sur	1
Centro-Occidente	0
Andes	2
Zulia	2
<b>Total</b>	<b>09</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los representantes de la línea de cuidados críticos estuvieron completamente de acuerdo con el parámetro de metas, es decir, estaban completamente de acuerdo cuando se les preguntó sobre los ítems relacionados a la capacidad de establecer metas controlables y de superación.

En el parámetro de metas hubo un sujeto que estuvo fuera de la distribución en la línea (dato atípico), estando ligeramente de acuerdo en lugar de completamente de acuerdo como la mediana del grupo. A este sujeto en particular de la línea de cuidados

críticos podrán brindársele estrategias dirigidas a aumentar su capacidad de fijarse metas tanto personales como organizacionales. (Ver gráfico 4.)

El parámetro de instrumentación es contrastante con el resultado de metas, ya que puede interpretarse como que los sujetos de cuidados críticos tienen la capacidad de fijarse metas pero que no son capaces de ejecutar planes de acción para cumplirlas.

El parámetro instrumentación tuvo una amplia distribución de los datos, aunque la mediana se ubica en moderadamente desacuerdo, los sujetos estuvieron distribuidos en todas las categorías del IDA, el IQR fue de 66,25%, el índice más alto en la línea de cuidados críticos, lo que demuestra una amplia distribución en los resultados obtenidos. (Ver tabla XVIII y gráfico 4).

**Tabla XVIII. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Cuidados Críticos.**

Parámetro	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentiles		IQR	Categoría
				25	75		
Metas	87,5	50	100	81,25	97,5	16,25	Completamente de acuerdo
Internalidad	72,5	50	97,5	63,75	80	16,25	Moderadamente de acuerdo
Optimismo	60	37,5	80	45	66,25	21,25	Ligeramente de acuerdo
Afiliación General	52,5	25	70	31,25	66,25	35	Ligeramente de acuerdo
Afiliación Perturbadora	52,5	32,5	77,5	41,25	62,5	21,25	Ligeramente de acuerdo
Esperanza	47,5	22,5	67,5	38,75	61,25	22,5	Ligeramente en desacuerdo
Poder Benigno	47,5	12,5	80	37,5	63,75	26,25	Ligeramente en desacuerdo
Instrumentación	32,5	0	92,5	7,5	73,75	66,25	Moderadamente en desacuerdo
Azar	30	5	62,5	12,5	41,25	28,75	Moderadamente en desacuerdo
Poder Explotador	27,5	12,5	50	18,75	31,25	12,5	Moderadamente en desacuerdo
Otros Poderosos	17,5	0	40	0	31,25	31,25	Moderadamente en desacuerdo
Creencias Inhibidoras del Logro	12,5	5	60	5	52,5	47,5	Completamente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Para el parámetro internalidad, los representantes de cuidados críticos estuvieron moderadamente de acuerdo y para el parámetro de optimismo, tuvieron una mediana en ligeramente de acuerdo.

Con los sujetos de la línea de cuidados críticos se deben trabajar estrategias que tengan como objetivo aumentar la instrumentación y ejecución de planes de acción efectivos para cumplir las metas, así mismo, es recomendable aplicar estrategias para aumentar los parámetros de internalidad y optimismo y de esta manera reforzar la motivación al logro en todos sus componentes.

El parámetro de creencias inhibitoras del logro tuvo una mediana en completamente desacuerdo.

La motivación al poder según la teoría de McClelland está representada en el cuestionario MOSE por los parámetros de otros poderosos, poder benigno, esperanza, azar y poder explotador.

La mediana para el parámetro poder benigno se ubicó en ligeramente en desacuerdo y para poder explotador y otros poderosos en moderadamente en desacuerdo.

El resultado moderadamente en desacuerdo de otros poderosos da cuenta de que los representantes de ventas de la línea de cuidado críticos no atribuyen a figuras de poder como políticos o jefes los resultados de sus acciones en el trabajo.

El parámetro esperanza obtuvo un IDA ligeramente en desacuerdo. Para azar el resultado de la mediana para cuidados críticos se ubicó en moderadamente en

desacuerdo, es decir, que no se atribuyen los resultados laborales a causalidades externas del azar o destino.

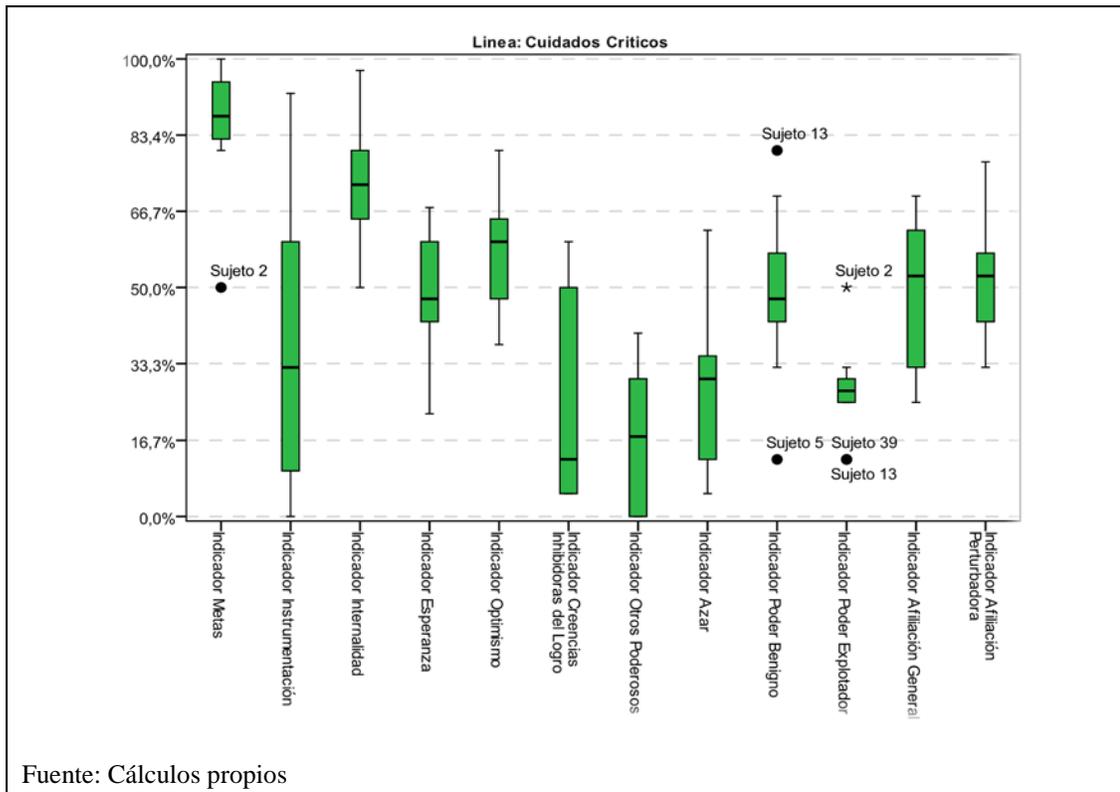
La motivación a la afiliación se evalúa en el MOSE por un parámetro positivo, el de afiliación general y por un parámetro negativo que es afiliación perturbadora. Para ambos parámetros la mediana del IDA para los representantes de cuidados críticos estuvo en ligeramente de acuerdo. En este sentido, se deben aplicar estrategias motivacionales tendientes a aumentar la afiliación general pero disminuir la afiliación perturbadora en los sujetos de la línea de cuidados críticos de Laboratorios DIAME.

Conforme a estos resultados, y resumiendo las estrategias motivacionales que deben aplicarse para los nueve individuos que trabajan como representantes de ventas en la línea de cuidados críticos, las estrategias deben estar enfocadas a fomentar principalmente la instrumentación, es decir, la capacidad de establecer estrategias y planes de acción para cumplir las metas establecidas, tanto las metas de la empresa en el logro de objetivos de promoción y ventas como las metas de orden personal.

Por otra parte, también deben aplicarse estrategias motivacionales que fomenten el optimismo y la afiliación general para lograr afianzar la confianza y el trabajo en equipo, así como la promoción de equipos de alto desempeño.

Las estrategias que refuercen la afiliación general y el trabajo en equipo de forma positiva son importantes para disminuir la ligera tendencia a afiliación perturbadora.

**Gráfico 4. Comparación de IDA por dimensión para Cuidados Críticos**



#### 4.1.6. Resultados Línea Negociación

La línea de negociación estaba integrada por trece individuos distribuidos a nivel nacional al momento de la aplicación del instrumento MOSE en febrero de 2015, como se muestra en la Tabla XIX.

**Tabla XIX. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de negociación. (Febrero 2015)**

<b>Región</b>	<b>Negociación</b>
Caracas	4
Centro	3
Oriente Norte	2
Oriente Sur	2
Centro-Occidente	0
Andes	0
Zulia	2
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el mes de febrero 2015, la línea de negociación tenía dos vacantes en la zona Centro-Occidente.

Tras la aplicación del instrumento MOSE, Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas a los representantes de venta de negociación, se detectó que en los primeros tres parámetros allí medidos que son metas, instrumentación e internalidad, obtuvieron los siguientes resultados: en el caso de metas, completamente de acuerdo, con baja dispersión en los datos, mientras que instrumentación obtuvo un resultado moderadamente de acuerdo, con alta dispersión en los datos, con un IQR de 30%, el segundo más alto de la línea; el tercer parámetro se encuentra en moderadamente de acuerdo con poca dispersión de los datos. (Ver tabla XX)

El cuarto indicador medido en el MOSE que es esperanza, obtuvo un IDA ligeramente en desacuerdo con un IQR de 27,5%, incluso dos individuos se encuentran en la escala moderadamente de acuerdo y completamente de acuerdo, recordando que

este es uno de los parámetros negativos que mide el MOSE, que no contribuye a la motivación al logro. (Ver tabla XX y gráfico 5.)

**Tabla XX. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Negociación.**

Parámetro	Mediana	Mínimo	Maximo	Percentiles		IQR	Categoría
				25	75		
Metas	92,5	82,5	100	90	95	5	Completamente de acuerdo
Internalidad	80	67,5	92,5	77,5	85	7,5	Moderadamente de acuerdo
Instrumentación	75	35	100	63,75	93,75	30	Moderadamente de acuerdo
Afiliación Perturbadora	67,5	5	95	52,5	81,25	28,75	Moderadamente de acuerdo
Optimismo	60	40	80	52,5	65	12,5	Ligeramente de acuerdo
Afiliación General	60	7,5	85	48,75	71,25	22,5	Ligeramente de acuerdo
Poder Benigno	47,5	35	82,5	36,25	71,25	35	Ligeramente en desacuerdo
Esperanza	37,5	12,5	90	30	57,5	27,5	Ligeramente en desacuerdo
Otros Poderosos	30	0	62,5	7,5	36,25	28,75	Moderadamente en desacuerdo
Poder Explotador	22,5	0	80	16,25	37,5	21,25	Moderadamente en desacuerdo
Azar	17,5	0	47,5	2,5	31,25	28,75	Moderadamente en desacuerdo
Creencias Inhibidoras del Logro	5	0	60	2,5	21,25	18,75	Completamente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de optimismo se observan que los representantes de negociación estuvieron ligeramente de acuerdo.

Dentro de los indicadores negativos se miden creencias Inhibidoras del Logro, otros poderosos y azar; en estos tres casos se obtuvieron resultados en la sub-escala del desacuerdo.

En primera instancia para creencias inhibidoras del logro, un 75% de los individuos obtuvieron un IDA por debajo de moderadamente en desacuerdo, y una mediana en completamente en desacuerdo con un IQR de 18,75%, con excepción de un individuo que se encuentra en la categoría ligeramente de acuerdo, tal como se observa en el Gráfico 5. Para el representante con un resultado en ligeramente de acuerdo en el parámetro de creencias inhibidoras de logro pudiera aplicársele estrategias personales,

tipo *coaching* para intentar disminuir esas creencias personales que disminuyen su motivación al logro y pudieran impedirle alcanzar sus metas.

Después se encuentran los resultados de otros poderosos, en este caso un 50% de la población se encuentra en la categoría Moderadamente en desacuerdo y los datos presentan un IQR de 28,75%.

Finalmente, se tiene que el indicador de azar en donde se obtuvo un 75% de los sujetos por debajo de moderadamente en desacuerdo (ver gráfico 5).

Otros indicadores del MOSE que miden motivación al poder, son poder benigno y poder explotador, los resultados obtenidos de la línea de negociación fueron los siguientes: para poder benigno se obtuvo que un 75% de los sujetos se encuentran por debajo de la categoría moderadamente de acuerdo y una mediana en ligeramente de acuerdo, este indicador entra dentro de los parámetros positivos, en el caso de poder explotador se obtuvo una mediana en la categoría moderadamente en desacuerdo, con excepción de un individuo que obtuvo un IDA en moderadamente de acuerdo (ver gráfico 5.). Para este sujeto con tendencia al poder explotador deberían aplicársele estrategias motivacionales tendientes a la disminución de este parámetro negativo.

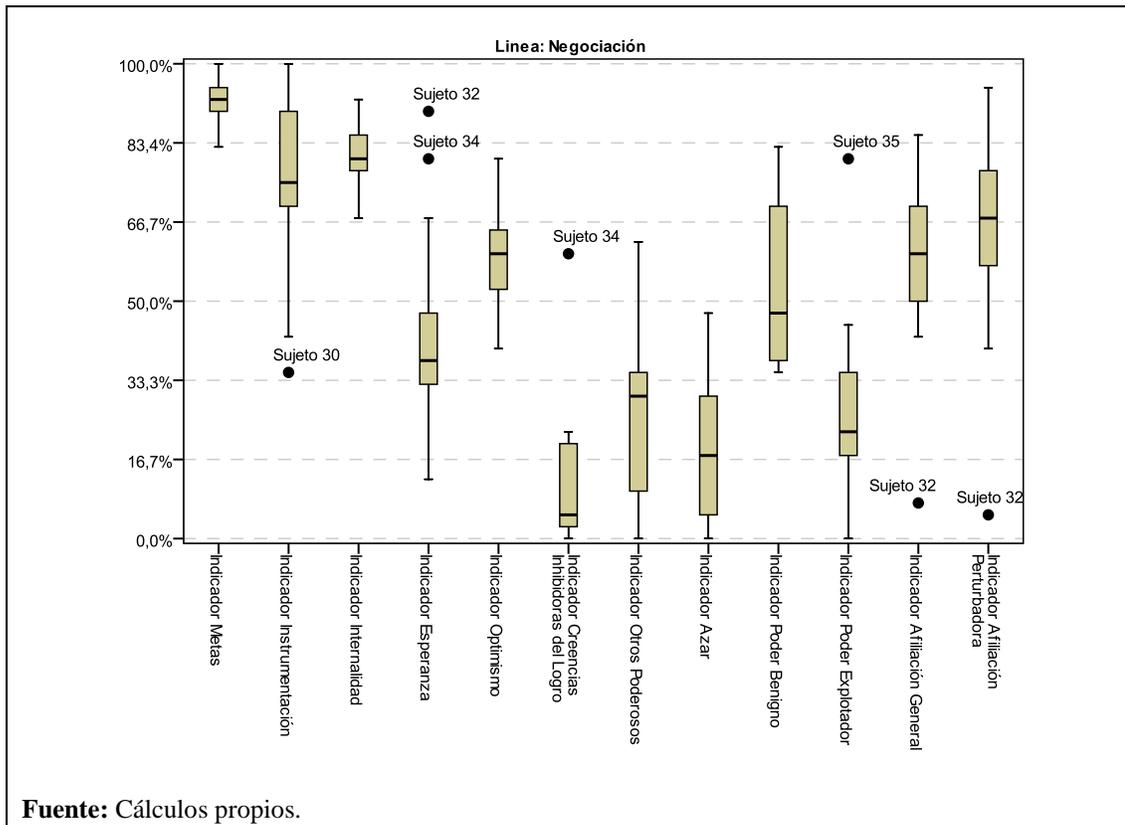
Con respecto a afiliación general y afiliación perturbadora, los representantes de la línea negociación presentaron resultados en la sub-escala de acuerdo en ambos casos. Para afiliación general que es uno de los parámetros positivos se encontraron en la categoría ligeramente de acuerdo, mientras que para afiliación perturbadora que es un

parámetro negativo están en la categoría moderadamente de acuerdo con un IQR de 28,75% (ver gráfico 5).

Haciendo una revisión de los datos obtenidos en el MOSE para la línea de negociación se evidencia que es un grupo orientado a las metas, que pudiera mejorar en la instrumentación de los objetivos que se proponen. En cuanto al parámetro esperanza se recomienda trabajar las desviaciones allí presentes, para reducir ese indicador y empoderar a los sujetos haciendo que se sientan responsables por sus actos.

En cuanto a motivación al poder se recomienda continuar potenciando el poder benigno y trabajar individualmente con el sujeto que presenta tendencia a alto poder explotador. En Motivación a la afiliación, se debe trabajar la afiliación perturbadora para que no ejerza un efecto manipulador en el equipo, sino se fomente afiliación general que propicie un trabajo en equipo efectivo.

**Gráfico 5. Comparación de IDA por dimensión para Negociación**



**4.1.7. Resultados Línea Soporte Nutricional**

La línea de soporte nutricional estaba integrada por siete representantes de ventas distribuidos en todo el territorio nacional (Tabla XXI) al momento de la aplicación del instrumento MOSE.

**Tabla XXI. Distribución a nivel nacional de los representantes de ventas de la línea de Soporte Nutricional. (Febrero 2015)**

<b>Región</b>	<b>Representantes Soporte Nutricional</b>
Caracas	2
Centro	2
Oriente Norte	0
Oriente Sur	1
Centro-Occidente	0
Andes	2
Zulia	0
<b>Total</b>	<b>07</b>

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar se analizan los resultados para los parámetros del MOSE relacionados con la motivación al logro. Los parámetros de metas e internalidad tuvieron una mediana en completamente de acuerdo, por lo tanto los sujetos de la línea de soporte nutricional tienen la capacidad de fijarse metas y se sienten responsables por los acontecimientos que le suceden en la vida.

El parámetro de instrumentación, tuvo una mediana en completamente en desacuerdo, esto representa que, aunque los representantes de la línea de soporte nutricional tienen la capacidad de fijarse metas no son capaces de emprender las estrategias y planes de acción para transformar las metas en resultados.

El parámetro de creencias inhibitorias de logro tuvo una mediana en completamente desacuerdo. El optimismo tuvo la mediana en ligeramente de acuerdo.

Los parámetros relacionados con afiliación presentaron resultados de ligeramente de acuerdo para la afiliación general y moderadamente de acuerdo para afiliación perturbadora, con alta dispersión en los datos IQR 60% (Ver Tabla XXII) es decir, los sujetos de la línea de soporte nutricional tienen tendencia al establecimiento de relaciones laborales con un ambiente amistoso pero con mayor tendencia a la manipulación a sus pares en el trabajo. Conviene el diseño de estrategias para disminuir la afiliación perturbadora y favorecer los equipos de trabajo integrados con alto desempeño.

**Tabla XXII. Resultados parámetros MOSE por dimensión Línea Soporte Nutricional.**

Parámetro	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentiles		IQR	Categoría
				25	75		
Metas	87,5	75	100	85	97,5	12,5	Completamente de acuerdo
Internalidad	87,5	77,5	95	82,5	90	7,5	Completamente de acuerdo
Afiliación Perturbadora	77,5	22,5	100	37,5	97,5	60	Moderadamente de acuerdo
Optimismo	62,5	37,5	75	52,5	72,5	20	Ligeramente de acuerdo
Afiliación General	62,5	37,5	87,5	50	80	30	Ligeramente de acuerdo
Poder Benigno	45	0	87,5	32,5	65	32,5	Ligeramente en desacuerdo
Esperanza	37,5	17,5	65	35	52,5	17,5	Ligeramente en desacuerdo
Poder Explotador	30	7,5	70	25	35	10	Moderadamente en desacuerdo
Azar	17,5	0	25	0	20	20	Moderadamente en desacuerdo
Instrumentación	12,5	0	52,5	10	40	30	Completamente en desacuerdo
Creencias Inhibidoras del Logro	12,5	0	60	0	35	35	Completamente en desacuerdo
Otros Poderosos	12,5	0	77,5	0	25	25	Completamente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Para los parámetros relacionados a poder en los representantes de ventas de soporte nutricional, la mediana de azar y poder explotador se ubicó en moderadamente en desacuerdo. Los individuos de grupo de soporte nutricional no atribuyen los resultados al azar y tienen baja tendencia al uso del poder auto-centrado que engaña, manipula y usa a las otras personas.

En poder explotador hay un sujeto con un resultado atípico, ubicándose en moderadamente de acuerdo y es recomendable que para este sujeto se aplique algún tipo de estrategia personal que permita transformar esta alta tendencia al poder explotador en la forma positiva del poder, como lo es el poder benigno.

El poder benigno y la esperanza tuvieron una mediana en ligeramente desacuerdo, deben reforzarse estrategias enfocadas a fortalecer el poder benigno en forma de liderazgo y *empowerment* en los representantes de ventas de cuidado nutricional.

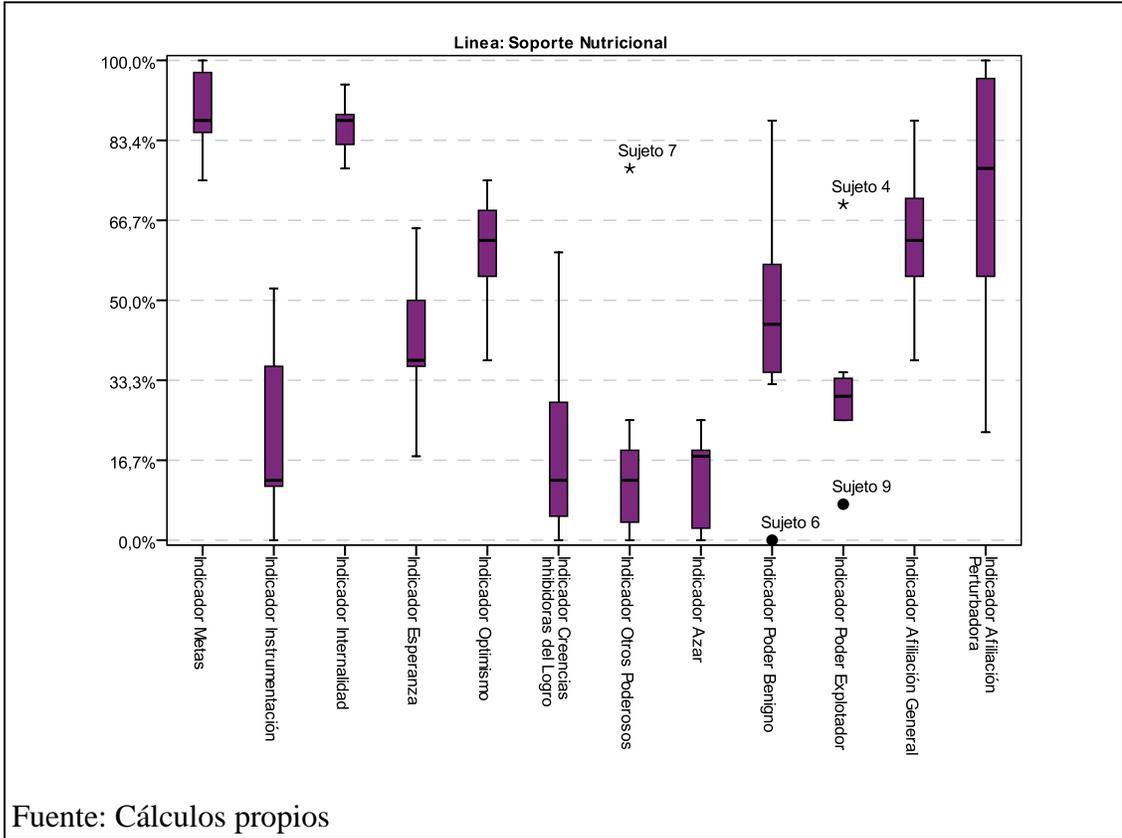
Otros poderosos tuvo una tendencia en completamente en desacuerdo.

De este análisis de resultados para los representantes de ventas de la línea de soporte nutricional de Laboratorios DIAME puede concluirse que para aumentar la motivación al logro se deben aplicar estrategias enfocadas a impartir técnicas para reforzar la instrumentación e incentivar que se creen planes de acción para cumplir las metas planteadas.

Igualmente se deben aplicar estrategias de motivación a la afiliación enfocadas a disminuir la afiliación perturbadora. Aprovechando la tendencia a la afiliación general podrían aplicarse estrategias que fomenten el trabajo en equipo y los equipos de alto desempeño, como se indicó anteriormente.

Así mismo reforzarse el poder en su forma positiva de poder benigno, para aumentar el liderazgo y *empowerment*.

**Gráfico 6. Comparación de IDA por Dimensión para Soporte Nutricional**



**4.1.8. Resultado Comparativo entre Líneas de Productos y Resultados MOSE**

A continuación se presenta gráficamente los parámetros del MOSE clasificados como positivos y negativos integrando cada una de las dimensiones que los conforman, separando cada línea de producto con la finalidad de obtener un panorama general de caracterización de dichas líneas en comparación con el indicador calculado sobre todos los sujetos el cual se denominará como indicador general.

Para llevar a cabo este análisis se hizo el procesamiento de los datos aplicando la siguiente nomenclatura de abreviación (Ver Tabla XXIII).

**Tabla XXIII. Abreviatura Líneas de productos Laboratorios DIAME**

<b>Línea</b>	<b>Abreviatura</b>
Antiinfecciosos	AI
Cuidados Críticos	CC
Negociación	Neg
Soporte Nutricional	SN

Fuente: Elaboración propia.

En este grafico se presentan las motivaciones positivas o parámetros positivos en el eje de las “Y” y en el eje de las “X” las motivaciones negativas o parámetros negativos.

El ideal para indicar que una persona está altamente motivada debe estar Completamente de Acuerdo con las Motivaciones Positivas y cercano a Completamente en desacuerdo con las Negativas.

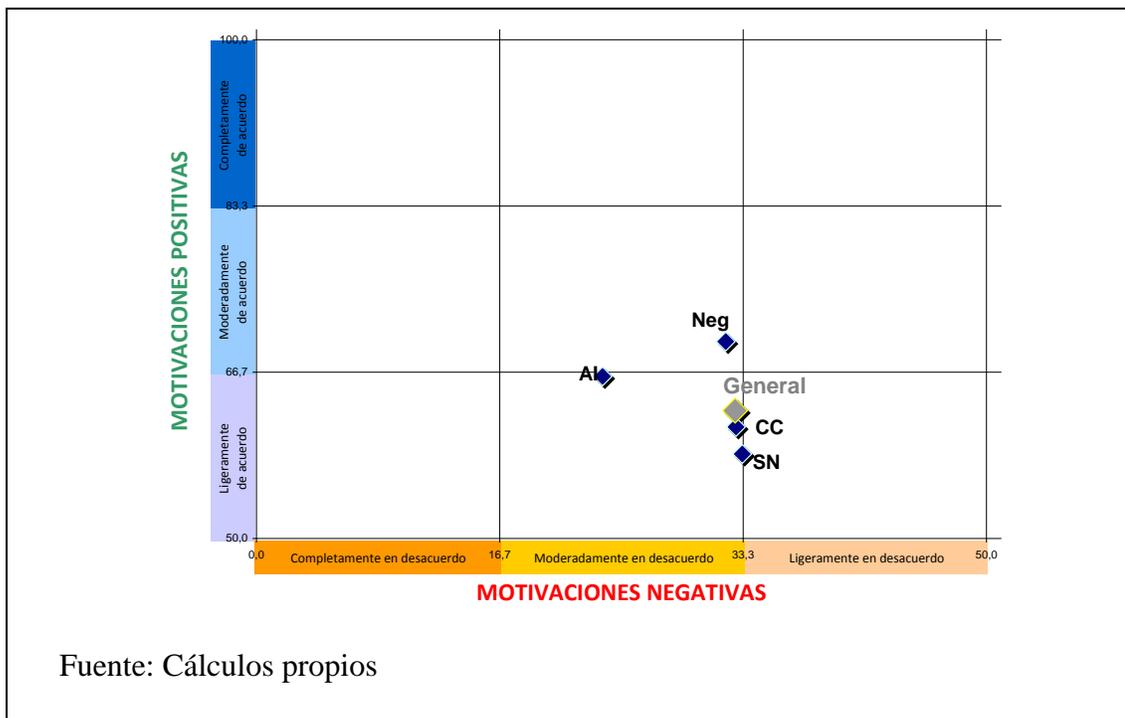
Los resultados generales indican que el total de la muestra se encuentra moderadamente en desacuerdo con las motivaciones negativas y en motivaciones positivas ligeramente de acuerdo.

La línea de cuidados críticos se encuentra muy cercana al general de la muestra, y Soporte Nutricional muestra un IDA en parámetros positivos menor, cabe destacar que, en el momento de la investigación la línea de soporte nutricional tenía problemas con las vacantes a nivel nacional y adicionalmente estaba teniendo problemas en la cobertura de presupuesto de ventas.

En el caso de la Línea de Antiinfecciosos, se obtuvo un IDA en los parámetros negativos de 20% aproximadamente y en parámetros positivos de un 66,7%. Mientras que la Línea de Negociación obtuvo un IDA superior en los parámetros negativos y fue la única línea que obtuvo un resultado moderadamente de acuerdo en los parámetros positivos, acercándola un al ideal. (Ver Gráfico 7)

Con este gráfico se evidencian cuáles son las líneas que hay que trabajar a corto plazo para lograr una modificación en los parámetros motivacionales, las cuales son Cuidados Críticos y Soporte Nutricional, que están en mayor acuerdo con los parámetros negativos de motivación al poder y motivación a la afiliación, así mismo se reafirma que para todas las líneas se deben realizar estrategias para aumentar los parámetros motivacionales positivos y disminuir los negativos.

*Gráfico 7. Comparación de IDA General y por línea según tipo (positivo-negativo)*



## 4.2. Análisis y Discusión de Resultados

Después de presentar los resultados obtenidos del cuestionario MOSE, a continuación se presenta el análisis de estos resultados en forma del perfil motivacional general de los representantes de Laboratorios DIAME, así como los perfiles motivacionales por línea de producto.

### 4.2.1. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos y comparar los Índices de Desacuerdo-Acuerdo obtenidos en los distintos parámetros, se hizo la integración de la data para lograr obtener un perfil de acuerdo a la teoría de motivación de McClelland. Para el diseño de estrategias generales a la Fuerza de Ventas se tomó la data obtenida (IDA), relación con el tipo de motivación según McClelland y clasificación (positiva o negativa) del parámetro, tal como se indica en la Tabla XXIV.

**Tabla XXIV Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME**

MOTIVACIÓN SEGÚN MCCLELLAND	RESULTADOS GENERALES	PERFIL MOTIVACIONAL FUERZA DE VENTAS LABORATORIOS DIAME			
		PARÁMETROS POSITIVOS	RESULTADO (MEDIANA)	PARÁMETROS NEGATIVOS	RESULTADO (MEDIANA)
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Establecer estrategias para trabajo de (Instrumentación, Optimismo e Internalidad)	Metas	92,5	Creencias Inhibidoras del Logro	6,25
		Instrumentación	57,5		
		Internalidad	80		
		Optimismo	61,25		
MOTIVACIÓN AL PODER	Establecer estrategias para trabajar Poder Benigno (Empowerment) y reducir Esperanza, trabajar Poder Explotador individualmente	Poder Benigno	48,75	Azar	17,5
				Otros Poderosos	12,5
				Esperanza	38,75
				Poder Explotador	25
MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Establecer estrategias para trabajar Afiliación General (trabajo en equipo) y reducir Afiliación Perturbadora (manipulación)	Afiliación General	60	Afiliación Perturbadora	63,75

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro resumen se evidencia que los sujetos en estudio tienen un perfil orientado a la motivación al logro, puesto a que los indicadores positivos asociados a ese tipo de motivación fueron los más altos, y en el parámetro negativo que es creencias inhibitoras del logro obtuvieron el valor más bajo; es importante resaltar que si bien están orientados al logro tienen áreas que se deben potenciar como lo es la instrumentación, optimismo e internalidad.

A continuación le sigue la motivación a la afiliación, donde se obtuvo un valor mayor en la afiliación perturbadora *vs.* la afiliación general, y de los parámetros negativos fue el que obtuvo un mayor IDA, indicando que las estrategias asociadas a trabajo en equipo y reducción de comportamientos como la manipulación deben ser ejecutadas a corto plazo.

Motivación al poder, tiene el último lugar ya que entre los parámetros positivos el poder benigno fue el que alcanzo el menor valor, y con los parámetros negativos el segundo de mayor a menor índice de desacuerdo-acuerdo con 38,75%, fue esperanza, para el cual se deben desarrollar estrategias de refuerzo de responsabilidad.

En este análisis general de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME se obtuvo un perfil motivacional, en el cual los representantes de ventas son individuos enfocados a la motivación al logro, luego a la afiliación y por último al poder acorde a la teoría de las motivaciones sociales de David McClelland. Este perfil general requiere de estrategias para aumentar los parámetros positivos de motivación al logro, reforzar la motivación a la afiliación en su aspecto positivo (afiliación general), así como reforzar el poder benigno y disminuir los parámetros negativos de la motivación al poder.

#### 4.2.2. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Antiinfecciosos

Una vez obtenido el perfil general de la Fuerza de Ventas es importante identificar el perfil de cada una de las líneas de productos de Laboratorios DIAME.

En este caso la línea de antiinfecciosos tuvo un perfil muy similar al de la Fuerza de Ventas total de la organización, con todos los parámetros positivos con un IDA sobre el 50%, tal como se evidencia en la Tabla XXV.

**Tabla XXV Perfil Motivacional Línea Antiinfecciosos Laboratorios DIAME**

MOTIVACIÓN SEGÚN MCCLELLAND	RESULTADOS GENERALES	PERFIL MOTIVACIONAL LÍNEA ANTIINFECCIOSOS LABORATORIOS DIAME			
		PARÁMETROS POSITIVOS	RESULTADO (MEDIANA)	PARÁMETROS NEGATIVOS	RESULTADO (MEDIANA)
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Establecer estrategias para trabajo de (Instrumentación, Optimismo e Internalidad)	Metas	90	Creencias Inhibidoras del Logro	0
		Instrumentación	57,5		
		Internalidad	77,5		
		Optimismo	67,5		
MOTIVACIÓN AL PODER	Establecer estrategias para trabajar Poder Benigno (Empowerment) y reducir Esperanza, trabajar Poder Explotador individualmente	Poder Benigno	52,5	Azar	15
				Otros Poderosos	5
				Esperanza	30
				Poder Explotador	22,5
MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Establecer estrategias para trabajar Afiliación General (trabajo en equipo) y reducir Afiliación Perturbadora (manipulación)	Afiliación General	65	Afiliación Perturbadora	42,5

Fuente: Elaboración propia.

La línea de antiinfecciosos también tiene un perfil altamente enfocado a la motivación al logro, ya que obtuvo altos valores en el IDA para los parámetros positivos y un valor de 0% para Creencias Inhibidoras del Logro. A pesar de tener este resultado tiene parámetros positivos en los que se requiere mejorar como lo son la instrumentación y el optimismo.

En segundo lugar se encuentra la motivación a la afiliación, que a diferencia de la Fuerza de Ventas total obtuvo un valor mayor en IDA en afiliación general (65%) que se debe reforzar y de 42,5% en afiliación perturbadora. Esto indica que son un grupo

de individuos con sentido de trabajo en equipo, pero se debe disminuir la ligera tendencia a la afiliación perturbadora.

En el caso de motivación al poder, se identificó que la línea de antiinfecciosos cuenta con un perfil adecuado, ya que en poder benigno obtuvo un valor superior a la Fuerza de Ventas y en los parámetros negativos obtuvieron valores inferiores a los alcanzados por la población total.

#### ***4.2.3. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Cuidados Críticos***

El perfil obtenido para la línea de cuidados críticos de acuerdo a la motivación según McClelland indica que al igual que el total de la Fuerza de Ventas están orientados al logro. En términos de motivación al logro a diferencia de los resultados totales de la Fuerza de Ventas, la línea de cuidados críticos obtuvo valores menores en instrumentación y en creencias inhibitorias del logro valores superiores a los obtenidos por la Fuerza de Ventas total. (Ver tabla XXVI).

Por lo que en este caso prevalece la motivación a la afiliación, obteniéndose valores iguales de IDA en afiliación general y afiliación perturbadora (52,5%) en ambos casos menores que el total de la muestra, se recomiendan estrategias asociadas a potenciar el trabajo en equipo.

Para motivación al poder, la línea de cuidados críticos mostró valores de IDA en poder benigno por debajo del 50% y en los parámetros negativos se obtuvieron valores superiores a los alcanzados en promedio por la Fuerza de Ventas, esto indica que se

deben trabajar estrategias asociadas al empoderamiento y reducción de los parámetros negativos.

Finalmente se encuentra la motivación al logro, en la cual se obtuvo el valor más bajo de IDA en parámetros positivos con instrumentación (32,5%) lo que indica que aunque se están enfocados a metas, tienen fallas en la ejecución de actividades para lograr las metas planteadas.

**Tabla XXVI Perfil Motivacional Línea Cuidados Críticos Laboratorios DIAME**

		PERFIL MOTIVACIONAL LÍNEA CUIDADOS CRÍTICOS LABORATORIOS DIAME			
MOTIVACIÓN SEGÚN MCCLELLAND	RESULTADOS GENERALES	PARÁMETROS POSITIVOS	RESULTADO (MEDIANA)	PARÁMETROS NEGATIVOS	RESULTADO (MEDIANA)
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Establecer estrategias para trabajo de Instrumentación de forma urgente y Optimismo)	Metas	87,5	Creencias Inhibidoras del Logro	12,5
		Instrumentación	32,5		
		Internalidad	72,5		
		Optimismo	60		
MOTIVACIÓN AL PODER	Establecer estrategias para trabajar Poder Benigno (Empowerment) y reducir Esperanza y Azar	Poder Benigno	47,5	Azar	30
				Otros Poderosos	17,5
				Esperanza	47,5
				Poder Explotador	27,5
MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Establecer estrategias para trabajar Afiliación General (trabajo en equipo) y reducir Afiliación Perturbadora (manipulación)	Afiliación General	52,5	Afiliación Perturbadora	52,5

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Negociación.

En el perfil obtenido para la línea de negociación se destaca la motivación al logro, obteniendo valores superiores al 50% en IDA de todos los parámetros positivos y de 5% en IDA para creencias inhibidoras del logro (ver tabla XXVII). Se recomiendan estrategias asociadas a potenciar el optimismo y la instrumentalidad.

A continuación le sigue la motivación a la afiliación con valores de 60% para afiliación general y 67,5% para afiliación perturbadora, se sugieren estrategias

asociadas a mejorar la dinámica grupal y reducir tendencias a manipulación en las relaciones laborales.

La motivación al poder se encuentra con un valor inferior en poder benigno comparando con la Fuerza de Ventas total, y adicionalmente los parámetros negativos se encuentran sobre lo obtenido en la Fuerza de Ventas total, con otros poderosos y esperanza con valores altos de IDA 30% y 37,5% respectivamente.

Para la línea de negociación se sugieren estrategias dirigidas a mantener el enfoque en las metas, y adicionalmente reducir los parámetros negativos en motivación a la afiliación y motivación al poder, ya que resultaron con IDA superiores a los alcanzados por el total de la muestra.

**Tabla XXVII Perfil Motivacional Línea Negociación Laboratorios DIAME**

		PERFIL MOTIVACIONAL LÍNEA NEGOCIACION LABORATORIOS DIAME			
MOTIVACIÓN SEGÚN MCCLELLAND	RESULTADOS GENERALES	PARÁMETROS POSITIVOS	RESULTADO (MEDIANA)	PARÁMETROS NEGATIVOS	RESULTADO (MEDIANA)
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Establecer estrategias para trabajo de ( Optimismo principalmente y refuerzo de Instrumentación)	Metas	92,5	Creencias Inhibidoras del Logro	5
		Instrumentación	75		
		Internalidad	80		
		Optimismo	60		
MOTIVACIÓN AL PODER	Establecer estrategias para trabajar Poder Benigno (Empowerment) y reducir Otros Poderosos y Azar	Poder Benigno	47,5	Azar	17,5
				Otros Poderosos	30
				Esperanza	37,5
				Poder Explotador	22,5
MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Establecer estrategias para trabajar Afiliación General (trabajo en equipo) y reducir Afiliación Perturbadora (manipulación)	Afiliación General	60	Afiliación Perturbadora	67,5

Fuente: Elaboración propia.

#### ***4.2.5. Perfil Motivacional Fuerza de Ventas Línea Soporte Nutricional.***

La línea de soporte nutricional obtuvo un perfil en el cual predomina la motivación a la afiliación, principalmente la afiliación perturbadora obteniendo un valor de 77,5% comparando con el 63,75% del resultado de la Fuerza de Ventas total. En este caso se sugieren realizar actividades a corto plazo que reviertan el perfil de afiliación perturbadora y fomenten el trabajo en equipo (ver tabla XXVIII).

Adicionalmente los sujetos de la línea de soporte nutricional, al igual que el resto de la muestra tiene altos niveles de IDA en términos de metas e internalidad, pero en el parámetro de instrumentación obtuvieron el valor más bajo de toda la población; debido a esto se sugiere se implementen estrategias asociadas a incrementar este parámetro, ya que esto no permitirá a los individuos llegar a altos niveles de motivación al logro.

Con respecto a la motivación al poder se observan valores similares a los obtenidos por el resto de la muestra y con poder benigno se evidencia que están por debajo del total Fuerza de Ventas, se sugieren estrategias enfocadas al empoderamiento, que reduzcan esperanza, poder explotador y azar.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente la línea de soporte nutricional necesita estrategias a corto plazo que modulen los niveles de motivación a la afiliación, principalmente afiliación perturbadora, y potenciar en motivación al logro la instrumentación; así como el empoderamiento y liderazgo por parte de los individuos.

**Tabla XXVIII Perfil Motivacional Línea Soporte Nutricional Laboratorios DIAME**

PERFIL MOTIVACIONAL LÍNEA SOPORTE NUTRICIONAL LABORATORIOS DIAME					
MOTIVACIÓN SEGÚN MCCLELLAND	RESULTADOS GENERALES	PARÁMETROS POSITIVOS	RESULTADO (MEDIANA)	PARÁMETROS NEGATIVOS	RESULTADO (MEDIANA)
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Establecer estrategias para trabajo de (Instrumentación a corto plazo, trabajar Optimismo y reducir Creencias Inhibidoras del Logro)	Metas	87,5	Creencias Inhibidoras del Logro	12,5
		Instrumentación	12,5		
		Internalidad	87,5		
		Optimismo	62,5		
MOTIVACIÓN AL PODER	Establecer estrategias para trabajar Poder Benigno (Empowerment) y reducir Esperanza, Poder Explotador y Azar	Poder Benigno	45	Azar	17,5
				Otros Poderosos	12,5
				Esperanza	37,5
				Poder Explotador	30
MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Establecer estrategias para trabajar Afiliación General (trabajo en equipo) y reducir significativamente Afiliación Perturbadora (manipulación)	Afiliación General	62,5	Afiliación Perturbadora	77,5

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA LA FUERZA DE VENTAS LABORATORIOS DIAME**

Este capítulo comprende las estrategias propuestas en la investigación para incrementar los parámetros motivacionales de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME.

Previo al diseño de las estrategias se identificaron los tipos de Motivación según McClelland (logro, poder y afiliación) que están presentes en la Fuerza de Ventas, mediante el Instrumento de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) validado por el Profesor Oswaldo Romero García, el cual mide 12 dimensiones que guardan relación con los tipos de motivación según McClelland.

Los resultados obtenidos fueron analizados con el Indicador de Desacuerdo-Acuerdo (IDA) el cual mide en términos porcentuales que tan de acuerdo se encuentra el individuo con las afirmaciones del instrumento MOSE.

Así mismo, se relacionó cada parámetro de acuerdo a los tipos de Motivación según McClelland y se identificó si contribuía de forma positiva o negativa a la motivación del sujeto, a continuación se presenta un cuadro resumen que relaciona los doce parámetros del MOSE con las motivaciones según David McClelland (Ver Tabla XXIX).

**Tabla XXIX. Parámetros positivos y negativos MOSE y relación con Tipos de Motivación según McClelland.**

	PARÁMETROS INVENTARIO MOTIVACIONES SOCIALES Y EXPECTATIVAS	
MOTIVACIÓN SEGÚN MCCLELLAND	PARÁMETROS POSITIVOS	PARÁMETROS NEGATIVOS
MOTIVACIÓN AL LOGRO	Metas	Creencias Inhibidoras del Logro
	Instrumentación	
	Internalidad	
	Optimismo	
MOTIVACIÓN AL PODER	Poder Benigno	Azar
		Otros Poderosos
		Esperanza
		Poder Explotador
MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN	Afiliación General	Afiliación Perturbadora

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo establecido en la Teoría de Motivación de David McClelland, una persona con alta motivación al logro es capaz de obtener mejores resultados, por lo que las estrategias deben estar enfocadas en potenciar los parámetros positivos y reducir los parámetros negativos de la motivación al logro. Igualmente es importante resaltar, que el individuo es multidimensional, por lo que su motivación surge de una combinación de distintos factores, en los que también se encuentran logro, afiliación y poder.

Para efectos de esta investigación se desarrollarán estrategias orientadas a potenciar los parámetros positivos tanto de motivación al logro, como poder y afiliación y estrategias que pretenden reducir los parámetros negativos.

Las estrategias se presentarán de dos formas: la primera en una redacción detallando el fundamento de la estrategia, el objetivo de la misma, así como la táctica o

metodología, los recursos, el personal asociado, la evaluación y la frecuencia, y la segunda en un cuadro resumen conformado por los siguientes puntos:

1. **Estrategia:** Esta responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer? y describe el fundamento de la estrategia incluyendo que parámetros motivacionales se pretenden aumentar, reforzar o disminuir.
2. **Objetivo:** Explica por qué se está realizando esa estrategia y qué es lo que busca obtener para la Fuerza de Ventas.
3. **Táctica:** Describe de forma resumida cómo será la metodología de la estrategia y responde a la pregunta ¿Cómo se va a lograr?
4. **Recursos:** Indica con cuales recursos se cuenta para lograr llevar a cabo la estrategia, incluye recursos humanos, recursos económicos y recursos de locación y materiales.
5. **Personal asociado:** ¿Quiénes son las personas a las que va dirigida la estrategia? ¿Quiénes son los responsables de impartir las estrategias?.
6. **Evaluación:** Allí se evalúa la forma en la que se llevó a cabo la actividad mediante hojas de evaluación sencillas que contemplan si el facilitador mostro dominio del tema, si se comprendieron los tópicos tratados y las condiciones ambientales del lugar donde se realizó la actividad.
7. **Frecuencia:** Indica cada cuánto se realizará la estrategia para garantizar un cambio conductual en los representantes.

Como se expuso en el capítulo IV el perfil motivacional general de toda la Fuerza de Ventas y los perfiles por línea de producto no presentaron diferencias significativas

en cuanto al indicador IDA para los 12 parámetros motivacionales medidos por el MOSE, por lo tanto, se diseñó una propuesta general de estrategias de motivación que irá dirigida a todos los representantes de ventas de Laboratorios DIAME.

No obstante, también se proponen estrategias de motivación específicas para las líneas de productos de Cuidados Críticos y Soporte Nutricional que tuvieron una mayor tendencia al acuerdo con los parámetros negativos de Motivación al poder y Motivación a la afiliación.

Para las líneas de antiinfectivos y negociación no se proponen estrategias específicas, ya que sus perfiles por línea están en concordancia con el perfil general y con las estrategias generales se pueden alcanzar el objetivo de aumentar motivación al logro en estos dos grupos.

Para aquellos sujetos que presentaron resultados atípicos en ciertos parámetros motivacionales en comparación con la medida de tendencia central, se plantean recomendaciones de estrategias individuales.

En resumen, el diseño de la propuesta de estrategias se segmentó de la siguiente manera:

- Estrategias generales dirigidas a todos los representantes de ventas de Laboratorios DIAME, es decir, para las cuatro líneas de producto (ver título 5.1.).
- Estrategias específicas dirigidas a las líneas de Cuidados Críticos y Soporte Nutricional.
- Recomendaciones de estrategias individuales para los sujetos identificados con perfiles atípicos con alta motivación al poder explotador; desacuerdo en instrumentación, metas, afiliación general o poder benigno; o alto acuerdo en creencias inhibidoras al logro.

Durante la discusión de resultados y diseño de estrategias surgió la visión de integrar estas estrategias con otras áreas de la organización, es decir, si bien el programa va dirigido a la Fuerza de Ventas, es importante que los departamentos de Recursos Humanos, Comunicaciones y la Dirección Comercial estén integrados para dar un mensaje cónsono con la filosofía de la organización, que permita después llevar este proyecto a otras áreas, igualmente personalizando cada plan.

Por otro lado, es indispensable concebir a la organización, Laboratorios DIAME, como un sistema, lo cual conlleva a ofrecer un programa de motivación sostenido donde todos los departamentos y unidades se impacten por los cambios que se esperan que ocurran a partir de la implementación de las estrategias que se proponen en esta investigación.

Con el diseño de estrategias se está potenciando la motivación puertas adentro en la organización, ahora bien, es importante recordar que actualmente los agentes externos a la empresa son de gran importancia, por eso se plantea que en cada mensaje y campaña realizada no sólo se fomente la visión y misión de la compañía, sino la integración e importancia que se debe dar al país y a continuar desarrollando valores que consoliden en los trabajadores el sentido de pertenencia, una forma de indicar que Laboratorios DIAME está de la mano con el trabajador y su familia.

Es importante antes de presentar las estrategias, recordar las definiciones de los Parámetros de Motivación del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE), que fueron presentadas en el Capítulo III, correspondiente a Marco Metodológico de la investigación, ya que de allí surgió el plan de acción. (Ver Tabla XXX)

**Tabla XXX. Definiciones parámetros Motivacionales del Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE) y relación con Teorías de Motivación según David McClelland.**

	Ítems de MOSE	Parámetro	Definición del Parámetro	Tipo de Motivación según McClelland
<b>1</b>	1 al 8	Mt = Metas	Capacidad de establecer metas controlables y de superación personal	Motivación al Logro
<b>2</b>	8 al 16	Inst = Instrumentación	Estrategias de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación	Motivación al Logro
<b>3</b>	17 al 24	I = Internalidad	Proceso motivacional caracterizado por la percepción que posee la persona de sentirse responsable por los acontecimientos que le suceden en la vida.	Motivación al Logro
<b>4</b>	25 al 32	E = Esperanza	Percepción de que las cosas que pasan dependen primordialmente de la acción de otras personas o de acontecimientos como la suerte, el destino y el azar.	Motivación al Poder
<b>5</b>	33 al 40	O = Optimismo	Es una característica positiva que ayuda a la gente a manejar situaciones difíciles y lograr metas personales.	Motivación al Logro
<b>6</b>	41 al 48	CIL = Creencias Inhibidoras de Logro	Enseñan una concepción negativa del trabajo y el éxito, en la cual el individuo se presenta conformista y considera que el crecimiento personal solo es para algunos pocos.	Motivación al Logro
<b>7</b>	49 al 56	OP = Otros Poderosos	Las personas se conducen y que creen que el mundo es ordenado, pero que otros poderosos están en control. A mayor tendencia a OP también la externalidad defensiva del sujeto	Motivación al Poder
<b>8</b>	57 al 64	A = Azar	Las personas creen que el mundo es caótico, gente que básicamente cree en la influencia decisiva del azar. Y es mayor la orientación "azarosa" del sujeto.	Motivación al Poder
<b>9</b>	65 al 72	PB = Poder Benigno	Afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder.	Motivación al Poder
<b>10</b>	73 al 80	PE = Poder Explotador	Necesidad que tiene la persona de influir sobre otros en beneficio personal. Uso del poder auto-centrado no altruista que manipula, que engaña, manipula y usa a las personas.	Motivación al Poder
<b>11</b>	81 al 88	AG = Afiliación General	Cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas	Motivación a la Afiliación
<b>12</b>	89 al 96	AP = Afiliación Perturbadora	Necesidad para manipular los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas	Motivación a la Afiliación

Fuente: Definiciones Parámetros MOSE. Oswaldo Romero García, Rogya (1993)

En el cuadro presentado se hace la relación de cada uno de los Parámetros MOSE con los tipos de motivación según McClelland, pero es importante resaltar que para

diseño de las estrategias se realizó una revisión de las distintas teorías de motivación desarrolladas en el capítulo II, marco teórico, y su aplicabilidad para esta propuesta.

### **5.1. Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME**

De acuerdo a los resultados obtenidos del total de la Fuerza de Ventas se diseñaron estrategias asociadas a trabajar los siguientes parámetros del MOSE

#### Motivación al Logro:

- Incrementar la Instrumentación.
- Incrementar la Internalidad.
- Incrementar el Optimismo.

#### Motivación a la Afiliación:

- Incrementar la Afiliación General.
- Reducir la Afiliación perturbadora.

#### Motivación al Poder:

- Incrementar el Poder Benigno.
- Reducir la Esperanza.

A continuación con base a los resultados antes planteados se presentan las actividades propuestas como estrategias motivacionales, para ser aplicadas al total de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME.

### ***5.1.1. Talleres Vivenciales de Equipos de Alto Desempeño***

Con esta actividad trabajarán los siguientes parámetros MOSE; internalidad, afiliación general, afiliación perturbadora y optimismo.

De acuerdo a los planteamientos de Katzenbach y Smith en el Libro “Sabiduría de los Equipos” los equipos verdaderos están profundamente comprometidos con sus objetivos, sus propósitos y enfoque. Los miembros de los equipos de alto desempeño están también muy comprometidos unos con otros (Katzenbach, 1996).

Ofrecer un taller vivencial sobre Equipos de Alto Desempeño es una estrategia, que cada vez más se convierte en una opción importante al momento de visualizar cambios y formularse las políticas de entrenamiento y capacitación en las empresas para promover equipos de alto rendimiento..

Objetivo de la estrategia: Potenciar la motivación al logro, afiliación y poder según la teoría de McClelland, trabajando específicamente los siguientes parámetros del MOSE:

- Incrementar la internalidad: fomentar la percepción que posee la persona de sentirse responsable por los acontecimientos que le suceden en la vida.
- Incrementar optimismo: potencia la característica positiva que ayuda a la gente a manejar situaciones difíciles y lograr metas personales.
- Incrementar afiliación general: Fomentar cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas en el área laboral, para propiciar un clima de trabajo favorable.

- Reducir afiliación perturbadora: Reducir actitudes manipuladoras y necesidad para manipular los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas.
- Reducir esperanza: Reducir la percepción de que las cosas que pasan dependen primordialmente de la acción de otras personas o de acontecimientos como la suerte, el destino y el azar. Fomentar internalidad.

#### Recursos:

- Facilitadores del taller, expertos diseño de equipos de alto desempeño.
- Locación: Salón con capacidad para 60 personas (incluyendo Fuerza de Ventas y Equipo Gerencial)
- Material de soporte electrónico: Laptop, Video Beam, apuntador.
- Material de oficina: lápices, marcadores, papel, libretas.
- Refrigerios

#### Metodología:

Para administrar este taller vivencial se parte de la teoría del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb, desarrollada por el psicólogo David Kolb quien planteó su teoría de los estilos de aprendizaje por primera vez en 1975, en su libro *Toward an applied theory of experiential learning*, su teoría se fundamenta en la creencia que los estilos individuales de aprendizaje emergen debido a tres factores causales: la genética, las experiencias de vida y las exigencias del entorno.

La teoría de aprendizaje experiencial establece lo siguiente (Ver Figura 11.)



**Figura 11 Teoría del aprendizaje experiencial de Kolb**

Fuente: Teoría del aprendizaje David Kolb (1975).

En primer lugar, las experiencias inmediatas y concretas las cuales sirven de base para la observación. A continuación, el individuo reflexiona sobre estas observaciones y comienza a construir una teoría general de lo que puede significar esta información. En el siguiente ciclo, el aprendiz forma conceptos abstractos y generalizaciones basadas en sus hipótesis. Por último, el estudiante prueba las implicaciones de sus conceptos en situaciones nuevas. Una vez completados estos ciclos, el proceso reinicia con la primera fase del proceso experimental.

El taller vivencial Equipos de Alto Desempeño es de naturaleza teórico práctico, centrado en el modelo del aprendizaje experiencial, donde los aprendizajes se construyen a partir de dinámicas prácticas; para que cada uno de los participantes viva a través de la experiencia lo que significa pertenecer a un Equipo de Alto Desempeño.

La metodología aplicada conviene se apoye en las siguientes técnicas:

- Exposiciones didácticas, que permitan afianzar los conocimientos teóricos relativos al tema de Equipos de Alto Desempeño. Dinámicas a través de las cuales los participantes tendrán la oportunidad de vivir situaciones que le permitan comprender mejor el significado de los contenidos tratados en cada tema del taller y además puedan ofrecer sus aportes personales de lo vivenciado.

Los contenidos que se proponen para ser desarrollados en esta experiencia de aprendizaje están en relación con satisfacer los parámetros que se trabajaron a través del MOSE. Estos contenidos son los siguientes:

- ¿Qué es un Equipo Alto Desempeño?
- Factores que caracterizan a los Equipos de Alto Desempeño
- Etapas en el desarrollo de equipos
- Herramientas para el trabajo en Equipos de Alto Desempeño: Confianza, Cooperación, Coordinación de acciones: Modelo de excelencia comunicacional, la escucha activa, comunicación asertiva.
- Ética y valores en la conformación de Equipos de Alto Desempeño.

La frecuencia de esta actividad será realizada de forma anual en la reunión de Convención Nacional de Ventas y el seguimiento será realizado por los Gerentes regionales cada tres meses, mediante reuniones trimestrales orientadas a hacer seguimiento a las actividades realizadas en el taller y el impacto que éstas han tenido en el desempeño del equipo, las cuales están fundamentadas en los parámetros motivacionales que se pretenden afianzar y disminuir. Esto con el propósito de apreciar cuáles han sido los mayores retos de los integrantes del equipo con respecto a las competencias que se desean desarrollar.

Así mismo, es importante identificar los cambios de actitud que han logrado tener tanto en el plano personal como grupal que han favorecido la constitución que han favorecido a la constitución de un equipo de Alto Desempeño.

Para realizar la evaluación de la actividad, se aplicará una encuesta que permita la evaluación por parte de los participantes del taller, su apreciación y expectativas.

### ***5.1.2. Talleres Prácticos de Planificación***

Esta estrategia al igual que los talleres vivenciales para desarrollar equipos de alto desempeño, se plantea para ser realizada con una frecuencia anual, con actividades de seguimiento que permitan afianzar la información allí otorgada.

Debido a que es una actividad que va a ser realizada de forma presencial con frecuencia anual, en la Convención Anual de Ventas, al total de la Fuerza de Ventas, se plantea un esquema de trabajo de 8 horas, y que de forma práctica el taller este

orientado a reforzar equipos de alto desempeño, pero ahora aplicando y trabajando la instrumentalidad y poder benigno son los puntos que se deben potenciar y fueron detectados a nivel de resultados.

#### Objetivos de la Estrategia:

- Incrementar instrumentación: Diseño de estrategias de acción de logro que promuevan el esfuerzo, persistencia y planificación, mediante la elaboración de Mapas Mentales.
- Incrementar poder benigno: Potenciar aquellos afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder. Estrategias de *empowerment* o empoderamiento del personal.

#### Recursos:

- Facilitador externo experto en diseño de herramientas de planificación (Mapas Mentales).
- Locación: Salón con capacidad para 60 personas (Total Fuerza de Ventas y Equipo Gerencial).
- Audiovisuales: Computadora, micrófono, Video Beam, apuntador.
- Material de oficina: resmas de papel, marcadores, bolígrafos, colores.
- Refrigerio.

#### Metodología:

La metodología a utilizar en esta actividad es la técnica de Mapas Mentales desarrollada por el Psicólogo Británico Tony Buzan, quien en ha sido pionero en el

desarrollo de esta técnica, su más reciente publicación “Cómo crear mapas mentales: utiliza al máximo la capacidad de tu mente” (2003) explica a detalle cómo puede resumir procesos, representado conceptos o simplemente ideas, o tareas relacionadas con un punto específico.

Un mapa mental es una manera de generar, registrar organizar y asociar ideas tal y como las procesa el cerebro. Básicamente se usan palabras claves e imágenes, poniendo en acción el hemisferio izquierdo y el derecho respectivamente, para dar una gran libertad y creatividad al pensamiento. (Buzan, T. 2003)

Esta técnica sirve para gestionar el flujo de información que diariamente es utilizada, facilitando la organización del pensamiento mediante un esquema sencillo que permite obtener una visión clara y global de las cosas, generando así un incremento en el rendimiento personal, agilidad, mental y capacidad de análisis. Así mismo al emplear este sistema, se grafican las ideas, desarrollando y potenciando las capacidades mentales que en forma innata posee el ser humano, tales como la concentración, imaginación, asociación de ideas y la memoria. (Buzan, T. 2003)

Los pasos a seguir serán los siguientes:

- Presentar las bases teóricas del modelo planteado por Tony Buzan.
- Plantear tomar apuntes bajo el esquema planteado de forma individual.
- Formar equipos para desarrollar en conjunto un mapa mental de algún proceso de la organización. Los mapas mentales se formulan de la siguiente forma.

- Colocar la idea principal en el centro (preferiblemente una imagen)
  - Hacer conexiones con líneas curvadas de las ideas secundarias.  
Cada rama representa una idea.
  - Al momento de hacer el mapa mental iniciar en sentido de las agujas del reloj (a la derecha).
  - Utilizar distintos colores e imágenes que guarden relación con la información.
- Realizar exposiciones de los mapas mentales realizados, que permitan el intercambio de información entre los participantes y visualizar el proceso creativo que el equipo ha tenido para ver las posibles opciones que permitan una planificación más efectiva, eficiente y eficaz.

Se selecciona esta técnica para el refuerzo de la instrumentalidad porque es una herramienta práctica que ayuda a planificar de una forma creativa, innovadora y con un enfoque global y sistémico las metas. Así cómo también permite como visualizarlas de manera integral para emprender y gestionar las acciones que conllevan el éxito.

Así mismo, esta técnica da al individuo un refuerzo en sus capacidades y trabaja el poder benigno, dando autonomía para priorizar y plantear ideas de sus procesos.

### ***5.1.3. Mesas de Trabajo Regionales***

Esta estrategia está diseñada para ser usada durante un año y ser aplicada con el equipo de la Fuerza de Venta a nivel regional, con una frecuencia trimestral. Al

culminar el año se evalúa el impacto a través de la aplicación de una encuesta que permita la apreciación general y la efectividad de la actividad.

El esquema de las mesas de trabajo será planteado como una matriz standard en la que trimestralmente se trabajarán distintos temas concernientes a los resultados obtenidos en la investigación, el responsable de la ejecución será cada Gerente Regional.

Actualmente Laboratorios DIAME, está constituido por siete regiones a nivel nacional, cada región integrada por Fuerza de Ventas de cada una de las líneas de productos (Antiinfecciosos, Cuidados Críticos, Negociación y Soporte Nutricional). Estas mesas de trabajo están contempladas para que sean realizadas a inicio de cada trimestre, en la primera semana del mes.

Objetivo de la estrategia: Con esta dinámica se desean obtener los siguientes objetivos:

- Incrementar la Internalidad.
- Incrementar Optimismo.
- Incrementar Afiliación general.
- Reducir Afiliación perturbadora
- Incremental Poder Benigno
- Incrementar Instrumentación.

### Recursos:

- Locación: Salas de Reuniones regionales con capacidad para 10 personas aproximadamente.
- Material de soporte electrónico: Laptop, Video Beam, apuntador.
- Material de oficina: lápices, marcadores, papel, libretas.
- Refrigerios.

### Metodología:

A continuación un planteamiento del contenido y dinámica general a llevar a cabo en cada reunión.

- **1era Mesa de Trabajo:** Enfocada a trabajar Motivación al Logro, con el objetivo de incrementar el Optimismo. En este sentido, la Organización enviara una presentación con un listado de noticias positivas que han ocurrido tanto en la empresa como en el país, y se realizará un conversatorio con el personal de la Fuerza de Ventas en donde expresen el impacto que tienen dichas noticias en su gestión.
- **2da Mesa de Trabajo:** Enfocada a trabajar la Motivación a la Afiliación, con el objetivo principal de incrementar la afiliación general y reducir afiliación perturbadora. Es esta mesa de trabajo el punto principal será inteligencia emocional que de acuerdo a lo establecido por Daniel Goleman (1998) en su libro “La inteligencia emocional en la empresa”

“La nueva medida da por sentadas las habilidades intelectuales y el conocimiento técnico para hacer nuestros trabajos, y se enfoca entonces en cualidades personales, como la iniciativa, la empatía, la capacidad de adaptación y la persuasión” (Goleman, 1998)

En esta mesa de trabajo se propone una dinámica en la que el Gerente da instrucciones a su equipo de trabajo para hacer un dibujo tomando como base figuras geométricas. Al finalizar revisan el resultado obtenido y se realizará una reflexión con respecto a la capacidad de escucha y manejo asertivo de emociones en este caso.

- **3era Mesa de Trabajo:** Enfocada a trabajar motivación al poder, reforzando poder benigno con una dinámica de empoderamiento, quien Díaz define como

*Empowerment*, quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. (Díaz, 2005)

La dinámica será haciendo una actividad en parejas, se dispondrá de un cordón de 75 cm. de largo cada uno por cada pareja. La dinámica consiste en lo siguiente:

- o En la primera parte del ejercicio, los integrantes de cada equipo se colocan en círculo en puntos opuestos del salón. Cada integrante del equipo sujeta un extremo de cuerda (el extremo opuesto del cordón lo sujetará la persona que está situada justo enfrente).

- El gerente les indica que deben anudar todos los cordones, pasando por encima o por debajo de las cuerdas de sus compañeros, sin soltar jamás su extremo de cuerda, en un tiempo de cinco minutos.
- Al finalizar 5 minutos, cada equipo debe colocar su cuerda anudada en el suelo y los equipos intercambian lugares entre sí.
- Durante los siguientes 10 minutos, intentarán deshacer los nudos causados por el otro equipo, una vez más sin soltar la cuerda.
- Al finalizar el ejercicio, el gerente regional preguntará a los representantes de ventas ¿cómo se sintieron con el ejercicio?, ¿cuáles fueron los aprendizajes? ¿Qué aspectos resultaron obstáculos, o por el contrario, qué favoreció?, ¿Qué aspectos contribuyeron al logro del objetivo? ¿Cómo se manejaron los obstáculos o aspectos que dificultaban la intención que se tenía?, ¿Cómo extrapolar estos aprendizajes en el entorno organizacional donde ustedes como Fuerza de Venta están interactuando? La intención es propiciar y conducir la discusión grupal hacia el tema de la frustración, es decir, reflexionar sobre lo que se siente cuando en ocasiones se pierde tiempo valioso del propio trabajo al tratar de ordenar lo que alguien más desordenó, o tratar de mejorar un proceso o procedimiento cuando otros miembros del equipo no están comprometidos con la excelencia, la calidad y los objetivos, generándose así, un impacto que puede conllevar a afectar las relaciones interpersonales, y por

otro lado, cómo esta situación a su vez, puede impactar en las acciones y metas que se tienen en el equipo y a nivel personal.

- **4ta Mesa de Trabajo:** Se integrará lo revisado en las tres mesas de trabajo previas, y aplicarán la estrategia de Mapas Mentales según Tony Buzan, explicada anteriormente. Esto servirá para fijar conocimiento y poner en práctica las herramientas otorgadas y a su vez potenciar motivación al logro, principalmente instrumentación. Por otro lado, también se crea valor con respecto a generar compromiso con la organización y el equipo de trabajo con respecto a las metas planteadas.

Esta es una de las actividades que se encuentra bajo la *Campaña Motívate a marcar la diferencia*, que se plantea más adelante para que forme parte de la estrategia comunicacional de la empresa. Se hará seguimiento de los resultados obtenidos en cada reunión regional y la aplicabilidad del contenido a la gestión diaria.

#### **5.1.4. Campaña de Comunicación a la Fuerza de Ventas**

Otra de las estrategias propuestas es la integración del departamento de Comunicación Corporativa, Gestión Humana y Dirección Comercial, para implementar una Campaña de comunicación a la Fuerza de Ventas en motivación.

Objetivo de la estrategia: Difundir información de interés en base a la motivación, a través de los distintos canales de comunicación (correo electrónico, videos) siguiendo como pauta los resultados obtenidos en el MOSE.

- Incrementar la Internalidad.
- Incrementar Optimismo.
- Incrementar Afiliación General.

La estrategia comunicacional estará integrada con los temas de las mesas de trabajo regionales y demás actividades realizadas.

El slogan con el cual serán identificadas todas las publicaciones será

***“Campaña MotIVate a marcar la diferencia”***

Todo el material distribuido tendrá el logo **MotIVate**, y el cual tiene resaltadas en mayúsculas las letras IV porque esa es la forma de abreviar Intravenoso, y todos los productos comercializados por Laboratorios DIAME son de administración intravenosa.

Recursos:

- Correo electrónico
- Diseñadores y editores: Que se encargue del diseño visual de los comunicados en donde se incluya el logo y slogan de la ***Campaña MotIVate a marcar la diferencia.***
- Material P.O.P con la campaña.

Metodología:

Los *Boletines MotIVate* tendrán distribución semanal, y vincularán una palabra motivadora para iniciar la semana, así como una lectura breve o un video de máximo 2 minutos.

La información enviada en los boletines debe ser reforzada por los gerentes regionales, gerentes de producto, gerente de ventas y mercadeo, hacia la Fuerza de Ventas, así como hacer el enlace con el resto de las estrategias que se están implementando en paralelo, es decir la información que sea enviada a través de la *Campaña MotIVate a marcar la diferencia*, estará alineada con los temas trabajados en las reuniones nacionales y regionales.

#### ***5.1.5. Conferencias y Teleconferencias***

Esta estrategia se diseña con el fin lograr impacto positivo en la Fuerza de Ventas, a través de una conferencia impartida de forma anual en la cual se selecciona un líder de opinión en materia de motivación, trabajo en equipo o resiliencia. Un líder de opinión de acuerdo a lo definido por la *American Marketing Association*

Es una persona que con su imagen ejerce una influencia personal sobre otros. No se trata de un líder en sentido estricto, sino de un "experto" sobre un producto o servicio. Es también denominada como "prescriptor" y actúa de intermediario entre los medios de comunicación de masas y los consumidores. (*American Marketing Association*)

Ese concepto tiene su origen en la teoría de los dos escalones o de doble flujo de Paul Lazarsfeld planteada de 1955, quien descubrió que entre la sociedad y los medios

hay un elemento intermediario, el cual es la relación entre las personas. Esta teoría se basa en que en la influencia personal que el líder de opinión ejerce sobre sus seguidores, así mismo, explica que los medios no tienen influencia masiva en los ciudadanos, sino que estos son persuadidos por miembros de grupos primarios o referencias por lo que a estos se consideraban líderes de opinión.

Objetivo de la Estrategia:

- Incrementar la Internalidad.
- Incrementar Optimismo.
- Incrementar Afiliación general.
- Reducir Afiliación perturbadora
- Reducir Esperanza

Recursos:

El personal asociado a la actividad serán la Fuerza de Ventas, el tren gerencial y el conferencista. Los recursos necesarios son:

- Locación: Salón con capacidad para 30 personas área metropolitana y salones regionales.
- Audiovisuales: Computadora, Video Beam.
- Refrigerio
- Equipo técnico para Teleconferencias regionales: Programas Team Viewer® o Skype®.

### Metodología:

Para el desarrollo de esta estrategia se planean tres opciones de conferencistas destacados en materia de recursos humanos. Al momento de seleccionar la estrategia se tiene planteado evaluar el *feedback* otorgado por la Fuerza de Ventas y supervisores, de forma que se puedan determinar sus necesidades y seleccionar la conferencia que más se ajuste a las necesidades del momento.

A continuación se presentan las opciones de conferencistas:

- Profesor Ramón Piñango: Sociólogo, Profesor del IESA, Experto en Liderazgo y Resiliencia.
- Dr. Roberto De Vries: Psiquiatra, experto en imagen corporal y empoderamiento.
- Laureano Márquez: Humorista, Politólogo.

Las conferencias y teleconferencias, están diseñadas para ser realizadas como actividades de impacto, de carácter presencial para aquellos integrantes de la Fuerza de Ventas que se encuentren cerca del área metropolitana, y para aquellas regiones que estén más lejos mediante el uso de herramientas como Team-Viewer® o Skype®.

La evaluación de la actividad se realizará mediante una encuesta posterior al desarrollo de la misma y seguimiento de lo aprendido por parte de los supervisores.

### ***5.1.6. Dinámica de Cine Foro***

Como afirma Luis García Orso en el libro “El proceso educativo y el cine-foro o debate: Aproximaciones al cine y la ciudadanía”, a través del cine entramos en contacto con historias humanas reflejadas en la pantalla”. (Greco, L. 2013)

Las dinámicas de cine foro son ampliamente usadas en la actualidad en diversas modalidades de la educación y se considera que puede ser efectiva como estrategia motivacional para los representantes de ventas de Laboratorios DIAME.

La frecuencia de las sesiones de los Cine Foros será trimestral, el último mes de cada trimestre.

Esta dinámica tiene como principio permitir el debate en grupo, por lo tanto son presenciales y los grupos no deben ser muy numerosos, por lo que se propone se realicen en cada región.

Objetivo: el objetivo de una dinámica de cine foro es que los espectadores, en este caso los representantes de ventas, identifiquen en la película elementos de éxito y motivación en los personajes y reflexionen a partir de estos elementos como aplicarlos en el área laboral. Dependiendo de la película escogida se debatirá sobre distintos parámetros motivacionales.

#### Recursos:

- Película a proyectar.

- Locación apta para la proyección de películas: sala de reuniones con capacidad para 10 personas.
- TV o computadora y proyector.

Metodología:

La metodología aplicada para la dinámica de cine foro como estrategia motivacional para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME está adaptada del libro “El proceso educativo y el cine-foro o debate: Aproximaciones al cine y la ciudadanía” y se describe a continuación:

- Selección de la película: la selección de la película es de suma importancia en el cine foro, ya que a partir de la temática de la película y los valores representados en ella se extraerán los temas de debate y en este caso deben estar relacionados con motivación personal y laboral. Las películas recomendadas para los representantes de ventas de Laboratorios DIAME serán aquellas basadas en hechos de la vida real, que relatan las historias de éxito de sus personajes, así como la superación de obstáculos para alcanzar sus metas y realización personal.

Algunas de las películas recomendadas son:

- o *Invictus*: basada en hechos reales en el país Sudafricano gobernado por primera vez por un negro, Nelson Mandela, se tratan elementos de éxito y trabajo en equipo.
- o *Ali*: película basada en la vida del boxeador Muhammad Ali. Su famosa frase “déjame enseñarte lo grande que soy”, representa elementos de éxito y motivación expuestos en la película.

- *Cinderella man*: historia de James Braddock, un boxeador retirado que vuelve al ring para convertirse en el campeón mundial de pesos pesados. Trata de como las condiciones adversas fuerzan a idear nuevas formas de seguir el camino, y tener fe en sí mismo para conseguir los objetivos más duros.
- *En búsqueda de la felicidad*: Inspirada en la historia real de Chris Gardner. Cuenta la historia de un hombre que tiene grandes sueños. Por su perseverancia consigue ser seleccionado para un trabajo con el que había soñado durante meses.
- *Una mente brillante*: trata sobre la historia real de John Forbes Nash, quién accedió a la Universidad de Princeton para estudiar un posgrado. A pesar de sus problemas mentales y de relación, fue reconocido por sus teorías revolucionarias en la economía y ganador del premio nobel.
- *El guerrero pacífico*: Trata de la historia real del joven gimnasta olímpico Dan Millman. Aunque posee un gran talento y grandes aptitudes físicas, se distrae fácilmente con las chicas y las fiestas. Tras sufrir un grave accidente, un misterioso le enseña a percibir la vida de otra forma más constructiva.
- *La teoría del todo*: relata la historia de Stephen Hawking, uno de los científicos más importantes de la historia. Poco después de sus 20 años, le diagnosticaron una enfermedad incapacitante, pero eso no le impidió llegar a conseguir todos sus logros académicos y personales.

- Escoger tema central a debatir en la sesión: de cada película en específico deben escogerse los elementos y parámetros motivacionales a tratar. El facilitador, que en este caso será el Gerente Regional, debe contar con una guía de preguntas que le permitan establecer un debate efectivo y rescatar los elementos motivacionales de interés a tratar.
- Tiempo de la sesión: la sesión de cine foro tendrá una duración aproximada de 4 horas, divididos en 20 minutos para realizar la introducción, 120 minutos aproximadamente para ver la película, 60 minutos para realizar el diálogo y reflexión de la película y 20 minutos para sacar las conclusiones prácticas sobre parámetros motivacionales y cómo aplicarlos al contexto laboral en Laboratorios DIAME.
- Foro o diálogo después de ver la película: esta es la parte central del cine foro y la idea es analizar la historia, analizar el comportamiento y la conducta de los personajes, ahondar en las motivaciones que los llevaron a hacer lo que hicieron y a alcanzar el éxito. El diálogo debe desarrollarse en las siguientes fases:
  - o Romper el hielo: el facilitador (Gerente Regional) pregunta a cada uno de los espectadores su primera impresión de la película y si les gusto la historia. Se debe evitar que las personas más interesadas digan ya todo lo que piensan de la película, esta fase es de sondeo general para romper el hielo.
  - o Reconstruir la historia: en esta fase el grupo reconstruye la historia, qué hacen los personajes y qué conflictos deben resolver para alcanzar el éxito. El facilitador que conoce bien la película debe ayudar con

- preguntas que permitan una reconstrucción fiel para que los participantes detallen los momentos clave de la película. La reconstrucción de la historia debe permitir que se instaure la confianza.
- Análisis de la historia y personajes: luego de que los espectadores reconstruyeron la historia de forma participativa se pasa al análisis del comportamiento, las condiciones, los hechos y acciones de los personajes. En esta parte del cine foro es importante que se identifiquen los motivos y parámetros motivacionales que llevan a que los personajes actúen de tal o cual manera. ¿Qué busca el personaje? ¿Qué es lo que lo lleva a cambiar? ¿Qué valores afirma o rechaza con su conducta?
  - Relación historia con la realidad laboral: identificar los elementos de la película que pueden ser aplicables al contexto laboral de los representantes de ventas.
  - Definir compromisos personales y grupales: en esta parte los espectadores determinan los compromisos personales y grupales, enfocados en la relación de la película con un proceso o situación real en el ámbito laboral.
- Facilitador del cine foro: El Gerente Regional ejercerá el rol de facilitador, para lo cual debe tener un proceso de preparación previa que consiste en: conocer bien la película, facilitar que el grupo hable, converse y debata, capacidad de controlar el tiempo y avanzar paso a paso, aportar el grupo elementos claves del lenguaje simbólico y cinematográfico de la película; de esta forma garantizará la efectividad de la estrategia.

### **5.1.7. Dinámica “La Pirámide Personal”**

De acuerdo a las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer, la motivación en las personas surge de la búsqueda de satisfacer necesidades humanas de distinto orden. El principio fundamental de la estrategia de La Pirámide Personal es que los representantes de ventas reconozcan sus necesidades en todos los ámbitos y se establezcan metas realistas y alcanzables para satisfacerlas, con el apoyo de entes externos (empresa, jefe, colaboradores).

La vinculación del pensamiento (definición de necesidades) y activación de la conducta (ejecución de planes de acción para satisfacer las necesidades) como mecanismo de acción en la estrategia en La Pirámide Personal, permitirá a los representantes de ventas potenciar su capacidad de fijarse metas y más importante aún, su capacidad de instrumentar estas metas.

Otros parámetros positivos de la motivación al logro, como lo son el optimismo y la internalidad también serán reforzados, ya que los representantes se enfocarán en su poder interno para satisfacer sus necesidades (incremento de internalidad) y afianzaran la confianza en lograr las metas al plantearse escenarios positivos (optimismo).

El parámetro negativo de creencias inhibitoras de logro disminuirá con la Pirámide Personal, ya que con esta estrategia también se disminuye en el representante la creencia de que el éxito personal depende de factores externos a la persona.

En la ejecución de la estrategia de La Pirámide Personal se incluye el *coaching*, dirigido a que el representante de ventas reconozca sus necesidades pero también su

propias capacidades para satisfacerlas, y, aunque distintos actores pueden contribuir con el representante a satisfacer estas necesidades, éste debe desarrollar la internalidad, reconociendo que es su responsabilidad alcanzar sus aspiraciones de más alto nivel, como la auto-realización personal.

Objetivo de la estrategia: Propiciar que cada representante de ventas determine sus necesidades, las jerarquice e identifique qué actores y qué recursos deben ayudarlo a satisfacer sus necesidades.

La estrategia permitirá a los jefes directos y a Laboratorios DIAME identificar cuáles son las necesidades básicas, factores higiénicos y de orden superior que no están siendo satisfechas en los representantes de ventas y disminuyendo su motivación al logro para alcanzar la metas y objetivos de su cargo.

Así mismo permitirá identificar si las necesidades de los representantes se pueden alinear con el plan estratégico de la empresa para vincular el plan de carrera con el plan de vida de cada representante, abordándose el más alto motivador en los seres humanos como lo es la necesidad de alcanzar la realización personal.

Recursos:

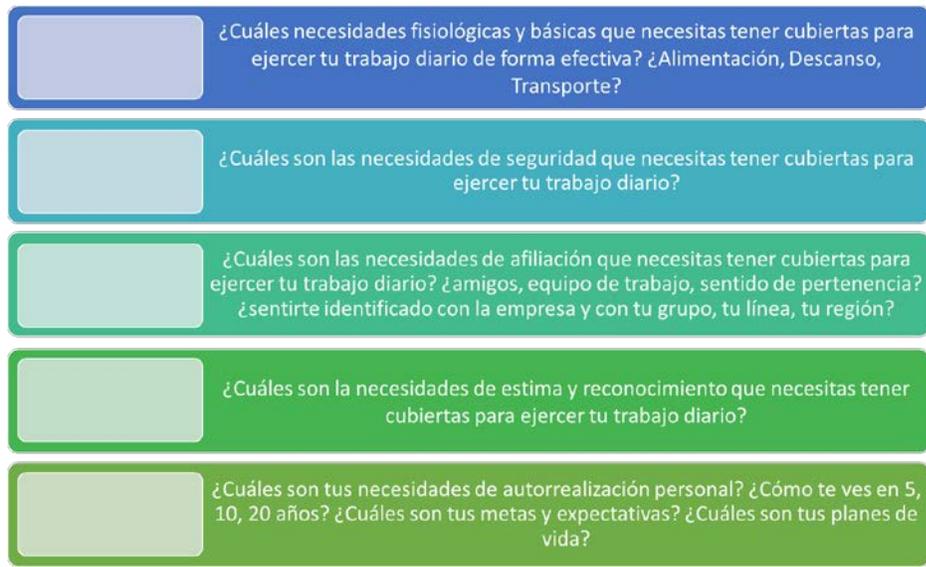
- Guía de la dinámica “La Pirámide Personal” (ver Anexo 4)
- Bolígrafo
- Teléfonos o equipo para teleconferencias

Metodología:

- En la ejecución de la estrategia participarán dos personas, el representante de ventas y el guía. El guía puede ser el jefe directo, personal de recursos humanos o personal de empresa consultora calificado (consultor externo o *coach*). En este caso es el jefe directo (Gerente Regional)
- El guía responsable de la ejecución de la estrategia debe conocer las teorías de motivación y cómo la motivación en las personas surge de las necesidades humanas no satisfechas. Por lo que es importante que el Gerente Regional reciba una inducción previa en materia de motivación.
- La estrategia puede ejecutarse de manera presencial o vía teleconferencia, por un tiempo de 45 a 60 minutos.
- La frecuencia con la cual será realizada “La Pirámide Personal” es anual en el marco de la segunda Mesa de trabajo Regional que se plantea para que sea realizada en el mes de Abril.

La actividad se desarrolla en varias fases:

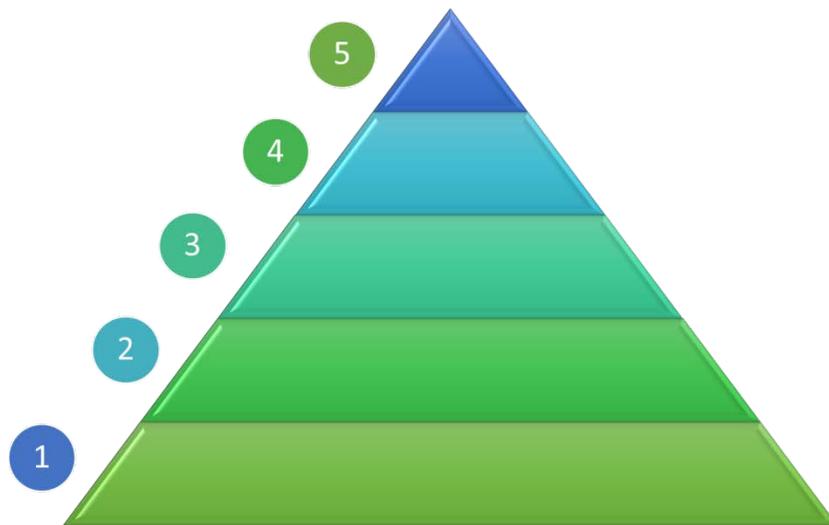
- **Parte I:** el guía explicará cada una de las esferas de las necesidades humanas que influyen en la motivación con ejemplos reales y realizará preguntas abiertas al representante de ventas, para que éste las conteste de forma oral en primer lugar con lo que inmediatamente se le venga a la mente, luego reflejará sus respuestas de forma escrita en el listado de necesidades en el formato de la dinámica de “La Pirámide Personal” (Ver Figura 12).



**Figura 12. Listado de Necesidades Personales de la Dinámica “La Pirámide Personal”**

Fuente: Elaboración propia

- **Parte II:** El representante escribe las necesidades previamente identificadas y en orden de importancia, en la “Pirámide de Jerarquía de Necesidades”, siendo la base los factores fundamentales y básicos, y en la cúspide las necesidades de orden superior. (Ver Figura 13.)



Página 3/5

**Figura 13. Pirámide de Jerarquía de Necesidades de la Dinámica “La Pirámide Personal”**

Fuente: Elaboración propia

- **Parte III:** El representante escribe a los lados de la Pirámide de Jerarquías de Necesidades quienes son los actores que deben y pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades y qué función cumple cada uno. Los actores deben tener contribuciones reales y realizables en el contexto país y laboral. El guía debe orientar a que el representante desarrolle internalidad al asumir la mayor responsabilidad en la satisfacción de necesidades e instrumentación para que se plantee el cómo lograr sus metas para satisfacer las necesidades determinadas.

- **Parte IV:** El representante escribe los acuerdos y compromisos para la satisfacción de las necesidades, enfocándose principalmente en los compromisos personales y de la empresa.
- **Parte V:** El supervisor inmediato en una sesión de *feedback* abierta hace un llamado para compartir el aprendizaje de la actividad y propicia ambiente de confianza que haga posible un encuentro en el que se comparta la información allí trabajada, de esta forma logrará identificar las necesidades de su equipo de trabajo, respetando la confidencialidad de la actividad y fomentará la afiliación general en el equipo de trabajo.

La evaluación de la actividad es realizada después de la dinámica por el Departamento de Gestión Humana, quien se encarga de enviar una encuesta en donde se solicita a la Fuerza de Ventas su apreciación de la actividad.

#### ***5.1.8. Sesiones Periódicas de Feedback Personal “One to One”***

Las personas motivadas al logro requieren de *feedback* continuo sobre su desempeño dentro de una organización, como lo estableció Atkinson y Hackman y Oldham, en sus teorías de motivación al logro y características del puesto de trabajo, respectivamente.

La estrategia *One to One* pretende aumentar las oportunidades de *feedback* entre los representantes de ventas y sus jefes, el *feedback* debe ser planificado y orientado a la búsqueda de soluciones y plantear mejoras a los procesos.

Objetivo de la estrategia: realizar secciones de retroalimentación con los representantes de venta de forma mensual sobre las funciones de trabajo, la evaluación de desempeño y los objetivos SMART del inglés *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic* (realista) y *Time-Bound* (con plazos determinados).

Recursos:

- Teléfono o equipo de teleconferencia
- Formato Evaluación de desempeño que es otorgada por Gestión Humana.
- Listado de objetivos SMART mensuales del representante de ventas.

Metodología:

- Las Sesiones de *One to One* deben ser aplicadas por el jefe directo o el gerente de producto a los representantes de venta de forma individual, de allí el nombre *One to One* (uno a uno).
- Serán sesiones de periodicidad mensual para discutir el cumplimiento de objetivos del mes y evaluación de desempeño continua. La periodicidad de las sesiones *One to One* debe ajustarse de acuerdo las necesidades de cada representante.
- El representante de ventas tendrá la oportunidad de expresar de manera oportuna las limitantes o inconvenientes para el cumplimiento de objetivos y plantear posibles soluciones.
- Las sesiones pueden hacerse de manera presencial o vía teleconferencia y deberán tener una duración máxima de 15 minutos si son semanales o 30

minutos si son quincenales, de acuerdo a las necesidades del representante.

Inicialmente se plantea un tiempo de 30 minutos.

- Las secciones *One to One* no son simples sesiones de seguimiento de cumplimiento de objetivos, son más que eso. Son sesiones que siguen la técnica de *feedback* y orientan al representante a vislumbrar las posibles soluciones a un problema en particular sin la necesidad de permitir que el problema crezca en proporciones, introducir medidas correctivas y disminuir brechas identificadas.

Esta actividad será evaluada por parte de los representantes con *feedback* directo al Departamento de Gestión Humana, mediante una encuesta enviada de forma semestral de forma anónima.

A continuación en la Tabla XXV un resumen de las estrategias generales a impartir a la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME

**Tabla XXXI. Resumen de Estrategias de Motivación Generales para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Personal asociado a la actividad</b>	<b>Evaluación de la Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>1</b>	Taller vivencial de equipos de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la Internalidad.</li> <li>-Incrementar Optimismo.</li> <li>-Incrementar Afiliación general.</li> <li>-Reducir Afiliación perturbadora</li> <li>-Reducir Esperanza</li> </ul>	<p>La metodología del taller vivencial será la metodología del Ciclo de aprendizaje Experiencial de Kolb. Taller para 40 personas práctico teórico (80% práctico y 20% teórico).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exposiciones didácticas con dinámicas que refuercen concepto de Equipos de Alto Desempeño.</li> <li>-Características de Equipos de Alto Desempeño</li> <li>-Etapas en el desarrollo de equipos</li> <li>-Herramientas para el trabajo en Equipos de Alto Desempeño: Confianza, Cooperación, Coordinación de acciones: Modelo de excelencia comunicacional, la escucha activa, comunicación asertiva.</li> <li>-Ética y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores del taller (expertos diseño de equipos de alto desempeño)</li> <li>-Locación</li> <li>-Material de soporte electrónico: laptop, video beam, apuntador.</li> <li>- Material de oficina: lápices, marcadores, papel, libretas.</li> <li>-Refrigerios</li> </ul>	<p>Toda la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.</p> <p>Gerentes Regionales, de producto, de Ventas y Mercadeo.</p> <p>Facilitadores y conferencistas Expertos en Equipos de Alto desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sesiones de <i>feedback</i> inmediato (encuestas)</li> <li>b) Seguimiento por parte de los Gerentes Regionales, verificar aplicabilidad del taller.</li> </ul>	Anual
<b>2</b>	Taller de Práctico de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar Instrumentación.</li> <li>-Incrementar Poder benigno.</li> </ul>	<p>Metodología de Mapas Mentales de Tony Buzan Taller práctico de elaboración de mapas mentales tanto de procesos personales como laborales. (80% práctico y 20% teórico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar las bases teóricas</li> <li>-Dinámica grupal para diseño de un mapa mental</li> <li>-Discusión de los resultados obtenidos y aplicabilidad a la gestión de trabajo diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores del taller (expertos diseño mapas mentales y productividad)</li> <li>-Locación</li> <li>-Material de soporte electrónico: laptop, video beam, apuntador.</li> <li>- Material de oficina: lápices, marcadores, papel, libretas.</li> <li>-Refrigerios</li> </ul>	<p>Toda la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.</p> <p>Gerentes Regionales, de producto, de Ventas y Mercadeo.</p> <p>Facilitadores y conferencistas Expertos en Equipos de Alto desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sesiones de <i>feedback</i> inmediato (encuestas)</li> <li>b) Seguimiento por parte de los Gerentes Regionales, verificar aplicabilidad del taller.</li> </ul>	Anual

**Continuación Tabla XXXI. Resumen de Estrategias de Motivación Generales para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Personal asociado a la actividad</b>	<b>Evaluación de la Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>3</b>	Mesas de Trabajo Regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la Internalidad.</li> <li>-Incrementar Optimismo.</li> <li>-Incrementar Afiliación general.</li> <li>-Reducir Afiliación perturbadora</li> <li>-Incremental Poder Benigno</li> <li>-Incrementar Instrumentación.</li> </ul>	<p>Se realizarán reuniones regionales, lideradas por el Gerente Regional, en la cual se trabajaran cuatro temas orientados a trabajar cada uno de los puntos a trabajar.</p> <p><b>-1era Mesa de Trabajo:</b> Enfocada a trabajar Motivación al Logro, con el objetivo de incrementar el Optimismo.</p> <p><b>-2da Mesa de Trabajo:</b> Enfocada a trabajar la Motivación a la Afiliación, con el objetivo principal de incrementar la afiliación general y reducir afiliación perturbadora.</p> <p><b>-3era Mesa de Trabajo:</b> Enfocada a trabajar motivación al poder, reforzando poder benigno.</p> <p><b>-4ta Mesa de Trabajo:</b> Integración de las reuniones previas. Trabajar en Instrumentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Locación</li> <li>-Material de soporte electrónico: laptop, video beam, apuntador.</li> <li>- Material de oficina: lápices, marcadores, papel, libretas.</li> <li>-Refrigerios</li> </ul>	<p>Fuerza de Ventas Regional</p> <p>Gerentes Regionales, de producto</p>	<p>a) Sesiones de <i>feedback</i> inmediato (encuestas)</p> <p>b) Seguimiento por parte de los Gerentes Regionales, verificar aplicabilidad del taller.</p>	Trimestral (primer mes del trimestre)
<b>4</b>	Campaña de comunicación a la Fuerza de Ventas “ <b>MotIVate</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la Internalidad.</li> <li>-Incrementar Optimismo.</li> <li>-Incrementar Afiliación General.</li> </ul>	<p>Se enviarán <i>Boletines MotIVate a marcar la diferencia</i>, con frecuencia semanal. Los temas serán alineados con las mesas de trabajo regionales para siempre ofrecer material nuevo para discusión. Los Boletines serán distribuidos vía correo electrónico, y estarán constituidos por</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecturas breves.</li> <li>- Palabras inspiradoras.</li> <li>- Videos cortos de máximo 2 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Correo electrónico</li> <li>-Diseñadores y editores: Mensajes con el logo y slogan de la “<i>Campaña MotIVate a marcar la diferencia</i>”</li> <li>-Material P.O.P con slogan y logo</li> </ul>	<p>Toda la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.</p> <p>Gerentes Regionales, de producto, de Ventas y Mercadeo.</p> <p>Gestión Humana</p> <p>Departamento de Comunicación Corporativa</p>	<p>Seguimiento por parte de los Gerentes para verificar aplicabilidad.</p>	Semanal

**Continuación Tabla XXXI. Resumen de Estrategias de Motivación Generales para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Personal asociado a la actividad</b>	<b>Evaluación de la Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>5</b>	Conferencias y Teleconferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la Internalidad.</li> <li>-Incrementar Optimismo.</li> <li>-Incrementar Afiliación general.</li> <li>-Reducir Afiliación perturbadora</li> <li>-Reducir Esperanza</li> </ul>	<p>Conferencia dictadas por líderes de opinión en materia de Motivación, Resiliencia, trabajo en equipo.</p> <p>La metodología consiste en la realización de una conferencia con un líder de opinión que la misma sea de alto impacto y este alineada con las necesidades de la Fuerza de Ventas, las cuales se identificarán por medio del <i>feedback</i> de supervisores y de la Fuerza de Ventas.</p> <p>Es de carácter presencial para aquellos representantes que se encuentren cercanos al área metropolitana.</p> <p>Aquellos representantes que estén en el interior del país se realizará conexión a través de Team Viewer® o Skype®.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conferencista</li> <li>-Locación</li> <li>-Material de soporte electrónico: laptop, video beam, apuntador.</li> <li>-Refrigerios</li> </ul>	<p>Toda la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.</p> <p>Gerentes Regionales, de producto, de Ventas y Mercadeo.</p> <p>Conferencistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sesiones de <i>feedback</i> inmediato (encuestas)</li> <li>b) Seguimiento por parte de los Gerentes Regionales, verificar aplicabilidad del taller.</li> </ul>	<p>Anual</p> <p>(Julio en el Marzo Mesa de Trabajo Regional)</p>
<b>6</b>	Cine Foro	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar Optimismo.</li> <li>-Incrementar Afiliación General.</li> <li>-Incrementar Poder benigno.</li> </ul>	<p>Metodología sustentada en promover el proceso educativo a través del cine, como lo establece Luis García Orso.</p> <p>Se deben realizar los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de la película</li> <li>-Escoger el tema central a debatir en la sesión.</li> <li>-Definir el tiempo de la sesión.</li> <li>-Realizar el foro o diálogo después de ver la película (Romper el hielo, reconstruir la historia, análisis, relación con la realidad laboral, definir compromisos personales y grupales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Película a proyectar</li> <li>-Locación</li> <li>-Audiovisuales</li> <li>-Facilitador (Gerente Regional)</li> </ul>	<p>Toda la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.</p> <p>Gerentes de Producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sesiones de <i>feedback</i> inmediato (encuestas)</li> <li>b) Seguimiento por parte de los Gerentes Regionales, verificar aplicabilidad del taller.</li> </ul>	<p>Trimestral</p> <p>(último mes del trimestre)</p> <p>Actividad Regional.</p>

**Continuación Tabla XXXI. Resumen de Estrategias de Motivación Generales para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Personal asociado a la actividad</b>	<b>Evaluación de la Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>7</b>	Dinámica de “ <b>La Pirámide Personal</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar Optimismo.</li> <li>-Incrementar Internalidad.</li> <li>-Incrementar Instrumentación.</li> <li>-Disminuir Creencias Inhibidoras del Logro.</li> <li>-Incrementar Afiliación General.</li> </ul>	<p>Integra las distintas Teorías de la Motivación (Maslow, Herzberg y Alderfer) en la elaboración de un cuestionario, el cual puede ejecutarse de forma presencial o vía teleconferencia.</p> <p>La metodología es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación por parte del facilitador (gerente regional) cada una de las esferas de las necesidades humanas.</li> <li>-El representante escribe sus necesidades en orden de importancia en el cuestionario.</li> <li>-A los lados de la pirámide indica quienes son los actores.</li> <li>-Finalmente escribe los compromisos.</li> <li>-Se procede a la sesión de <i>feedback</i> con el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía Impresa de la dinámica “<b>La Pirámide Personal</b>”</li> <li>- Facilitador (Gerente Regional)</li> <li>-Material de oficina (bolígrafos, cuadernos)</li> <li>- Computadoras, y material</li> <li>-Locación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza de Ventas.</li> <li>- Gerentes Regionales</li> <li>-Gerentes de Producto.</li> </ul>	<p>Sesión de <i>feedback</i> por medio de una encuesta que posteriormente será aplicada por Gestión Humana.</p>	<p>Anual</p> <p>(Abril. en la Mesa de Trabajo Regional)</p>
<b>8</b>	Sesiones de <i>Feedback</i> personal “ <i>One to One</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar Motivación al Logro.</li> </ul>	<p>De acuerdo a lo establecido por Atkinson, Hackman y Oldham, un personal orientado al logro necesita sesiones periódicas de <i>feedback</i></p> <p>Con esta estrategia se busca dar retroalimentación al personal de la Fuerza Ventas respecto al cumplimiento de los objetivos SMART que le plantea la Organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se debe realizar de forma individual entre el representante de ventas y el supervisor directo (Gerente Regional o Gerente de producto)</li> <li>-Frecuencia mensual, de forma que permita al representante ajustar aquellos parámetros que necesite mejorar para incrementar su productividad.</li> <li>-Duración 30 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teléfono</li> <li>-Computadora</li> <li>- Formato de Evaluación Individual de desempeño</li> <li>-Listado de objetivos SMART mensuales del representante de ventas.</li> </ul>	<p>Toda la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.</p> <p>Gerentes Regionales.</p> <p>Gerentes de Producto.</p>	<p><i>Feedback</i> de los Representantes de Ventas, mediante una encuesta anónima enviada por el Departamento de Gestión Humana de forma semestral.</p>	<p>Mensual</p> <p>(la fecha exacta la define el gerente regional)</p>

## **5.2. Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Línea Cuidados Críticos**

De acuerdo a los resultados obtenidos para la Línea de Cuidados Críticos se diseñaron estrategias asociadas a trabajar los siguientes parámetros del MOSE.

### Motivación a la Afiliación:

- Incrementar la Afiliación General.
- Reducir la Afiliación perturbadora.

### Motivación al Poder:

- Incrementar el Poder Benigno.
- Reducir Poder Explotador

### Motivación al Logro:

- Incrementar la Instrumentación.
- Reducir Creencias Inhibidoras del Logro

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, que la Línea de Cuidados Críticos es uno de los grupos que tiene desviaciones con respecto a algunos parámetros negativos de Motivación a la Afiliación y Poder versus la mediana del total de la Fuerza de Ventas, se plantea realizar una estrategia enfocada específicamente a trabajar la reducción de la Afiliación Perturbadora y Poder Explotador.

Cabe destacar que los demás parámetros que están listados, ya tienen estrategias planteadas dentro de la propuesta macro para la Fuerza de Ventas, por lo cual en este apartado no serán descritas nuevamente.

### ***5.2.1. Estrategia “Contra Reloj”. (Sinergia en el Equipo de Trabajo)***

La estrategia diseñada para trabajar en este equipo está asociada la Motivación a la Afiliación y al Poder.

Objetivo de la estrategia: Esta estrategia tiene como objetivo específicamente reducir el parámetro afiliación perturbadora la cual está referida a la necesidad para manipular los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas. Y por otro lado, se persigue reducir el poder explotador referido a la necesidad que tiene la persona de influir sobre otros en beneficio personal, concebido igualmente como el uso del poder auto-centrado no altruista que manipula, que engaña, manipula y usa a las personas.

En este sentido, se plantea la iniciativa de trabajar la Sinergia en Equipo como una alternativa para reducir por un lado la necesidad de manipular al grupo inhibiéndolo a asumir actitudes que lo conduzcan a motivarse hacia el logro, así como también crear conciencia y activar en los miembros actitudes y competencias orientadas a trabajar y coordinar acciones para actuar con altruismo en pro del beneficio común y colectivo.

#### Recursos:

Para la implementación de la estrategia se requieren los siguientes recursos:

- Facilitador (experto en Equipos de alto desempeño)
- Locación: Salón amplio con capacidad para 20 personas.
- Audiovisuales: Computadora, micrófono, video beam.
- Tarjetas en cartulina.

- Cinta adhesiva
- Bolígrafos, colores y marcadores.

La estrategia “Contra Reloj” está planificada con una frecuencia anual, y se plantea para que sea desarrollada en la Reunión de Línea de Cuidados Críticos, con el apoyo del Gerente de Producto principalmente.

Los asistentes a la actividad serán los representantes de la línea a nivel nacional, los Gerentes Regionales y Gerente de Producto.

#### Metodología:

La sinergia se plantea como la unión, la cooperación y la presencia de objetivos comunes se encuentran en la esencia misma de los grupos de trabajo. Si no se dan estas condiciones, más que de grupos se hablaría de conjunto de empleados que comparten un mismo espacio, un mismo departamento. Pero para que el colectivo se fortalezca, es necesario que los individuos que lo componen se refuercen mutuamente, se potencien los unos a los otros, de forma que la unión de esfuerzos proporcione unos resultados superiores a la suma de los que obtendrán los empleados si trabajasen de manera aislada o independiente (Sánchez, 2006).

La sinergia resulta una característica básica de los sistemas de trabajo. De allí que es conveniente explotar esta capacidad en los grupos o equipos de trabajo, para ello es necesario potenciar todos los elementos que hacen que el resultado alcanzado por el grupo sea superior a la suma de los aportes y el trabajo individual.

La estrategia “Contra Reloj” consiste en asignarle una actividad compleja al equipo, lo que representará un desafío para los miembros ya que todos requieren conocer la situación problema y la complejidad de las tareas que requieren emprenderse, de modo que surja en ellos las diferentes posibilidades de obtener el mejor resultado que responda a la necesidad planteada y ofrezca solución de ésta a través de la integración de sus competencias como grupo y sus competencias individuales, además de variables como la confianza, el respeto, el reconocimiento, la empatía , la colaboración y las relaciones de tipo interdependientes.

La estrategia implicará que se le asigne al grupo un reto actual en su labor diaria, puede ser un proceso que requiera ser revisado, redimensionado, optimizado con fines de agregar valor a la organización reconociendo que este aporte tendrá un beneficio para cada uno, para el departamento y para laboratorios DIAME.

Para emprender estas actividades, es indispensable que el grupo se guíe por los siguientes criterios:

1. **Coordinar acciones entre ellos:** Esto implica establecer una relación de comunicación basada en la escucha activa, en el reconocimiento de los talentos individuales, en valorar la complementariedad en lugar de enfocarse en las diferencias, en tener claridad de la situación que se está presentando y el propósito que se persigue.
2. **Establecimiento de objetivos compartidos:** que permitan que todos los individuos estén dispuestos a poner en común sus capacidades y/o competencias individuales y las coordinen con la de los demás.

3. **Tener conciencia de que las relaciones que requieren establecerse:** el grupo debe crear relaciones de interdependencia, esto permite que cada uno valore y aprecie el impacto que tiene la actuación colectiva sobre la actuación individual.

Para llevar a cabo esta estrategia se dará las instrucciones al equipo de que tienen 20 minutos para desarrollarla y lograr durante este tiempo, analizar la situación con sus variables, definir los acuerdos entre cada uno y hacer la formulación de la propuesta de manera gráfica que ilustre con claridad el aporte que se está ofreciendo.

Cada una de las ideas y aportes que surjan y conllevan a la solución del desafío planteado, el equipo lo presentará mediante unas tarjetas a través de las cuales se describa esquemáticamente y con un orden lógico (en forma de proceso) cada uno de los pasos que muestren la alternativa de solución.

Estas tarjetas serán pegadas en la pared simulando un gran mural lo que permitirá apreciar la globalidad del análisis realizado y apreciar al mismo tiempo el resultado obtenido a partir del trabajo colectivo.

Una vez culminada la actividad el equipo debe designar un vocero que explicará el proceso de forma detallada, y posteriormente con apoyo del facilitador se llevará a cabo la sesión de *feedback* en donde se realizará el enlace correspondiente para reforzar los parámetros positivos.

También es conveniente que el facilitador involucre a todos los participantes en el análisis del proceso vivido, es decir, identificar las dificultades encontradas, proceso

de aprendizaje, variables que favorecieron el proceso y como lograron solventar los retos que se le plantearon en la ejecución de la actividad. Así mismo, como este aprendizaje puede ser extrapolado a las situaciones laborales y personales diarias.

### **5.3. Estrategias de motivación para la Fuerza de Ventas Línea Soporte Nutricional**

De acuerdo a los resultados obtenidos para la Línea de Soporte Nutricional se diseñaron estrategias asociadas a trabajar los siguientes parámetros del MOSE

#### Motivación a la Afiliación:

- Incrementar la Afiliación General.
- Reducir la Afiliación perturbadora.

#### Motivación al Logro:

- Incrementar la Instrumentación.

#### Motivación al Poder:

- Reducir Esperanza y Azar.
- Reducir Poder Explotador
- Incrementar Poder Benigno.

Para esta Línea de Soporte Nutricional el parámetro más significativo donde conviene determinar una estrategia es el referido a reducir la afiliación perturbadora, es decir, a la necesidad de manipular los sentimientos inhibiendo la necesidad de logro de otras personas.

### ***5.3.1. Dinámica Emociones en Marcha***

Objetivo de la estrategia: Para lograr reducir la afiliación perturbadora en los representantes de la línea de soporte nutricional se diseñó la estrategia denominada “Emociones en Marcha” con la cual se pretende que los miembros de esta línea se sensibilicen con respecto propiciar un clima de trabajo saludables basado en la empatía como elemento fundamental en la inteligencia emocional, así mismo crear conciencia acerca del trabajo en equipo bajo las premisas del respeto, la equidad, el reconocimiento de cada uno de los miembros y su importancia como un sistema de trabajo donde se promueven acciones dirigidas con fines colectivos y democráticamente aceptados.

#### Recursos:

Para la implementación de la estrategia se requieren los siguientes recursos:

- Facilitador (experto en Inteligencia Emocional y Empatía)
- Locación: Salón amplio con capacidad para 20 personas.
- Audiovisuales: Computadora, micrófono, video beam.
- Hojas de Rotafolio y atril.
- Marcadores de papel.

La estrategia “Emociones en Marcha” está planificada con una frecuencia anual, y se plantea para que sea desarrollada en la Reunión de Línea Soporte Nutricional, con el apoyo del Gerente de Producto principalmente.

Los asistentes a la actividad serán los representantes de la línea a nivel nacional, los Gerentes Regionales y Gerente de Producto.

Metodología:

“Emociones en Marcha” consiste plantear una situación laboral que refleje un conflicto donde el componente emocional esté involucrado y requiera ser considerado para manejarlo entre el resto de los miembros. Para ello, se conforman pareja o tríos y cada uno asumirá un rol. Se describe la situación que está afectando a uno de los miembros del grupo, y el resto procura desde su visión, experiencia y conocimientos ofrecer opciones que permitan al otro lograr un re-encuadre (tener una visión diferente) de la situación que le está afectando, cada uno de los que participan (del trío) mostrará su visión y buscará la manera de identificar las emociones que pueden estar activadas en la persona que está afectada por la situación que viene describiendo.

Durante el proceso el Facilitador nombrará a un observador quien sólo se encargará de identificar dentro de la dinámica las siguientes variables:

- El lenguaje corporal de quien expresa la situación problema y del resto de los miembros del trío.
- Lenguaje verbal de quién expresa la situación problema.
- Capacidad de escucha del resto de los miembros del trío.
- Capacidad de los miembros de indagar con profundidad sobre la preocupación del otro y los elementos que están involucrados en el asunto expuesto.

- Las diferentes demostraciones de empatía que muestran los miembros del equipo.
- Habilidad para ayudar al compañero que describe la situación y de ofrecerle “una mirada diferente” acerca de lo que está percibiendo como una situación problemática.

Una vez culminado el ejercicio, el facilitador preguntará al grupo: ¿cómo se sintieron en cada uno de sus roles?, ¿Cómo creen que actuaron?, ¿Qué se les dificultó?, ¿Qué satisfacción sienten? ¿Qué mejorarían? ¿Cómo se sentirían si estuvieran en el lugar de la persona que estaba afectada por la situación? ¿Qué sintieron hacia la persona afectada?, ¿Qué les facilitó para ayudar a que la persona afectada tuviera una “mirada diferente” hacia la situación que manifestaba?. Por su parte, invitará al observador a que exprese con respeto y sin juicios cómo apreció la capacidad de los otros para indagar más acerca de la problemática que sentía la persona y si lograron identificar con cuáles emociones ésta se estaba asociando? Al finalizar el ejercicio, se invita a que se propicie la reflexión sobre la importancia del manejo de las emociones, de expresar empatía hacia los otros y la necesidad de indagar y obtener suficiente información en procesos donde la emocionalidad está involucrada y no permite apreciar soluciones mediante la inteligencia racional.

**Tabla XXXII. Resumen de Estrategias de Motivación Específicas para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Táctica</b>	<b>Recursos</b>	<b>Personal asociado a la actividad</b>	<b>Evaluación de la Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>1</b>	Estrategia “Contra Reloj”	Dismunuir afiliación perturbadora. Disminuir poder explotador.	Se asigna al grupo un desafío a ser resuelto en un tiempo de 20 minutos (reto actual en su labor diaria). El equipo representará en tarjetas y describiendo esquemáticamente y con un orden lógico (en forma de proceso) cada uno de los pasos que muestren la alternativa de solución. Estas tarjetas serán pegadas en la pared lo que permitirá apreciar la globalidad del análisis realizado y el resultado obtenido a partir del trabajo colectivo. Una vez culminada la actividad el equipo debe designar un vocero que explicará el proceso de forma detallada, y posteriormente con apoyo del facilitador se llevará a cabo la sesión de feedback en donde se realizará el enlace correspondiente para reforzar los parámetros positivos.	- Facilitador (experto en Equipos de alto desempeño) - Locación: Salón amplio con capacidad para 20 personas. - Audiovisuales: Computadora, micrófono, video beam. - Tarjetas en cartulina. - Cinta adhesiva - Bolígrafos, colores y marcadores.	Representantes de ventas de la línea de cuidados críticos. Gerente de producto de cuidados críticos Gerentes regionales Facilitador		Anual, en la Reunión de Línea de Cuidados Críticos
<b>2</b>	Dinámica Emocones en Marcha	Disminuir afiliación perturbadora	Consiste plantear una situación laboral que refleje un conflicto donde el componente emocional esté involucrado. Se forman parejas o tríos y cada uno asumirá un rol. Durante el proceso el Facilitador nombrará a un observador quien sólo se encargará de identificar dentro de la dinámica las siguientes variables: lenguaje corporal, lenguaje verbal, quién expresa la situación problema, capacidad de escucha, capacidad de los miembros de indagar con profundidad sobre la preocupación del otro y los elementos que están involucrados en el asunto expuesto, las diferentes demostraciones de empatía, habilidad para ayudar al compañero que describe la situación y de ofrecerle “una mirada diferente”. Al final de la interpretación de roles, el facilitador hace preguntas que buscan identificar las emociones y empatía.	- Facilitador (experto en Inteligencia Emocional y Empatía) - Locación: Salón amplio con capacidad para 20 personas. - Audiovisuales: Computadora, micrófono, video beam. - Hojas de Rotafolio y atril. - Marcadores de papel.	Representantes de ventas de la línea de <b>soporte nutricional</b> . Gerente de producto de <b>soporte nutricional</b> . Gerentes regionales Facilitador		Anual, en la Reunión de Línea de Soporte Nutricional

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. Costos de Ejecución Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME**

Este capítulo plantea el costo de ejecución de las estrategias planteadas anteriormente. Se plantea el diseño de cuentas que contemplen los gastos operativos del proyecto, tal como se propone en la Tabla XXXII.

La primera cuenta corresponde a todo el material que será distribuido como parte de las estrategias y se denominó, Material Impreso y Digital, en donde se incluyen los diseños de la campaña, material P.O.P y Videos de la campaña.

Después se presentan los Gastos de Reuniones MotIVate, la cual se desglosa en Reuniones Nacionales y Reuniones Regionales. Así mismo se plantea una cuenta de Gastos de *Outsourcing* para todos aquellos gastos asociados al consultor invitado a dictar los talleres de Equipos de Alto Desempeño y Taller Práctico de Planificación

**Tabla XXXIII. Cuentas Costos Implementación Estrategias de Motivación Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME.**

<b>MATERIAL IMPRESO Y DIGITAL</b>
ARTE DE LOGOS ACTIVIDADES
MATERIAL P.O.P MOTIVATE
ARTE BOLETINES SEMANALES
VIDEOS CORTOS MOTIVATE
<b>GASTOS REUNIONES MOTIVATE</b>
REUNIONES NACIONALES
REUNIONES REGIONALES
<b>GASTOS DE OUTSOURCING</b>
CONSULTOR TALLER EQUIPOS DE ALTOS DESEMPEÑO
CONSULTOR TALLER PRÁCTICO DE PLANIFICACION
CONSULTOR EN SINERGIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL
SPEAKER CONFERENCIA/TELECONFERENCIA

Fuente: Elaboración propia.

Para poder determinar los costos de implementación del proyecto inicialmente se realizó un cronograma de ejecución del proyecto en donde se indica el mes de ejecución. (Ver Tabla XXXIII)

**Tabla XXXIV. Cronograma de Ejecución Estrategias de Motivación Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME (2016)**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Diseño de Material POP y artes	X				X	X						
Lanzamiento Campaña MotIVate	X											
Taller Vivencial Equipos de Alto desempeño		X										
Taller Práctico Planificación		X										
Reuniones Regionales	X			X			X			X		
Boletines Semanales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Videos cortos Campaña Motivate		X			X			X			X	
Conferencias y Videoconferencias							X					
Cine Foro			X			X			X			X
Dinámica "La Pirámide Personal"				X								
Sesiones de <i>Feedback</i> personal "One to One"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Taller Inteligencia Emocional (Soporte Nutricional)			X									
Taller Sinergia (Cuidados Críticos)			X									

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que el proyecto esta propuesto para iniciar en el mes de Enero 2016. Como primera fase se tiene planteado el diseño de Logos y Material P.O.P, que serán distribuidos en la Reunión Nacional que está prevista para el segundo mes del año.

El lanzamiento de la Campaña MotIVate está planteado para el primer mes, y se hará mediante boletines de correo electrónico, y la primera Reunión Gerencial, como parte del proyecto se tiene contemplado enviar el racional a los gerentes regionales.

Para el segundo mes, Laboratorios DIAME, tiene planificada la Convención Anual de Ventas, en la cual se realizarán las dos actividades grupales que están contempladas (Taller Vivencial para Equipos de Alto Desempeño y Taller Práctico de Planificación).

Las Reuniones Regionales están contempladas para ser ejecutadas con una frecuencia trimestral, el primer mes de cada trimestre.

Dentro de la estrategia comunicacional que se plantea para este proyecto se encuentra la “Campana MotIVate a marcar la diferencia” la cual incluye los Boletines semanales y los cortos de la campana que serán distribuidos de forma trimestral.

Otra de las estrategias que se plantea de forma anual son las Conferencias/Teleconferencias y La Pirámide Personal. Los Cine Foro se proponen sean ejecutados el último mes de cada trimestre. Y finalmente dentro de las estrategias para el total de la Fuerza de Ventas se plantea las Sesiones de *Feedback* personal “*One to One*”, que están programadas con una frecuencia mensual.

Con respecto a las estrategias diseñadas para las Líneas de Soporte Nutricional y Cuidados Críticos, están planificadas para llevarse a cabo en el mes de Marzo, en el marco de las Reuniones de Línea sostenidas por los Gerentes de Producto.

Para poder identificar el costo estimado de la ejecución de cada uno de los planes, se solicitaron cotizaciones a distintas empresas de diseñadores gráficos, proveedores de material P.O.P, empresas consultoras de Recursos Humanos (HayGroup, Ateneo Empresarial) y Hoteles en donde se llevan a cabo las reuniones corporativas (Hotel Gran Meliá Caracas, Cadena JW Marriott).

Así mismo se realizó una estimación proyectando los costos con un porcentaje de inflación mensual del 10%, tal como lo reporta Asdrúbal Oliveiros, Director de Ecoanalítica en declaraciones realizadas en el informe “agenda económica” (El Tiempo, Julio 10, 2015)

El estimado de inversión que se tiene previsto para el proyecto son 6.582.279 Bs para el año 2016. (Ver Tabla XXXVI)

El Gasto de las Reuniones MotIVate incluye las reuniones nacionales y las regionales. En el caso de las reuniones nacionales se plantea un monto de 380.000 Bs, que incluye los gastos por estadía del consultor, salón, refrigerio y audiovisuales. (Ver Tabla XXXIV)

**Tabla XXXV. Gastos Asociados a Reunión Nacional MotIVate**

<b>GASTOS REUNIONES NACIONALES MOTIVATE</b>	<b>Bolívares</b>
SALON	40.000
REFRIGERIO	200.000
AUDIOVISUALES	20.000
ESTADIA CONSULTOR	120.000
<b>TOTAL GASTOS (2 DIAS)</b>	<b>380.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las Reuniones regionales, se otorgó un estimado de 32.000 Bs para cada una de las regiones, como base para cada una de las reuniones, en donde se contemplan los refrigerios, salón, audiovisuales. Se toma en consideración que son siete regiones al momento de hacer el cálculo total del mes (Ver Tabla XXXV).

**Tabla XXXVI. Gastos Asociados a Reuniones Regionales MotIVate**

<b>GASTOS REUNIONES REGIONALES MOTIVATE</b>	<b>Bolívares</b>
REGRIGERIO	20000
SALON	10000
VIDEO BEAM	2000
<b>REUNIONES REGIONALES</b>	<b>32.000</b>
<b>TOTAL (7 REGIONES A NIVEL NACIONAL)</b>	<b>224000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla XXXVII. Costos de Ejecución Estrategias Motivación Fuerza de Ventas Laboratorios DIAME (2016)**

PPTO AÑO 2016													
ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>MATERIAL IMPRESO Y DIGITAL</b>	<b>1.017.000</b>	<b>121.000</b>	<b>12.100</b>	<b>13.310</b>	<b>171.300</b>	<b>1.626.615</b>	<b>17.716</b>	<b>214.359</b>	<b>21.436</b>	<b>23.579</b>	<b>285.312</b>	<b>28.531</b>	<b>3.552.257</b>
ARTE DE LOGOS ACTIVIDADES	7.000				10.249								17.249
MATERIAL P.O.P MOTIVATE	1.000.000					1.610.510							2.610.510
ARTE BOLETINES SEMANALES	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	17.716	19.487	21.436	23.579	25.937	28.531	213.843
VIDEOS CORTOS MOTIVATE		110.000			146.410			194.872			259.374		710.656
<b>GASTOS REUNIONES MOTIVATE</b>	<b>224.000</b>	<b>380.000</b>	<b>0</b>	<b>298.144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>396.830</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>528.180</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.827.154</b>
REUNIONES NACIONALES		380.000											380.000
REUNIONES REGIONALES	224000			298144			396829,664			528180,3			1.447.154
<b>GASTOS DE OUTSOURCING</b>	<b>0</b>	<b>700.000</b>	<b>220.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>132.867</b>	<b>150.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.202.867</b>
CONSULTOR TALLER EQUIPOS DE ALTOS DESEMPEÑO		500.000											500.000
CONSULTOR TALLER PRACTICO DE PLANIFICACION		200.000						150.000,00					350.000
CONSULTOR EN SINERGIA E INTELIGENCIA EMOCIONAL			220.000										220.000
SPEAKER CONFERENCIA/TELECONFERENCIA							132.867,08						132.867
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>1.241.000</b>	<b>1.201.000</b>	<b>232.100</b>	<b>311.454</b>	<b>171.300</b>	<b>1.626.615</b>	<b>547.412</b>	<b>364.359</b>	<b>21.436</b>	<b>551.760</b>	<b>285.312</b>	<b>28.531</b>	<b>6.582.279</b>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

1. La aplicación del instrumento MOSE permitió lograr el primer objetivo específico planteado en este trabajo de investigación, que era determinar los parámetros motivacionales de la Fuerza de Ventas de laboratorios DIAME según la teoría de motivación de David McClelland.

La aplicación del MOSE y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos para calcular el IDA de los parámetros motivacionales permitió determinar el perfil motivacional de los 40 representantes de ventas que se encontraban activos para febrero de 2015, así como un perfil motivacional específico por línea de producto.

Adicionalmente, los perfiles motivacionales por línea de producto permitieron identificar individuos con resultados atípicos para el parámetro negativo poder explotador y valores atípicos para los parámetros metas, instrumentación y poder benigno; para estos sujetos se recomendaron la aplicación de estrategias motivacionales individuales.

Resulta de gran importancia la determinación de los parámetros motivacionales en la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, ya que es la primera vez que se realiza un diagnóstico de este tipo en la Organización, el cual avala la ejecución de una serie de estrategias que en ocasiones anteriores se implementaban de forma empírica, sin conocer las necesidades del personal.

2. El segundo objetivo específico de esta investigación era proponer las posibles estrategias motivacionales a ser dirigidas a la Fuerza de Ventas de laboratorio DIAME, este

objetivo fue alcanzando al plantear las estrategias para el total de la Fuerza de Ventas como estrategias “macro” y para los representantes por línea de producto de acuerdo a su perfil motivacional, tal como se describe en el capítulo V.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se plantea que la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME, es un personal con un alto sentido de Motivación al logro, que de acuerdo a lo planteado McClelland en su teoría, dichos individuos son capaces de lograr buenos resultados a nivel de productividad.

Tomando en cuenta la naturaleza multidimensional del individuo se evidencia que hay tanto parámetros positivos que contribuyen a la motivación, como negativos que la reducen, de allí radica la importancia del diseño de estrategias que estén alineadas a potenciar aquellos parámetros positivos y a reducir los negativos. Este fue el criterio utilizado para el diseño de la propuesta de estrategias de motivación, ajustadas a los resultados obtenidos en la investigación, por lo que es un plan hecho a la medida de las necesidades de la Organización, específicamente División Comercial, Fuerza de Ventas.

3. Para evaluar la factibilidad de aplicación de las estrategias de motivación diseñadas en el presente trabajo de investigación se planteó un tercer objetivo específico, que consistía en determinar el costo de la ejecución de dichas estrategias. Este objetivo también fue alcanzado al realizar una estimación de costos proyectados hasta el año 2016, usando como datos económicos para la proyección la variación de la tasa de inflación/mes, publicada por ecoanalítica, ya que no se disponen de datos de organismos oficiales para el año 2015.

4. En resumen, el objetivo general y todos los objetivos específicos de investigación “Propuesta de Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME” fueron alcanzados.

5. La Propuesta de Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME será presentada a los gerentes de la organización, quienes evaluarán y determinarán la aplicación de las mismas para aumentar la motivación al logro de los representantes de ventas, y los parámetros positivos de la motivación al poder y la afiliación.

## **6.2. Recomendaciones**

Después de concluida la presente investigación y de diseñada la propuesta de estrategias de motivación, los autores presentan las siguientes recomendaciones:

1. Determinar el perfil motivacional de los gerentes de la Fuerza de Ventas de Laboratorios DIAME para comparar los perfiles motivacionales de los representantes con los perfiles motivacionales de sus jefes podría permitir tener una visión más completa de la motivación en la Fuerza de Ventas.
2. La determinación del perfil motivacional mediante el instrumento MOSE podría ser aplicado a otras áreas de la empresa.
3. Después de aplicadas las estrategias motivacionales podría aplicarse nuevamente el instrumento MOSE a los representantes de ventas para evaluar la efectividad de las estrategias de motivación aplicadas.
4. El perfil motivacional de la Fuerza de Ventas podría correlacionarse con algún indicador de desempeño dentro de la empresa y de esta manera evaluar la relación entre los tipos de motivación de los representantes y la productividad. El indicador de desempeño debe escogerse de manera que realmente refleje productividad y desempeño y no tenga sesgo (por ejemplo, en situación de escasez de productos un indicador que mida ventas tendría sesgo).
5. Se recomienda que la aplicación del instrumento MOSE sea realizado en un ambiente libre de presión y de manera anónima y que además los individuos cuenten con el tiempo suficiente. Debido a la longitud del MOSE (96 ítems) esta recomendación permitiría que las respuestas fueran confiables y que los encuestados no respondan con criterios de aceptabilidad social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. Adv. Exp. Soc. Psychol.
- Álvarez, G. (1992). *El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados*. Revista interamericana de psicología ocupacional
- Alderfer, C. (1969). *An empirical test of a new theory of humans needs*. Organizational behavior and Human Performance.
- American Marketing Association. (2013). Dictionary of Marketing Terms, Disponible: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [Consulta: 2015, Enero 17]
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica-6ta Ed.* Caracas: Editorial Episteme
- Arrieta, C; Navarro, J. (2008). *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Actualidades en psicología. 22, 67-89.
- Atkison (1964). *An Introduction to Motivation*. Oxford: Van Nostrand Company.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. 7ma Ed.* Caracas: Consultores Asociados.
- Bandura, A. (2011). *Handbook of theories of social psychology*. Londres: SAGE.
- Baños, J.E; Fernández, S.; Bosch, F. (2007) Le naixement de la indústria farmacèutica a Catalunya (I) *El marc històric de la seva aparició*, 90, 54-59.
- Burgos, I. (1996). *Gerenciando la Productividad*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Bradford, S.; Bell, S.; y Kozlowski, W. (2002) *Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge*. Faculty Publications - Human Resource Studies. Universidad de Cornell. Estados Unidos.
- Bruce, A. (2006). *Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: the role of performance-approach and performance-avoidance*. Revista "Personal Selling & Sales Management"
- Buzan, Tony (2013). *Cómo crear mapas mentales: utiliza al máximo la capacidad de tu mente*. Ediciones Urano
- Ceballos, F. (2015, Mayo 4) (Escasez de medicamentos en la Gran Caracas es de 60%) Entrevista al Universal Web. Caracas. Disponible

<http://www.eluniversal.com/economia/150504/freddy-ceballos-escasez-de-medicamentos-en-la-gran-caracas-es-de-60> [Consulta: 2015, Junio 13]

Chaparro, L (2006). Motivación Laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas) *Revista Innovar*. 16(28) 7-32.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Brasil: Mc Graw Hill.

Deci, E. y Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determinaton in human behaviour*. New York: Plenum.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2001). *Clima Organizacional*. Colombia.

Diaz, R. y Rivas, O. (1996). *La Motivación en Procesos de Adiestramiento: Aportes conceptuales a partir del modelo del Cerebro Triuno*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Equipo Multimedia El Universal (2015). Cronología del Control cambiario en Venezuela desde 2003 a nuestros días. El Universal, Caracas. Disponible: <http://www.eluniversal.com/economia/150210/cronologia-del-control-cambiario-en-venezuela-desde-2003-a-nuestros-di> [Consulta: 2015, Octubre 27]

FEDUPEL. (2012). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.

Federación Farmacéutica Venezolana. (2015) *Manifiesto FEFARVEN ante escasez de medicamentos* [Documento en línea]. Disponible: [http://www.fefarven.org.ve/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=207:manifiesto-fefarven-ante-escasez-de-medicamentos&catid=39:noticias-fefarven](http://www.fefarven.org.ve/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=207:manifiesto-fefarven-ante-escasez-de-medicamentos&catid=39:noticias-fefarven) [Consulta: 2015, Junio 13]

Fischer, L. y Espejo, J. (2004) *Mercadotecnia 4ta Edición* México: Mc Graw Hill.

Flores, M. (1998). *Motivación, una alternativa para el éxito*. Caracas: FEDUPEL.

Gallardo, E.; Espulga, M. y Triado, X. (2007) *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo motivacional en las organizaciones*. Universidad de Barcelona. España.

García, J. (2007). *Haga que lo hagan*. Madrid: FC Editorial

- Gatehouse, D. (2007). *The Perfect Sales Force: The 6 best practices of the World Best Sales Teams*. New York: Portafolio
- Giacomozzi, A.; Gallegos, C.; Lara, P. (2008) Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública Rio de Janeiro*. 42 (6) 1213-30.
- Goleman, D. (1999) *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. Daniel. New York: Planeta. 2006
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Grupo Zeta.
- Greco, L.; Guzmán, S.; García, L.; Sanchez, P.; Sanchez, R. y Baccaro, A. (2013). El proceso educativo y el cine-foro o debate: Aproximaciones al cine y la ciudadanía. Quito: Asociación Católica Latinoamericana y Caribeña de Comunicación (SIGNIS ALC).
- Hackman, J. y Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Hernández, R; Fernández-Collado, C; Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed.). México: Mc Graw Hill
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1979). *The wise old Turk*. Harvard Business Review.
- Katzenbachm J.R. y Smith, D.K. (1996) Sabiduría de los equipos. Madrid: Díaz de Santos.
- Latham, G. y Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu Rev Psychol*. 56:485-516.
- Lawler E, y Worley, C. (2006). *Winning Support for Organizational Change: Designing Employee Reward Systems that keep on Working*. Ivey Business Journal. 70, 1-5.
- Lawler, E. (2001). *Cómo Recompensar la Excelencia: Estrategias para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lefcourt, H. (1981). *Research with locus of control construct (Vol 1)*. New York: Academic Press.
- Lefcourt, H. (2013). *Research with the Locus of Control Construct: Extensions and Limitations (Vol. 3)*. New York: Academic Press.

- Levenson, H. (1981). Differentiating among internality, powerful others, and chance. In H. Lefcourt (Ed.), *Research with the Locus of Control Construct* (Vol. 1), New York: Academic Press, 15-63.
- Ley Contra Ilícitos Cambiarios (Año CXLII – Mes II) (2014, Noviembre 18) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6150 (Extraordinario).
- Ley Orgánica de Precios Justos. (2014, Enero 23) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 40.340.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L., y Latham, G. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*. 90, 125-152.
- López, Tito. (2015, Junio 27) (CIFAR: Sector Farmacéutico solo ha recibido 8% de Divisas) Entrevista a Unión Radio. Disponible <http://www.almomento360.com/portal/cifar-sector-farmaceutico-solo-ha-recibido-8-de-divisas/> [Consulta: 2015, Junio 27]
- Kanfer, R; Chen, G; Pritchard, R. (2008). *Work Motivation Past, Present and Future*. Londres: Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional.
- Keith, D. (1979). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Kolb. D. y Fry, R. (1975) *Toward an applied theory of experiential learning*. Londres: Theories of Group Process.
- Kotler, P; Armstrong, G; Cámara, D y Cruz, I. (2004) *Marketing, 10a. Edición*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing, Duodécima Edición*, (pp. 504-521) . México: Pearson Educación.
- Martínez, L. (2003) El naixement d'una indústria. A l'era de la salut, 385-392
- Maslow, A. (1943). *A theory of Human Motivation*. *Psychological review*. Vol 50(4), Jul 370-396.
- Mathe, H.; Pavie, X. y O'Keeffe, M. (2010). *Valorar a las personas para crear valor: Un enfoque innovador para impulsar la motivación en el trabajo*. Instituto para la Calidad de Vida Diaria Sodexo.

- McClelland, D. (1974). *Informe sobre el perfil motivacional del venezolano observado en Venezuela (1930, 1950 y 1970)*. Trabajo no publicado, Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas. Caracas.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Ediciones Narcea, S.A.
- Nouel; Rodríguez. (2002). *Perfil Motivacional de Empleados del Sector Público, según la Teoría de David McClelland*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Peppers, D y Rogers, M. (1993). *The one to one future, Building relationships one customer at the time*. New York: Doubleday.
- Peppers, D y Rogers, M. (2011) *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition)* New York: Wiley.
- Pérez, C. (1999) *Relación entre la motivación laboral y compromiso del individuo con la organización*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Pérez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para Equipos de Trabajo*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Pérez; Silva. (2000). *Perfil Motivacional de los Profesionales Militares de la Armada de Venezuela, según la teoría de McClelland*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Piña; Hernández. (2006.) *Perfil Motivacional de Alumnos de la Escuela de Ciencias Sociales, Cohorte 2005-2006 según McClelland*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Pombar, H. y Zukierman, D. (2003) *Manual del Visitador Médico*. Argentina: Editor Ugerman.
- Pons, C. y China, E. (2015). Ante escasez de dólares, Venezuela prioriza el pago de sus deudas. Agencia Internacional de Noticias Reuters América Latina. Disponible: <http://lta.reuters.com/article/topNews/idLTAKBN0MC2DY20150316> [Consulta: 2015, Junio 13]
- Puig, N. (2004) Redes empresariales de oportunidad en la España del Siglo XX: el caso de la industria químico-farmacéutica. *Historia Empresarial*, 812, 178-188.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Real Academia Española*. 22 Ed.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Reid, A. (1980) *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. España: Editorial Diana.

Resolución mediante la cual se establecen los Precios Máximos de Venta al Público (PMVP) de las presentaciones farmacéuticas establecidas en las listas Anexa "A" y de los medicamentos determinados en las listas anexas "B" y "C" que en ella se indica (Año CXXXI- Mes I) (2003, Octubre 15) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5669 (Extraordinario).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, M. (1988) *Superación personal de vendedores*. Venezuela: Editorial el Manual Moderno.

Rodríguez, N. y González, B. (2005) Entre el arte y la técnica. Los orígenes de la fabricación industrial del medicamento. *Estudios sobre la ciencia*, 38.

Romero, O. (1978). Efectos de Cambios en Locus de Control sobre Rendimiento Académico. Centro de Investigaciones Psicológicas. Mérida.

Romero, O. (1985). *Motivando para el Trabajo*. Caracas: Cuadernos Lagoven.

Romero, O. (1993). *Liderazgo Motivacional*. Mérida: Ediciones ROGYA.

Romero, O. (1990). Cultura mayor y cultura industrial: semejanzas y diferencias. Ponencia presentada en el Evento Venezolano de Motivación EVEMO. Memorias EVEMO 3.

Romero, O. (1990) *Liderazgo transformador: Para el crecimiento de la persona y la organización* Centro de Investigaciones Psicológicas. Mérida.

Romero, O. (1993) *El Liderazgo transformacional como estrategia para el aprendizaje significativo en el área tecnológica*. Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero.

Salón, C., Romero, O. y Morales, M. (1992). Motivación del logro en Guayana: Análisis motivacional de la revista Uyapar. Mérida: Laboratorio de Psicología de la Universidad de Los Andes.

- Stanton, W; Etzel, M y Walker, B (2004) *Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Sujan, Harish; Weitz, Barton A; Kumar, Nirmalya (1994) *Learning, orientation, working smart, and effective selling* Journal of Marketing; Julio; 58, 3; Pp 39
- Suniaga. (2002). *Perfil Motivacional de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, según la teoría de McClelland*. Tesis de pregrado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Thompson, S. (2009) *Manual del Visitador Médico para Mercados de Alta Competencia*. [Libro en línea] USA: Edición Digital. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/180122641/Manual-de-Visita-Medica#scribd> [Consulta: 2015, Enero 17]
- Toro, F. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Organizacional. 17(2)
- Universidad Autónoma Metropolitana (2001) [Pagina en línea] Disponible: [http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62:citar-recursos-electronicos-normas-apa&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65](http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=62:citar-recursos-electronicos-normas-apa&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65) [Consulta: 2015, Enero 17]
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos C.A.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons
- William, J.; Robertson, K. y Herzberg, F. (1969) *Job Enrichment Pays Off*. Harvard Business Review. January–February 1968, p 53.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa* (9<sup>na</sup> ed). [Libro en línea]. Pearson Education. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=PmAHE32RuOsC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Woolfolk,+Anita+\(2006\)&ots=3o4BbQ8SXP&sig=0XzBry6PxZynAI8\\_nH8BXJ09HNg#v=onepage&q=Woolfolk%2C%20Anita%20\(2006\)&f=false](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=PmAHE32RuOsC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Woolfolk,+Anita+(2006)&ots=3o4BbQ8SXP&sig=0XzBry6PxZynAI8_nH8BXJ09HNg#v=onepage&q=Woolfolk%2C%20Anita%20(2006)&f=false) [Consulta 2015, Febrero 21]

## ANEXOS

### ANEXO 1. Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas

Diseñado por el profesor Oswaldo Romero García



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA,  
ALIMENTARIA Y COSMETICO



Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas

Diseñado por el profesor Oswaldo Romero García

Este inventario presenta un conjunto de creencias sobre diferentes sucesos que ocurren en nuestras vidas. Su tarea consiste en leer cuidadosamente cada frase y responder de manera natural. No hay respuestas correctas o equivocadas. Solo interesa su franca opinión sobre cada punto. Trabaje con entusiasmo y conteste espontáneamente, sin preocuparse por sus respuestas anteriores. Asegúrese de contestar todas las preguntas.

Los resultados de este inventario serán usados en el Trabajo Especial de Grado titulado **Propuesta de Estrategias de Motivación para la Fuerza de Ventas Hospitalaria de Laboratorios DIAME**, para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela por los farmacéuticos Diana Baquero y Amelin Guevara.

Agradecemos su valiosa colaboración y tiempo; en el Trabajo Especial de Grado no se mencionan los datos de los encuestados ni de la empresa, son totalmente anónimos. Sin embargo, contamos con la aprobación de la empresa donde usted trabaja para realizar este inventario al personal de la Fuerza de Ventas. Los resultados de la investigación serán de gran aporte para plantear una propuesta para aumentar la Motivación Laboral.

Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de esas creencias usando la escala de 6 puntos ofrecida a continuación, familiarícese con la escala de puntuación:

Para contestar, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado derecho del ítem considerado. Sea honesto.

¡GRACIAS!

1.- Completamente en desacuerdo	en	3.- Ligeramente en desacuerdo	5.- Moderadamente de acuerdo
2.- Moderadamente en desacuerdo	en	4.- Ligeramente de acuerdo	6.- Completamente de acuerdo

1.- Completamente en desacuerdo	3.- Ligeramente en desacuerdo	5.- Moderadamente de acuerdo
2.- Moderadamente en desacuerdo	4.- Ligeramente de acuerdo	6.- Completamente de acuerdo

		<b>Puntuación</b>
1	Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más.	
2	Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.	
3	Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables.	
4	Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.	
5	Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.	
6	Cuando un equipo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.	
7	En un equipo, los mejores resultados se logran cuando cada cual se exige a sí mismo su mejor rendimiento.	
8	Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.	
9	A veces, mientras más me preparo para hacer las cosas peor me salen.	
10	Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.	
11	Lo más importante es empezar, después se verá cómo se termina el trabajo.	
12	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.	
13	De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.	
14	Planificar las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es arrancar.	
15	No vale la pena establecer fechas para cumplir los planes que uno tiene, porque siempre surgen imprevistos.	
16	Por lo general, dejo para último momento las cosas que tengo que hacer.	
17	El que yo llegue a ser un líder depende principalmente de mis habilidades.	
18	El hecho de tener un accidente cuando voy manejando, depende principalmente de mí mismo.	
19	Cuando hago planes, estoy casi seguro de que los llevaré a cabo.	
20	La cantidad de amigos que tengo está determinada por mi propia simpatía.	
21	En la mayoría de los casos yo puedo decidir lo que sucederá en mi vida.	
22	Normalmente soy capaz de defender mis intereses personales.	
23	Cuando logro lo que quiero es porque he trabajado mucho en ello.	
24	Mi vida está determinada por mis propias acciones.	
25	Creo que puedo anticipar los resultados de lo que hago.	
26	Cuando planifico una tarea no puedo predecir si la realizaré bien o no.	
27	Creo que si voy a salir mal en un trabajo, ello me sucederá sin que yo pueda evitarlo.	
28	La cantidad de horas que yo trabaje hoy, no serán decisivas sobre lo que seré mañana.	
29	Mis acciones de hoy no serán las que decidan lo que será mañana.	
30	Cuando uno desea lograr un objetivo importante los recursos son los que menos cuentan.	
31	Uno no sabe cuándo algo va a salir mal en el trabajo.	
32	Aunque yo haya revisado todo el material y realizado todos los detalles, no puedo estar seguro de que saldré bien en una tarea.	
33	En tiempos de incertidumbre generalmente sé que me ocurrirá lo mejor.	

1.- Completamente en desacuerdo	3.- Ligeramente en desacuerdo	5.- Moderadamente de acuerdo
2.- Moderadamente en desacuerdo	4.- Ligeramente de acuerdo	6.- Completamente de acuerdo

34	Si algo malo puede sucederme, seguro que me sucederá.	
35	Yo siempre miro el lado bueno de las cosas.	
36	Yo siempre soy optimista acerca de mi futuro.	
37	Casi siempre anticipo que las cosas se hagan a mi manera.	
38	Nunca las cosas resultan como yo quiero que resulten.	
39	Yo creo que cada experiencia negativa tiene un lado positivo.	
40	Raramente cuanto con que me ocurrirán cosas buenas.	
41	Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.	
42	La pobreza en La Tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo.	
43	Si uno siempre ha vivido humildemente, querer enriquecerse solo le traerá problemas.	
44	Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo.	
45	Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.	
46	Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza que la angustia de la pobreza.	
47	No es correcto sentir orgullo por lo que uno logra, pues lo llamarán pedante.	
48	Yo sé que trabajando no me haré rico y por eso no me esfuerzo mucho.	
49	Yo siento que lo que pasa en mi vida está muy determinado por la gente que tiene poder (padres, jefes, políticos)	
50	A pesar de estar bien capacitado no conseguiré un buen empleo a menos que alguien influyente me ayude.	
51	Yo creo que los ricos y los políticos controlan mi vida de muchas maneras diferentes.	
52	La gente como yo tiene muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando estos intereses entran en conflicto con los grupos poderosos.	
53	En este país para uno lograr lo que quiere necesariamente tiene que adular a alguien.	
54	Yo siento que la gente que tiene algún poder sobre mi (padres, familiares, jefes) tratan de decidir lo que sucederá en mi vida.	
55	Si tengo un accidente cuando voy manejando, toda la culpa es del otro conductor.	
56	Cuando quiero que mis planes salgan bien, los elaboro de manera que complazcan a la gente que tiene influencia sobre mi (padres, jefes).	
57	Mi vida ha sido influenciada en gran medida por sucesos inesperados.	
58	Ciertamente, a veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos personales.	
59	Como yo tengo buena suerte siempre las cosas me salen bien.	
60	He descubierto que si algo va a suceder, ello sucede independientemente de lo que yo haga.	
61	Si tengo un accidente automovilístico ello se debe a mi mala suerte.	
62	No siempre es apropiado para mí planear por muy adelantado, porque de todas maneras muchas cosas resultan ser un asunto de buena suerte.	
63	El que yo llegue a ser un líder dependerá de la suerte que yo tenga.	
64	Tener poco o muchos amigos depende del destino de cada uno.	
65	Ayudar a la gente me hace sentir importante.	
66	Disfruto cuando me piden consejos.	
67	Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo.	
68	Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros.	

1.- Completamente en desacuerdo	3.- Ligeramente en desacuerdo	5.- Moderadamente de acuerdo
2.- Moderadamente en desacuerdo	4.- Ligeramente de acuerdo	6.- Completamente de acuerdo

69	Pienso que es mejor mandar que ser mandado.	
70	Saberme responsable de mi equipo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.	
71	Sé que tengo las condiciones especiales para mandar.	
72	Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.	
73	Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás a beneficio propio.	
74	Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse ayuda de gente poderosa.	
75	Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.	
76	A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.	
77	Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es importante.	
78	En toda organización hay lineamientos que tienen que ser obedecidos sin ningún tipo de cuestionamientos.	
79	En toda organización uno debe incondicional con sus jefes	
80	Generalmente busco la aprobación de mis superiores para quedar bien con ellos.	
81	Cada vez que puedo, busco la oportunidad para reunirme con mis amigos.	
82	En ocasiones, la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.	
83	Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.	
84	La cualidad que más me impacta de alguien, es su amabilidad.	
85	Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.	
86	Me preocupa cuando no les caigo bien a los demás.	
87	Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.	
88	Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.	
89	El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.	
90	En el trabajo el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo.	
91	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.	
92	Para progresar en el trabajo lo único importante es ser querido por todos.	
93	A mí me satisfacen más los resultados cuando todo el mundo está contentos con ellos.	
94	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos después se tratará de mejorar.	
95	Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo.	
96	Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta muy cómoda y segura con los miembros del equipo.	

## ANEXO 2. Hoja de Resultados Instrumento Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE)

Sujeto	Región	Línea	METAS								INSTRUMENTACION								INTERNALIDAD								ESPERANZA								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Sujeto 1	Andes	Cuidados Críticos	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	6	1	6	1	1	6	6	6	6	1	1	1	6	1	6	3		
Sujeto 2	Oriente Norte	Cuidados Críticos	6	5	3	1	2	3	4	4	5	6	1	2	1	3	1	6	6	3	6	3	4	5	6	6	5	2	5	6	6	3	1	1	
Sujeto 3	Oriente Sur	Cuidados Críticos	6	5	5	6	3	6	6	4	5	6	5	6	1	1	2	6	6	1	5	6	1	2	3	4	5	6	1	6	3	2	1	3	
Sujeto 4	Centro	Soporte Nutricional	6	5	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	3	3	6	6	6	6	4	6	6	6	4	1	1	3	6	5	6	1	
Sujeto 5	Caracas	Cuidados Críticos	6	6	6	6	6	6	5	5	1	1	2	1	4	1	3	1	5	2	4	5	1	6	6	5	2	5	5	4	2	6	6	5	
Sujeto 6	Caracas	Soporte Nutricional	6	5	4	5	5	6	5	6	3	4	5	4	3	3	3	4	6	3	5	5	4	6	6	6	4	4	3	3	4	6	2		
Sujeto 7	Andes	Soporte Nutricional	3	1	4	6	6	6	6	6	2	5	2	1	6	1	6	1	5	1	6	4	5	6	6	6	3	5	2	5	6	1	6	6	
Sujeto 8	Centro	Soporte Nutricional	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	6	1	1	1	1	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	1	1	6	1	
Sujeto 9	Oriente Sur	Soporte Nutricional	6	6	6	6	6	6	6	5	1	2	1	1	1	1	1	5	6	5	6	4	5	6	6	6	6	1	1	1	1	2	2	1	
Sujeto 10	Caracas	Soporte Nutricional	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	6	6	1	1
Sujeto 11	Andes	Soporte Nutricional	6	4	5	6	5	6	6	4	1	3	5	1	2	3	1	5	6	1	5	6	6	6	6	5	5	4	2	2	1	3	3	2	
Sujeto 12	Andes	Cuidados Críticos	6	3	6	6	6	6	6	6	1	2	2	1	1	1	1	2	2	6	6	6	6	6	6	5	2	1	1	1	2	4	1		
Sujeto 13	Zulia	Cuidados Críticos	6	1	6	6	6	6	6	6	1	1	6	1	5	1	1	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	1	6	6	5	3	1		
Sujeto 14	Zulia	Cuidados Críticos	4	5	5	6	5	5	5	5	2	1	3	1	1	1	1	2	3	5	5	4	4	4	6	6	4	3	2	3	3	4	4	2	
Sujeto 15	Centro	Antiinfecciosos	3	4	3	5	5	5	5	3	1	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	6	6	5	6	6	5	2	3	6	2	2	5	4	
Sujeto 16	Andes	Antiinfecciosos	6	6	5	6	5	6	6	5	1	1	1	1	1	1	1	5	4	6	6	6	6	6	6	5	1	1	1	1	4	2	2		
Sujeto 17	Andes	Antiinfecciosos	5	6	3	5	4	6	6	5	2	1	5	5	5	2	5	5	6	3	5	4	3	6	5	5	4	6	1	6	5	2	5	1	
Sujeto 18	Lara Occidente	Antiinfecciosos	6	6	5	6	6	6	6	5	1	1	4	1	1	1	1	4	1	6	4	6	6	6	6	6	4	4	1	1	4	1	1	1	
Sujeto 19	Centro	Antiinfecciosos	5	4	5	6	5	6	5	5	6	4	3	2	6	2	4	4	6	4	6	6	5	6	6	5	4	6	4	6	3	1	4	5	
Sujeto 20	Caracas	Antiinfecciosos	6	6	6	5	6	6	6	5	3	3	1	5	5	5	6	3	4	4	4	6	4	5	6	5	5	1	1	1	4	3	2		
Sujeto 21	Caracas	Antiinfecciosos	4	5	5	5	6	6	6	5	5	6	2	6	6	6	6	6	1	5	4	2	5	6	4	3	1	1	1	1	4	2	1		
Sujeto 22	Oriente Sur	Antiinfecciosos	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	5	6	6	6	5	1	1	1	1	1	1	1		
Sujeto 23	Oriente Norte	Antiinfecciosos	4	4	5	6	3	6	5	6	6	6	5	5	2	5	6	4	6	3	2	5	1	6	6	6	4	2	2	1	1	2	5	6	
Sujeto 24	Caracas	Antiinfecciosos	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	3	6	2	6	6	3	6	4	6	5	4	6	6	6	4	4	1	6	1	2	1	1	
Sujeto 25	Caracas	Antiinfecciosos	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	2	6	6	6	6	3	1	5	4	5	6	6	5	5	3	1	4	3	2	6	3		
Sujeto 26	Centro	Negociacion	5	5	4	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	3	6	5	5	5	6	6	6	6	5	1	1	5	1	2	2	1		
Sujeto 27	Caracas	Negociacion	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	1	2	6	6	6	2	2	5	5	5	6	6	4	4	5	1	2	1	1	6	1	
Sujeto 28	Caracas	Negociacion	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	5	6	6	5	5	1	1	1	2	1	1	1	1	
Sujeto 29	Centro	Negociacion	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	3	6	6	6	5	6	6	5	6	4	5	6	6	4	5	1	6	6	6	1	1	1	
Sujeto 30	Centro	Negociacion	6	5	4	6	6	6	6	6	2	2	3	2	3	4	2	4	6	2	5	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	
Sujeto 31	Caracas	Negociacion	5	4	4	6	5	6	6	5	4	2	5	3	4	6	6	1	4	1	6	2	6	4	6	6	4	2	1	4	5	3	4	3	
Sujeto 32	Caracas	Negociacion	6	3	3	6	6	6	6	6	4	4	2	4	4	6	6	6	5	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	
Sujeto 33	Oriente Norte	Negociacion	6	5	6	5	4	6	6	6	5	4	2	3	1	3	4	3	6	2	5	6	5	6	6	6	5	2	2	5	1	2	3	2	
Sujeto 34	Oriente Sur	Negociacion	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	2	6	6	5	2	5	6	1	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Sujeto 35	Oriente Sur	Negociacion	5	6	4	6	6	6	6	6	2	4	5	5	6	5	6	4	5	4	5	5	4	4	6	6	4	1	1	1	1	5	5	5	
Sujeto 36	Zulia	Negociacion	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	3	6	6	4	5	1	1	6	6	1	3	1	1	
Sujeto 37	Zulia	Negociacion	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	4	1	1	1	1	6	6	1	
Sujeto 38	Oriente Norte	Negociacion	6	5	5	6	6	6	5	6	6	3	3	6	3	5	6	5	4	3	5	5	5	6	6	6	3	3	3	1	1	1	1	1	
Sujeto 39	Caracas	Cuidados Críticos	4	5	4	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	4	4	3	5	2	5	6	5	5	5	2	1	3	2	3	4	2		
Sujeto 40	Caracas	Cuidados Críticos	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	5	6	6	6	4	2	6	6	4	5	6	1	2	5	6	5	2	

Continuación Hoja de Resultados Instrumento Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE)

Sujeto	Región	Línea	OPTIMISMO								CREENCIAS INHIB DEL LOGRO								OTROS PODEROSOS								AZAR													
			33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64						
Sujeto 1	Andes	Cuidados Críticos	1	1	6	6	1	1	6	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Sujeto 2	Oriente Norte	Cuidados Críticos	6	5	4	1	2	3	5	6	4	1	2	3	4	5	5	6	1	1	3	1	2	3	4	5	6	6	1	1	2	3	4	5	6	1	1	1	1	
Sujeto 3	Oriente Sur	Cuidados Críticos	2	3	4	6	1	2	3	4	3	5	6	4	3	2	1	4	6	2	1	4	2	4	3	2	5	6	6	1	3	5	4	3	5	4	3	3		
Sujeto 4	Centro	Soporte Nutricional	6	1	6	6	4	3	5	3	1	1	1	1	1	1	6	6	3	1	2	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Sujeto 5	Caracas	Cuidados Críticos	6	5	6	6	1	1	4	6	6	6	5	5	3	5	1	1	1	1	1	1	4	1	2	4	6	2	4	6	1	1	1	1	1	1	1	1		
Sujeto 6	Caracas	Soporte Nutricional	4	4	6	4	3	3	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1			
Sujeto 7	Andes	Soporte Nutricional	3	3	6	6	6	5	4	4	6	1	3	1	5	5	5	6	5	6	4	6	5	2	5	6	1	1	5	5	1	2	1	2	1	2	1	2		
Sujeto 8	Centro	Soporte Nutricional	1	1	6	6	1	1	6	1	6	2	4	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 9	Oriente Sur	Soporte Nutricional	6	2	6	6	4	2	6	6	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	6	3	1	1	1	1	1	1	1	1		
Sujeto 10	Caracas	Soporte Nutricional	6	1	6	6	6	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 11	Andes	Soporte Nutricional	2	3	6	6	4	1	6	1	6	1	1	1	1	1	5	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 12	Andes	Cuidados Críticos	4	1	6	6	3	2	6	6	3	1	1	1	4	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	4	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 13	Zulia	Cuidados Críticos	6	1	6	6	6	1	6	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 14	Zulia	Cuidados Críticos	4	1	5	5	3	2	6	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 15	Centro	Antiinfecciosos	5	2	5	5	3	2	6	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 16	Andes	Antiinfecciosos	5	1	6	6	5	1	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 17	Andes	Antiinfecciosos	5	5	4	5	5	4	6	4	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	1	1	5	2	1	2	1	1	5	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	
Sujeto 18	Lara Occidente	Antiinfecciosos	1	1	6	6	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 19	Centro	Antiinfecciosos	4	2	6	4	6	2	6	6	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	5	1	3	3	2	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 20	Caracas	Antiinfecciosos	6	4	6	6	3	1	6	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 21	Caracas	Antiinfecciosos	1	3	4	4	4	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	4	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 22	Oriente Sur	Antiinfecciosos	2	1	6	6	5	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 23	Oriente Norte	Antiinfecciosos	5	1	6	6	4	4	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	3	1	1	1	1	
Sujeto 24	Caracas	Antiinfecciosos	6	1	6	6	6	2	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	1	1	4	2	2	5	6	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 25	Caracas	Antiinfecciosos	5	1	6	6	5	5	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 26	Centro	Negociacion	1	1	6	6	2	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 27	Caracas	Negociacion	6	1	6	4	2	1	6	6	1	1	1	1	1	1	6	1	1	6	1	5	6	1	2	1	1	2	1	6	1	1	1	2	6	1	1	2	6	
Sujeto 28	Caracas	Negociacion	5	1	5	6	5	1	6	5	1	1	1	1	1	1	2	1	5	1	4	4	5	5	4	5	2	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 29	Centro	Negociacion	5	2	5	6	4	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sujeto 30	Centro	Negociacion	4	3	5	6	5	5	4	4	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	5	4	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	6	1	1	
Sujeto 31	Caracas	Negociacion	3	6	3	3	3	4	3	5	1	3	1	1	6	1	3	1	2	3	1	1	1	2	3	1	2	2	6	5	1	2	2	1	2	2	1	1	1	
Sujeto 32	Caracas	Negociacion	6	1	6	6	3	3	6	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sujeto 33	Oriente Norte	Negociacion	4	1	6	6	5	2	6	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	6	2	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 34	Oriente Sur	Negociacion	6	4	6	6	4	4	6	4	5	5	4	6	5	5	1	1	4	2	4	2	4	3	1	2	2	4	4	5	1	4	2	1	4	2	2	2	2	
Sujeto 35	Oriente Sur	Negociacion	5	2	6	6	6	2	6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2	5	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 36	Zulia	Negociacion	1	1	6	6	4	1	6	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sujeto 37	Zulia	Negociacion	6	1	6	6	3	3	6	1	1	1	1	5	6	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sujeto 38	Oriente Norte	Negociacion	3	3	5	5	3	3	6	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	
Sujeto 39	Caracas	Cuidados Críticos	4	1	5	5	2	2	6	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Sujeto 40	Caracas	Cuidados Críticos	6	6	6	6	6	2	6	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	4	2	2	2	5	5	2	5	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1		

## Continuación Hoja de Resultados Instrumento Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas (MOSE)

Sujeto	Región	Línea	PODER BENIGNO								PODER EXPLOTADOR								AFILIACION GENERAL								AFILIACION PERTURBADORA								
			65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	
Sujeto 1	Andes	Cuidados Críticos	1	6	1	1	1	6	6	6	1	1	1	1	6	6	1	6	1	1	6	1	1	6	1	6	6	6	1	1	6	1	1		
Sujeto 2	Oriente Norte	Cuidados Críticos	2	6	1	1	5	3	2	1	5	4	3	3	1	5	4	1	2	3	2	1	2	3	4	5	6	6	1	5	3	2	1		
Sujeto 3	Oriente Sur	Cuidados Críticos	3	2	1	4	5	6	1	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	6	5	4	3	5	4	3	2	5	2	1	4	3	2	5	
Sujeto 4	Centro	Soporte Nutricional	5	5	1	1	1	4	4	5	6	6	5	1	1	6	6	5	4	4	1	6	4	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Sujeto 5	Caracas	Cuidados Críticos	1	1	1	1	1	6	1	1	4	1	1	2	1	4	4	2	3	3	1	4	5	1	2	1	4	1	6	1	6	5	6	6	
Sujeto 6	Caracas	Soporte Nutricional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	1	6	1	6	6	6	5	6	4	3	6	6	3	3	5	5	6	6	
Sujeto 7	Andes	Soporte Nutricional	5	6	3	2	2	6	6	4	1	5	1	1	1	6	6	1	6	4	6	5	6	1	4	1	5	6	6	1	6	3	6	6	
Sujeto 8	Centro	Soporte Nutricional	1	1	1	1	1	6	4	6	1	4	1	1	4	4	4	1	6	6	1	1	6	1	6	1	6	5	6	5	6	6	6	6	6
Sujeto 9	Oriente Sur	Soporte Nutricional	4	6	5	6	5	5	6	6	1	1	1	1	1	2	2	2	4	1	6	6	4	3	5	4	4	2	3	1	1	1	1	4	
Sujeto 10	Caracas	Soporte Nutricional	1	6	1	1	1	6	6	6	1	1	1	1	1	6	6	1	6	1	1	1	6	1	6	1	1	1	1	1	6	1	6	6	6
Sujeto 11	Andes	Soporte Nutricional	2	5	1	1	3	3	3	5	1	1	1	1	1	6	6	4	6	6	6	5	4	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
Sujeto 12	Andes	Cuidados Críticos	1	4	1	1	4	5	6	5	1	1	1	1	1	6	6	1	6	4	5	5	6	1	6	3	6	5	6	1	4	6	5	6	
Sujeto 13	Zulia	Cuidados Críticos	6	6	4	4	4	4	6	6	1	1	1	1	1	6	1	6	5	1	5	6	1	6	3	6	5	6	1	1	1	4	6	6	
Sujeto 14	Zulia	Cuidados Críticos	4	4	4	5	4	6	4	5	2	2	3	2	1	5	5	1	4	2	2	6	5	3	4	3	6	3	4	2	1	4	1	4	
Sujeto 15	Centro	Antiinfecciosos	3	5	1	4	4	6	4	6	1	1	1	1	4	4	1	6	4	5	6	6	2	5	2	4	3	3	2	2	1	2	4	4	
Sujeto 16	Andes	Antiinfecciosos	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	6	5	1	5	1	1	4	1	1	5	3	1	1	1	3	4	1	2	5	
Sujeto 17	Andes	Antiinfecciosos	3	4	2	2	1	5	4	5	5	3	2	1	1	4	4	5	6	2	3	5	5	2	3	4	5	6	6	2	6	5	5	5	
Sujeto 18	Lara Occidente	Antiinfecciosos	1	4	1	1	4	6	6	6	1	1	1	1	1	4	4	1	6	1	1	4	6	1	6	1	1	1	4	1	4	1	6	6	
Sujeto 19	Centro	Antiinfecciosos	1	6	4	5	4	6	6	6	5	3	3	1	1	5	5	2	6	2	3	5	6	5	6	5	4	5	3	5	5	6	6	6	
Sujeto 20	Caracas	Antiinfecciosos	4	5	2	4	5	5	5	6	1	2	1	3	1	1	1	2	6	1	2	5	5	4	6	5	4	2	4	3	3	2	2	5	
Sujeto 21	Caracas	Antiinfecciosos	3	1	1	1	3	4	3	4	1	1	1	1	1	6	6	2	6	3	5	6	6	5	4	3	6	4	6	4	6	6	6	6	
Sujeto 22	Oriente Sur	Antiinfecciosos	1	2	2	4	2	4	4	3	1	1	1	1	1	6	6	1	5	1	2	2	2	1	2	1	2	1	4	1	1	1	1	1	
Sujeto 23	Oriente Norte	Antiinfecciosos	4	4	1	4	4	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	6	1	5	4	4	4	6	4	5	6	4	6	6	
Sujeto 24	Caracas	Antiinfecciosos	6	6	4	4	1	6	6	6	6	4	4	1	4	6	6	5	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6	5	2	5	6	6	
Sujeto 25	Caracas	Antiinfecciosos	1	5	3	3	3	5	4	5	1	2	2	1	1	2	2	4	5	2	5	4	6	5	5	2	5	2	2	2	2	3	3	5	
Sujeto 26	Centro	Negociacion	5	6	1	1	1	4	4	5	1	4	1	1	1	1	1	2	5	1	5	5	5	1	5	5	6	1	5	1	6	1	6	5	
Sujeto 27	Caracas	Negociacion	5	1	1	1	1	1	6	6	1	4	1	1	1	6	6	2	6	4	5	6	1	4	6	1	6	1	6	5	6	6	1	4	
Sujeto 28	Caracas	Negociacion	1	1	5	6	6	6	6	6	1	4	1	1	1	6	6	4	6	1	6	5	3	4	5	6	6	1	6	1	5	4	5	5	
Sujeto 29	Centro	Negociacion	4	4	1	1	4	5	1	3	1	1	1	1	1	5	5	4	6	5	5	4	5	5	5	3	6	6	6	3	5	1	6	5	
Sujeto 30	Centro	Negociacion	1	4	4	4	4	6	1	2	2	2	1	1	1	1	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	6	
Sujeto 31	Caracas	Negociacion	1	1	1	4	1	4	4	6	6	4	1	1	1	1	2	3	5	6	3	1	3	3	5	3	6	5	6	1	1	5	5	5	
Sujeto 32	Caracas	Negociacion	6	1	1	1	1	1	5	6	1	6	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
Sujeto 33	Oriente Norte	Negociacion	6	6	4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	1	5	5	4	6	5	5	6	6	1	6	1	5	5	6	2	2	6	5	4	
Sujeto 34	Oriente Sur	Negociacion	4	6	4	3	4	6	5	5	4	1	1	1	1	2	2	4	5	2	1	6	5	2	3	3	6	5	5	4	6	4	4	5	
Sujeto 35	Oriente Sur	Negociacion	2	4	1	1	5	6	6	6	5	5	4	4	6	6	5	4	1	2	6	6	5	2	2	3	3	6	4	3	1	2	2	2	
Sujeto 36	Zulia	Negociacion	6	6	3	3	1	6	5	6	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	5	1	6	3	6	6	6	1	6	6	6	6	6	
Sujeto 37	Zulia	Negociacion	4	4	3	3	1	3	1	6	1	1	1	1	1	3	3	4	6	4	6	4	4	3	6	4	6	6	6	4	6	6	6	6	
Sujeto 38	Oriente Norte	Negociacion	6	5	3	5	3	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1	4	4	5	4	5	5	6	1	4	1	1	5	4	5	
Sujeto 39	Caracas	Cuidados Críticos	2	5	1	2	2	4	5	5	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	4	5	2	2	2	4	2	4	1	6	5	5	4	
Sujeto 40	Caracas	Cuidados Críticos	4	6	5	6	3	4	2	1	1	2	1	1	2	6	6	1	6	4	6	4	5	2	5	4	5	4	4	1	1	2	1	3	

Fuente: Cálculos propios.

### ANEXO 3. Resultados por Ítem Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas

#### Parámetro Metas

ITEM	IDA	Categoría
Cuando un equipo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.	97,50	Completamente de acuerdo
En un equipo, los mejores resultados se logran cuando cada cual se exige a sí mismo su mejor rendimiento.	95,50	Completamente de acuerdo
Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.	93,50	Completamente de acuerdo
Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más.	89,50	Completamente de acuerdo
Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.	87,50	Completamente de acuerdo
Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.	84,50	Completamente de acuerdo
Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.	80,50	Moderadamente de acuerdo
Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables.	80,50	Moderadamente de acuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Instrumentación

ITEM	IDA	Categoría
No vale la pena establecer fechas para cumplir los planes que uno tiene, porque siempre surgen imprevistos.	58,50	Ligeramente de acuerdo
Por lo general, dejo para último momento las cosas que tengo que hacer.	57,00	Ligeramente de acuerdo
Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.	55,00	Ligeramente de acuerdo
A veces, mientras más me preparo para hacer las cosas peor me salen.	52,50	Ligeramente de acuerdo
De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.	52,50	Ligeramente de acuerdo
Planificar las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es arrancar.	52,50	Ligeramente de acuerdo
Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.	50,00	Ligeramente en desacuerdo
Lo más importante es empezar, después se verá cómo se termina el trabajo.	49,50	Ligeramente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Internalidad

ITEM	IDA	Categoría
Cuando logro lo que quiero es porque he trabajado mucho en ello.	97,50	Completamente de acuerdo
Normalmente soy capaz de defender mis intereses personales.	92,50	Completamente de acuerdo
Mi vida está determinada por mis propias acciones.	89,00	Completamente de acuerdo
Cuando hago planes, estoy casi seguro de que los llevaré a cabo.	88,00	Completamente de acuerdo
El que yo llegue a ser un líder depende principalmente de mis habilidades.	84,50	Completamente de acuerdo
La cantidad de amigos que tengo está determinada por mi propia simpatía.	77,00	Moderadamente de acuerdo
En la mayoría de los casos yo puedo decidir lo que sucederá en mi vida.	69,50	Moderadamente de acuerdo
El hecho de tener un accidente cuando voy manejando, depende principalmente de mí mismo.	36,50	Ligeramente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Esperanza

ITEM	IDA	Categoría
Creo que puedo anticipar los resultados de lo que hago.	73,00	Moderadamente de acuerdo
Uno no sabe cuándo algo va a salir mal en el trabajo.	52,50	Ligeramente de acuerdo
La cantidad de horas que yo trabaje hoy, no serán decisivas sobre lo que seré mañana.	48,00	Ligeramente en desacuerdo
Mis acciones de hoy no serán las que decidan lo que será mañana.	41,00	Ligeramente en desacuerdo
Cuando uno desea lograr un objetivo importante los recursos son los que menos cuentan.	38,50	Ligeramente en desacuerdo
Cuando planifico una tarea no puedo predecir si la realizaré bien o no.	37,00	Ligeramente en desacuerdo
Aunque yo haya revisado todo el material y realizado todos los detalles, no puedo estar seguro de que saldré bien en una tarea.	26,00	Moderadamente en desacuerdo
Creo que si voy a salir mal en un trabajo, ello me sucederá sin que yo pueda evitarlo.	19,50	Moderadamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Optimismo

ITEM	IDA	Categoría
Yo creo que cada experiencia negativa tiene un lado positivo.	92,00	Completamente de acuerdo
Yo siempre miro el lado bueno de las cosas.	91,00	Completamente de acuerdo
Yo siempre soy optimista acerca de mi futuro.	89,50	Completamente de acuerdo
En tiempos de incertidumbre generalmente sé que me ocurrirá lo mejor.	63,50	Ligeramente de acuerdo
Casi siempre anticipo que las cosas se hagan a mi manera.	54,50	Ligeramente de acuerdo
Raramente cuento con que me ocurrirán cosas buenas.	36,50	Ligeramente en desacuerdo
Si algo malo puede sucederme, seguro que me sucederá.	24,00	Moderadamente en desacuerdo
Nunca las cosas resultan como yo quiero que resulten.	23,50	Moderadamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Creencias Inhibidoras del logro

ITEM	IDA	Categoría
Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.	28,00	Moderadamente en desacuerdo
Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.	19,00	Moderadamente en desacuerdo
Yo sé que trabajando no me haré rico y por eso no me esfuerzo mucho.	14,50	Completamente en desacuerdo
Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza que la angustia de la riqueza.	13,50	Completamente en desacuerdo
No es correcto sentir orgullo por lo que uno logra, pues lo llamaran pedante.	11,00	Completamente en desacuerdo
Si uno siempre ha vivido humildemente, querer enriquecerse solo le traerá problemas.	10,00	Completamente en desacuerdo
Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo.	9,50	Completamente en desacuerdo
La pobreza en La Tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo.	9,00	Completamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Otros Poderosos

ITEM	IDA	Categoría
Cuando quiero que mis planes salgan bien, los elaboro de manera que complazcan a la gente que tiene influencia sobre mi (padres, jefes).	25,00	Moderadamente en desacuerdo
En este país para uno lograr lo que quiere necesariamente tiene que adular a alguien.	24,00	Moderadamente en desacuerdo
Yo siento que lo que pasa en mi vida está muy determinado por la gente que tiene poder (padres, jefes, políticos)	21,50	Moderadamente en desacuerdo
La gente como yo tiene muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando estos intereses entran en conflicto con los grupos poderosos.	17,50	Moderadamente en desacuerdo
Si tengo un accidente cuando voy manejando, toda la culpa es del otro conductor.	17,00	Moderadamente en desacuerdo
ITEM	IDA	Categoría
Yo siento que la gente que tiene algún poder sobre mi (padres, familiares, jefes) tratan de decidir lo que sucederá en mi vida.	16,00	Completamente en desacuerdo
Yo creo que los ricos y los políticos controlan mi vida de muchas maneras diferentes.	14,50	Completamente en desacuerdo
A pesar de estar bien capacitado no conseguiré un buen empleo a menos que alguien influyente me ayude.	11,50	Completamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Azar

ITEM	IDA	Categoría
He descubierto que si algo va a suceder, ello sucede independientemente de lo que yo haga.	42,50	Ligeramente en desacuerdo
Como yo tengo buena suerte siempre las cosas me salen bien.	40,00	Ligeramente en desacuerdo
Mi vida ha sido influenciada en gran medida por sucesos inesperados.	19,50	Moderadamente en desacuerdo
Ciertamente, a veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos personales.	19,50	Moderadamente en desacuerdo
No siempre es apropiado para mí planear por muy adelantado, porque de todas maneras muchas cosas resultan ser un asunto de buena suerte.	8,50	Completamente en desacuerdo
El que yo llegue a ser un líder dependerá de la suerte que yo tenga.	7,50	Completamente en desacuerdo
Tener poco o muchos amigos depende del destino de cada uno.	5,50	Completamente en desacuerdo
Si tengo un accidente automovilístico ello se debe a mi mala suerte.	4,50	Completamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Poder Benigno

ITEM	IDA	Categoría
Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.	75,00	Moderadamente de acuerdo
Saberme responsable de mi equipo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.	73,00	Moderadamente de acuerdo
Sé que tengo las condiciones especiales para mandar.	63,00	Ligeramente de acuerdo
Disfruto cuando me piden consejos.	61,00	Ligeramente de acuerdo
Ayudar a la gente me hace sentir importante.	41,00	Ligeramente en desacuerdo
Pienso que es mejor mandar que ser mandado.	36,00	Ligeramente en desacuerdo
Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros.	34,50	Ligeramente en desacuerdo
Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo.	23,00	Moderadamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Poder Explotador

ITEM	IDA	Categoría
En toda organización hay lineamientos que tienen que ser obedecidos sin ningún tipo de cuestionamientos.	66,50	Ligeramente de acuerdo
En toda organización uno debe incondicional con sus jefes	57,50	Ligeramente de acuerdo
Generalmente busco la aprobación de mis superiores para quedar bien con ellos.	27,50	Moderadamente en desacuerdo
Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse ayuda de gente poderosa.	25,50	Moderadamente en desacuerdo
Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás a beneficio propio.	20,50	Moderadamente en desacuerdo
Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.	12,50	Completamente en desacuerdo
A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.	7,00	Completamente en desacuerdo
Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es importante.	6,50	Completamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Afiliación General

ITEM	IDA	Categoría
Cada vez que puedo, busco la oportunidad para reunirme con mis amigos.	81,50	Moderadamente de acuerdo
Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.	75,00	Moderadamente de acuerdo
Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.	72,50	Moderadamente de acuerdo
La cualidad que más me impacta de alguien, es su amabilidad.	69,50	Moderadamente de acuerdo
Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.	47,50	Ligeramente en desacuerdo
Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.	42,00	Ligeramente en desacuerdo
En ocasiones, la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.	36,00	Ligeramente en desacuerdo
Me preocupa cuando no les caigo bien a los demás.	32,00	Moderadamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

### Parámetro Afiliación Perturbadora

ITEM	IDA	Categoría
Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.	76,50	Moderadamente de acuerdo
Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta muy cómoda y segura con los miembros del equipo.	75,00	Moderadamente de acuerdo
El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.	73,00	Moderadamente de acuerdo
Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo.	61,50	Ligeramente de acuerdo
A mí me satisfacen más los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos.	58,50	Ligeramente de acuerdo
Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos después se tratará de mejorar.	55,50	Ligeramente de acuerdo
En el trabajo el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo.	54,50	Ligeramente de acuerdo
Para progresar en el trabajo lo único importante es ser querido por todos.	27,50	Moderadamente en desacuerdo

**Fuente:** Cálculos propios

#### ANEXO 4. Dinámica “La Pirámide Personal”

**Objetivo:** Determinar necesidades personales y laborales para ejercer el trabajo diario con motivación y compromiso, así como las prioridades de éstas y los actores que deben contribuir a satisfacerlas.

Instrucciones:

**Parte I:** Responder las preguntas en cuanto a las distintas necesidades humanas: fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y reconocimiento, auto-realización. Lluvia de ideas, responder lo primero que venga a la mente.

**Parte II:** Jerarquizar las necesidades determinadas en la parte I por orden de prioridad.

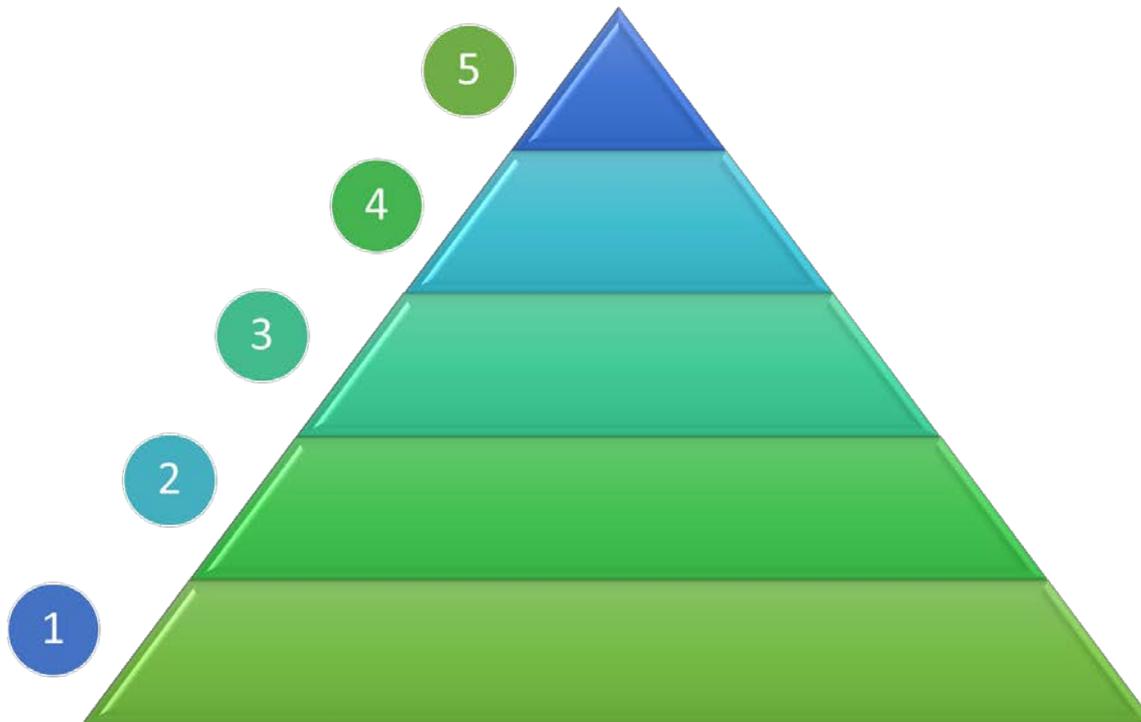
**Parte III:** Determinar los actores responsables de la satisfacción de las necesidades determinadas en la parte I, ¿Cómo la empresa, tu jefe inmediato y tu mismo puedes contribuir a la satisfacción de esas necesidades para tu beneficio personal y para el logro de los objetivos de la empresa?

**Parte IV:** Reflejar acuerdos y compromisos para la satisfacción de las necesidades, integrando las prioridades y los actores responsables.

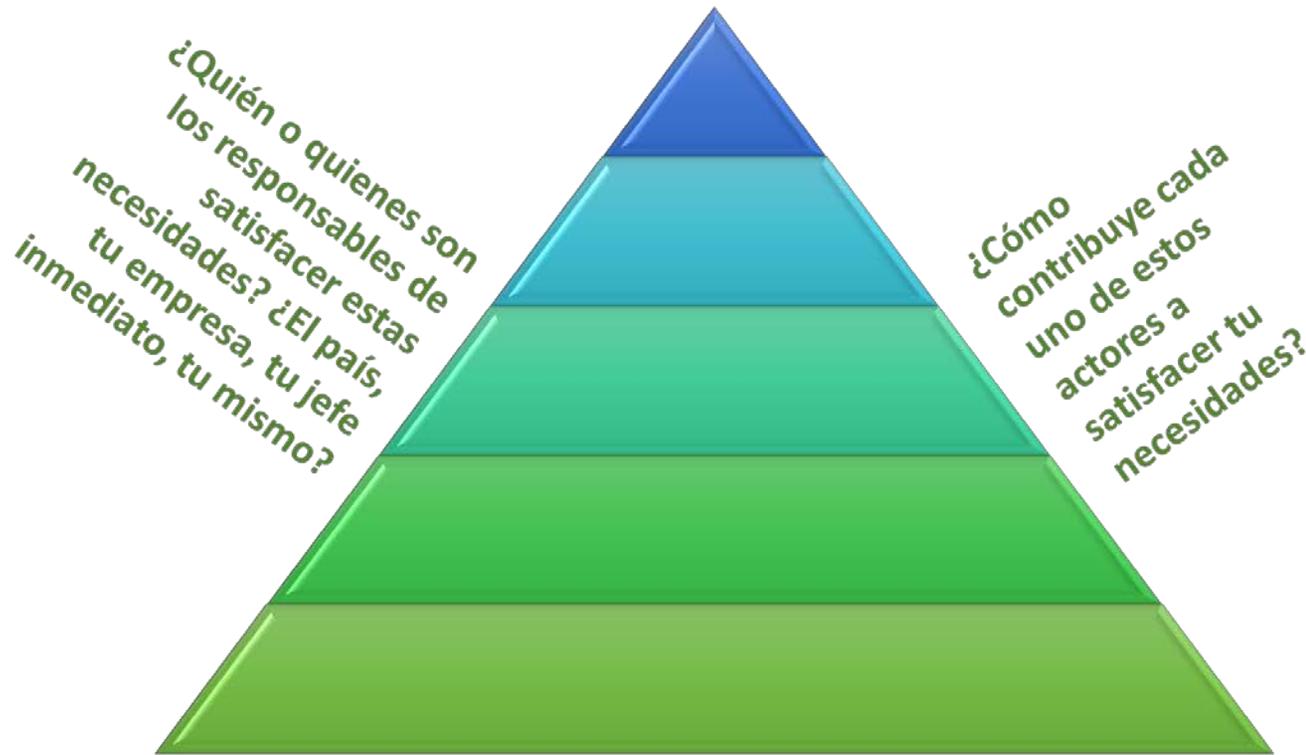
## Parte I: Determinación de Necesidades Personales

<input type="text"/>	¿Cuáles necesidades fisiológicas y básicas que necesitas tener cubiertas para ejercer tu trabajo diario de forma efectiva? ¿Alimentación, Descanso, Transporte?
<input type="text"/>	¿Cuáles son las necesidades de seguridad que necesitas tener cubiertas para ejercer tu trabajo diario?
<input type="text"/>	¿Cuáles son las necesidades de afiliación que necesitas tener cubiertas para ejercer tu trabajo diario? ¿amigos, equipo de trabajo, sentido de pertenencia? ¿sentirte identificado con la empresa y con tu grupo, tu línea, tu región?
<input type="text"/>	¿Cuáles son la necesidades de estima y reconocimiento que necesitas tener cubiertas para ejercer tu trabajo diario?
<input type="text"/>	¿Cuáles son tus necesidades de autorrealización personal? ¿Cómo te ves en 5, 10, 20 años? ¿Cuáles son tus metas y expectativas? ¿Cuáles son tus planes de vida?

## Parte II: Determinación de Jerarquía de la Necesidades



### Parte III: Determinación de Actores: Responsables y Contribuidores



## Parte IV: Acuerdos y Compromisos

The graphic features a semi-circular shape on the left side, composed of five concentric layers. From the outermost to the innermost, the layers are colored dark blue, teal, medium green, light green, and a very light green. To the right of this semi-circle, the graphic transitions into a series of horizontal lines that extend across the width of the page. The top line is dark blue, followed by a teal line, and then several light green lines. The bottom-most line is dark blue. The area between these lines is white, creating a series of horizontal bands.