

PROYECTO FINAL DE GRADO

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA VENDEDORES DE
CONCESIONARIA DE AUTOS

ALUMNAS: MASTRONARDI, FIORELA

POTENZO, ANA

TUTORA: BUTELER, CONSTANZA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

CÓRDOBA, 2015



Agradecimientos

Quiero agradecer a aquellas personas que me dieron fuerzas para realizar este proceso, especialmente a mi familia y amigos que me brindaron su apoyo y consejos, acompañándome en cada etapa.

Gracias también a mi compañera por su paciencia y buena predisposición para compartir juntas este proyecto de grado.

Para finalizar quiero agradecer a nuestra tutora y a los profesores que tuvimos a lo largo de la carrera, quienes nos enseñaron y compartieron conocimientos y herramientas alentándonos a progresar.

Fiorela Mastronardi

Primero quiero agradecer a mi compañera por su dedicación y por alentarme en los momentos que quería rendirme.

A mis padres y mi familia por ser siempre pilares fundamentales en mi vida y educarme con el ejemplo.

A mi novio quien siempre me alentó a continuar y a esforzarme por concluir este trabajo.

A nuestra tutora por guiarnos y acompañarnos en todo el proyecto. Y a todas las personas que colaboraron e hicieron posible que podamos concretar nuestro anhelo.

Ana Potenzo



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

TRABAJO FINAL DE GRADO- LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
MASTRONARDI, FIORELA
POTENZO, ANA

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 14 de
Diciembre 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Programa de Motivación para
Vendedores de Concesionaria de Autos

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera):

Mastonardi Vitobaldi, Fiorela Aylén - Licenciatura en Recursos
Humanos

Potenzo, Ana Clara - Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

Buteler, Constanza

Miembros del Tribunal Evaluador:

PRESIDENTE TOFFUL, Carina

VOCAL SINGESER, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Índice

Índice	4
1. Resumen Proyecto de Grado	6
2. Introducción	8
3. Presentación de la empresa	10
3.1. Historia	10
3.2. Conceptos estratégicos	10
3.3. Organigrama.....	11
4. Acercamiento exploratorio	12
5. Formulación del Problema	14
6. Justificación	15
7. Objetivo general.....	16
7.1. Objetivos específicos.....	16
8. Marco Teórico	17
8.1. Motivación	17
8.1.1. Definiciones.....	17
8.1.2. Motivación para el Trabajo	20
8.1.3. Motivación y Psicología Organizacional	23
8.1.4. Motivación en los Vendedores.....	25
8.2. Retención del Personal.....	27
8.2.1. Definición	27
8.2.2. Técnicas de Motivación para la Retención del Personal.....	27
8.2.3. Capacitación para la Retención.....	31
8.3. Rotación	33
8.3.1. Definición	33
8.3.2. Causas de Rotación	33
8.3.3. Diagnóstico de las causas de Rotación.....	34
8.3.4. Costos de la Rotación de Personal	35
8.3.5. Índices de Rotación	36
8.3.6. Ausentismo.....	37
9. Diagnóstico.....	39



9.1.	Metodología utilizada para el diagnóstico	39
9.2.	Análisis de la información recolectada	42
9.2.1.	Cuestionario a Vendedores	43
9.2.2.	Entrevista al Gerente de Ventas.....	56
9.2.3.	Entrevista a la Responsable de Recursos Humanos	57
9.2.4.	Comparación entre los entrevistados	58
9.2.5.	Entrevista a encargada de Liquidación de Sueldos	59
9.2.6.	Análisis Documental	60
9.3.	Conclusión del Diagnóstico	61
10.	Propuesta de Intervención	65
10.1.	Programa de Motivación.....	66
10.1.1.	Alcance	67
10.1.2.	Plan de Acción	67
I.	Primera Etapa: Diagnóstico	68
II.	Segunda Etapa: Acciones de Motivación	70
III.	Tercera Etapa: Puesta en Marcha	84
IV.	Cuarta Etapa: Evaluación y Seguimiento.....	85
11.	Conclusiones.....	86
12.	Bibliografía	88
13.	Anexos	90



1. Resumen Proyecto de Grado

El siguiente trabajo consiste en el desarrollo del Proyecto del Trabajo Final de Grado con carácter de intervención en una empresa local concesionaria de autos.

Elegimos realizar esta metodología de trabajo con el fin de plantear una propuesta de mejora ante una necesidad actual de la empresa.

El objetivo de nuestro trabajo es desarrollar un Programa de Motivación para los Vendedores, que contribuya a paliar un problema real, la alta rotación del personal de ventas.

Contamos con la aprobación de la gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo de nuestra intervención, la cual fue tomada como una oportunidad que podría generar un cambio positivo en la situación actual.

Consideramos que esta problemática es de gran importancia e interés ya que afecta directamente al resultado del desarrollo de la empresa. Una alta tasa de renuncia del personal constituye un indicador importante que demuestra una falencia en la gestión de Recursos Humanos.

Las empresas suelen focalizar la atención en las consecuencias directas de la rotación, que es su costo económico, pero para revertir esta situación es fundamental concientizar a las autoridades, para que sea considerado como el resultado visible de un problema mayor y no tan fácilmente identificable. Además no se deben dejar de analizar los costos indirectos, como la imagen corporativa, la calidad de las relaciones interpersonales, la baja identificación de los empleados con la firma, la pérdida del capital humano experimentado, baja de productividad, entre otros.

Un aspecto fundamental de esta problemática es conocer cuál es el motivo por el cual los empleados deciden dejar su trabajo. Las condiciones laborales y económicas suelen ser las más comunes pero el desafío se da cuando el personal renuncia por una propuesta económica similar. Allí es donde



la gestión de Recursos Humanos debe focalizar su atención. Suele ser más complejo y difícil identificar en estos escenarios las verdaderas razones.

El objetivo de nuestro trabajo es brindarle una herramienta al área de Recursos Humanos que contribuya a reducir las causas por las cuales los empleados deciden irse.

El aspecto motivacional es esencial para lograr la fidelización y retención del personal. Sin éste no se puede lograr el compromiso y lealtad que se necesita para poder contar con empleados eficaces que colaboren en la consecución de la ventaja competitiva de la empresa.



2. Introducción

Hay distintas formas de definir la motivación, “La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo.” (Chiavenato, 2001, p.68)

Otra definición destacada indica que, “Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta.” (Gibson, Ivancevich & Donelly, 2006, p. 145).

Cabe destacar que si bien hay principios generales que pueden ser tenidos en cuenta, no existe un enfoque universal que pueda ser aplicado en todas las empresas y para todo su personal, por ello es un tema complejo.

La motivación debe ser considerada como un concepto dinámico, puesto que las necesidades de las personas van cambiando, por lo tanto la medida que hoy resulta eficiente es muy probable que en el futuro ya no lo sea de la misma manera.

Sabemos que las empresas hacen grandes esfuerzos para lograr que sus empleados trabajen en pos de cumplir los objetivos corporativos, no obstante sin importar las competencias, los conocimientos y recursos que puedan tener, sin una fuerza de trabajo motivada no es posible alcanzarlos.

Una consecuencia de la falta de acciones motivadoras se refleja en los indicadores de rotación de personal, es decir el flujo de entrada y salida de empleados. (Chiavenato, 2001).



Entendemos que la rotación de personal es un proceso propio de las organizaciones, en algunas ocasiones necesario e inevitable, pero si las mediciones reflejan un aumento de los egresos por abandono laboral uno de los efectos negativos puede ser la pérdida de recursos valiosos. Si no se toma conciencia de los beneficios de fidelizar a los empleados con alto potencial, no solo se enfrentará el costo directo de la rotación, los costos de selección y formación de un nuevo empleado, sino que se tomará el riesgo de perder a aquellas personas quienes contribuyen directamente con los resultados positivos, por ende el desafío de las empresas es la retención de talentos.

A la hora de establecer la estrategia de retención se debe tener en cuenta que la misma sea apropiada a las necesidades y situaciones que estén atravesando la empresa y el empleado. Se trata de una relación ganar-ganar, que debe ser igual de beneficiosa para ambas partes. (Kaye & Jordan- Evans, 2009).



3. Presentación de la empresa

La empresa donde se desarrollará el Trabajo de Grado, es una importante concesionaria de autos, perteneciente a un grupo conformado por otras tres del mismo rubro que comercializan distintas marcas, ubicada en la ciudad de Córdoba, contando también con una sucursal en Rio Cuarto, teniendo influencia en toda la provincia.

3.1. Historia

Se trata de un grupo de origen familiar y sus inicios de actividades se remontan a 1938, siendo hoy líderes de mercado.

La empresa objetivo de nuestro trabajo abrió sus puertas en el año 2000 y actualmente tiene una dotación de doscientos empleados, siendo ochenta vendedores. Sus unidades de negocio se dividen en venta de autos 0Km, usados, planes de financiación y servicio post venta.

3.2. Conceptos estratégicos

Misión:

Somos una empresa familiar, diversa y con una herencia que nos enorgullece, orientada a proporcionar productos y servicios excepcionales sustentados en la calidad.

Visión:

Convertirnos en el primer concesionario de la marca en el país en venta de vehículos y calidad en servicios al cliente, centrandos nuestros esfuerzos sobre las premisas de:

- Transparencia
- Conocimiento
- Pasión
- Innovación
- Calidad

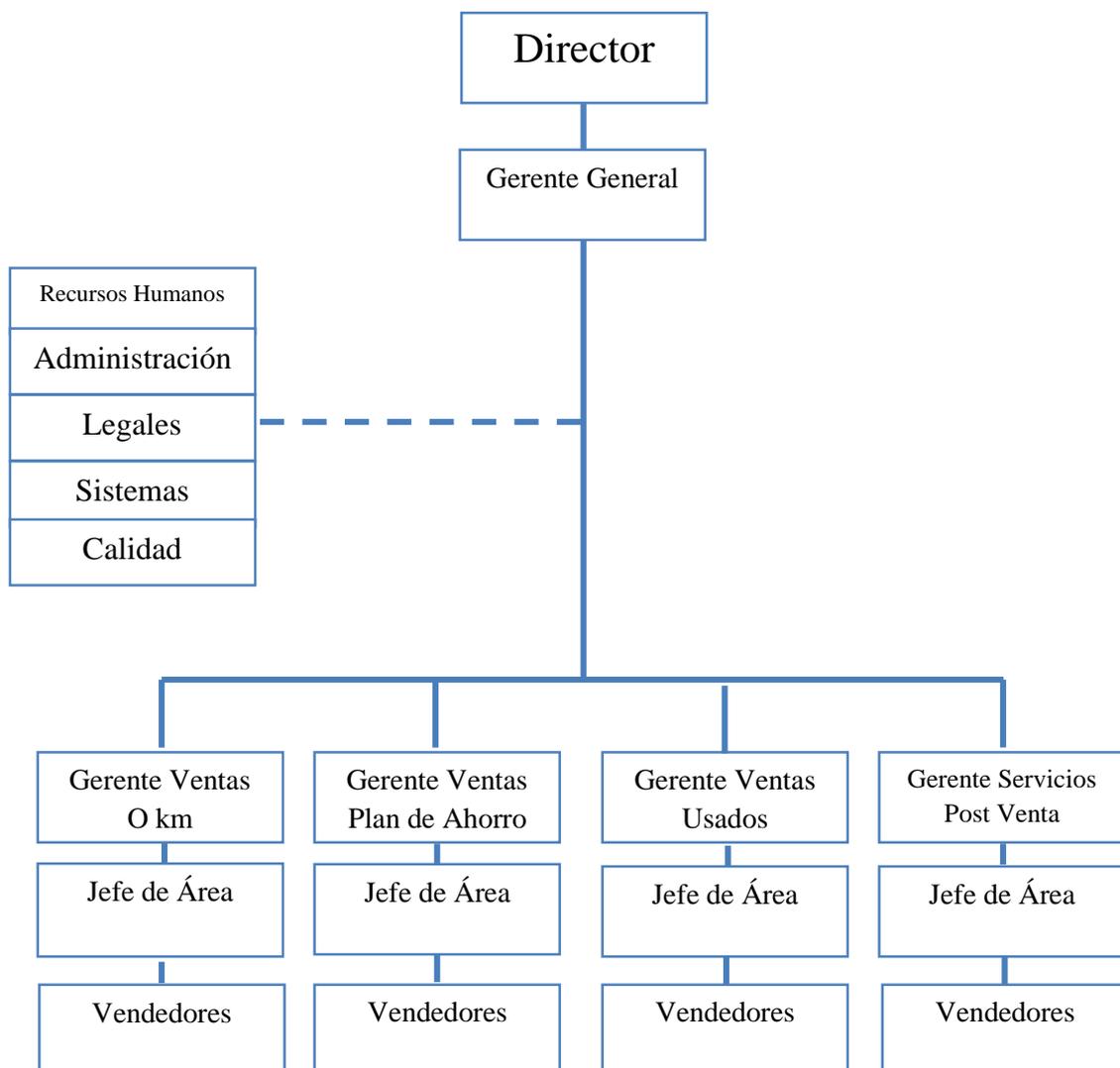


El desafío es parte de nuestra vocación, desarrollando un vínculo estrecho y perdurable con nuestros clientes.

Compromiso con la calidad:

Somos conscientes de la importancia que adquiere la calidad en los procesos de nuestra empresa. El continuo esfuerzo por mejorar nuestro nivel de calidad en estos aspectos, intentando alcanzar la más completa satisfacción de nuestros clientes, es nuestra máxima prioridad, cumpliendo con todas las normas de calidad exigidas por la marca.

3.3. Organigrama



Fuente: Entrevista con Responsable de Recursos Humanos (Anexo 1) y página web de la compañía.



4. Acercamiento exploratorio

Al tratarse de un trabajo de intervención, el primer paso fue realizar un acercamiento de tipo exploratorio; nos entrevistamos con la responsable del área de Recursos Humanos para relevar datos de la situación actual, quien nos proporcionó información sobre el funcionamiento de la empresa y sus distintas áreas.

Según lo expresado por ella el área de ventas presenta una alta rotación, circunstancia que genera preocupación tanto a Recursos Humanos como a la Dirección, teniendo en cuenta que los vendedores son un grupo estratégico para la consecución de los objetivos de la empresa. La rotación se ha agravado con el tiempo, presentando actualmente un elevado índice, siendo el principal motivo de las bajas la renuncia de los empleados.

También destacó que el promedio de tiempo que permanece un empleado es relativamente breve, la mayoría no supera los tres años de antigüedad, lo que genera un alto costo, ya que en estas primeras instancias es cuando más recursos se invierten a fin de desarrollar capacidades profesionales en los empleados, sin embargo una vez que éstos han adquirido experiencia y habilidades óptimas para su puesto, la empresa no logra su fidelización.

Desde el área se implementan algunas políticas y acciones, como por ejemplo capacitaciones y la revisión del paquete remunerativo, con el objetivo de cubrir las necesidades del personal, no obstante manifestaron que el aspecto motivacional no ha podido ser desarrollado como la empresa quisiera por diferentes razones, siendo una de las más importantes la económica. Por consiguiente nos plantearon su deseo de implementar acciones motivacionales con el fin de contribuir a la solución del problema.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

TRABAJO FINAL DE GRADO- LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
MASTRONARDI, FIORELA
POTENZO, ANA

Teniendo en cuenta los datos recabados en nuestro primer acercamiento y el deseo explícito de la responsable del área de Recursos Humanos, decidimos obtener mayor información desde otras perspectivas, entrevistando a responsables de distintas áreas y vendedores, para lograr un diagnóstico más completo y real de la situación de la empresa y su problemática.

Nota: ver Anexo 1 entrevista a la Responsable de Recursos Humanos de la empresa.



5. Formulación del Problema

En base a lo relevado consideramos que uno de los factores más influyentes en la rotación del sector de ventas se relaciona con la falta de políticas de motivación.

Este planteamiento es la base desde la cual nos guiaremos para el desarrollo de nuestra intervención, siendo el objetivo de nuestro proyecto buscar respuestas que posibiliten generar cambios positivos en la empresa.



6. Justificación

Consideramos que junto al área de Recursos Humanos podemos generar una propuesta que agregue valor a las políticas existentes, sumando nuevas acciones que contribuyan a solucionar el problema actual.

Optamos por desarrollar esta temática ya que actualmente son escasas las acciones que la empresa realiza para motivar a sus empleados y deseamos comprobar si existe relación entre motivación de los vendedores y la alta rotación del sector.

Creemos que el desarrollo de políticas de motivación es un elemento fundamental para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades dentro de la empresa de forma que puedan desarrollar sus capacidades y a su vez ver reflejado sus esfuerzos en los logros de la misma, lo que contribuiría a que se sientan parte y a reducir los altos índices de renuncia de los vendedores.

La finalidad de esta intervención responde además a una necesidad manifiesta de la empresa al dejarnos participar en su objetivo de mejora.

El alcance de nuestro trabajo abarca únicamente a la empresa estudiada, ya que analizamos su realidad y nuestro foco es generar un Programa de Motivación acorde a las necesidades de la misma. Lo cual no significa que no pueda ser utilizado como orientador a otras empresas que busquen introducir cambios en sus políticas de motivación, adaptando nuestras propuestas a las contingencias propias.



7. Objetivo general

El objetivo principal del trabajo es desarrollar un Programa de Motivación que contribuya a reducir la alta rotación del personal de ventas, sector estratégico para la consecución de los objetivos de la empresa.

7.1. Objetivos específicos

- Analizar los índices de rotación existentes del área y sus causas.
- Conocer las necesidades del personal de ventas.
- Relevar qué aspectos motivacionales tienen mayor incidencia en los vendedores.
- Indagar las actividades que se realizaron desde Recursos Humanos para reducir la rotación.
- Definir las herramientas motivacionales adecuadas para el personal de ventas.
- Establecer parámetros de evaluación y control del programa.



8. Marco Teórico

8.1. Motivación

8.1.1. Definiciones

Para los autores Robbins y Coulter, “la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (2005, p.392)

El elemento *esfuerzo* es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. (Robbins & Coulter, 2005, p.392)

“*Necesidad* es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando un esfuerzo”. (Robbins & Coulter, 2005, p.392)

“El *motivo* es por tanto el objetivo que incita a actuar de un determinado modo, el propósito de la conducta”. (Guillen Parra, 2006, p.155)

La *motivación* puede ser definida como el proceso que lleva a la persona comportarse de un modo u otro, a diferencia del concepto *motivo*, que es la razón o la causa que activa el proceso. El motivo lleva a actuar, la motivación es la actuación que busca lograr ese motivo. Cabe esperar que exista *motivación*, o satisfacción en la conducta, cuando se está logrando o se espera lograr el motivo o los *motivos* que la provocaron. (Guillen Parra, 2006, p.158)



Uno de los autores que tomamos como referencia para el desarrollo de nuestro trabajo es Idalberto Chiavenato, reconocido autor en la temática de Recursos Humanos. Su trabajo sobre motivación incluye una revisión de distintos autores destacados y reconocidos, como Maslow, Herzberg, Vroom, entre otros. Los aportes y estudios propios inician con la explicación sobre la importancia de entender el comportamiento humano como base para comprender qué es la motivación y cómo influye en el desempeño del trabajador. También relaciona la motivación con clima organizacional, comunicación y rotación de personal.

Según el autor, la motivación es uno de los factores que requiere mayor atención dentro de una organización, sin su análisis no es posible entender cómo es el comportamiento de los empleados.

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2001, p.68)

Otro aspecto que destaca es que se debe reconocer que las necesidades de las personas son diferentes, al igual que los patrones de comportamiento. La motivación es cíclica, nace ante una necesidad y finaliza cuando se satisface la misma o, de modo contrario genera frustración o una compensación del deseo original. Cuando el individuo no siente más esa necesidad, deja de ser motivadora. Cabe destacar que este es un proceso continuo, donde van naciendo en la persona nuevas necesidades que motivan ciertos comportamientos. (Chiavenato, 2001).

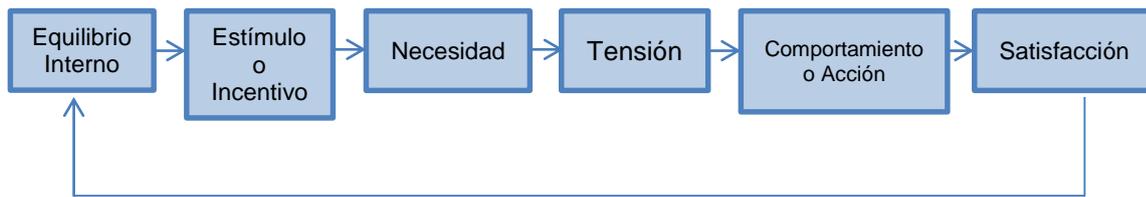


Figura 2.5 Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad

Fuente: Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, p. 70. México: Mc Graw Hill.

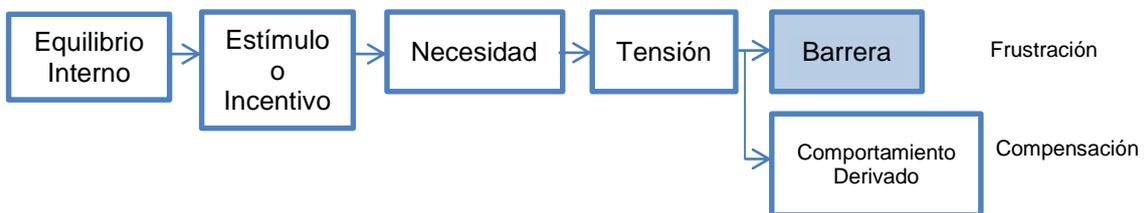


Figura 2.6 Ciclo motivacional, con frustración o compensación

Fuente: Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, p. 71. México: Mc Graw Hill.

Para sustentar el desarrollo de nuestro trabajo también referenciamos al libro *Las Organizaciones; Comportamiento, estructura y procesos* de los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly, donde se desarrolla la idea de Frederick Herzberg, quien propuso que “la satisfacción en el trabajo, es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de los factores externos” (2006, p.154).

Herzberg explica que el trabajador debe tener, para impedir su insatisfacción, un conjunto de condiciones extrínsecas o higiénicas, entre las que se encuentran: el salario, la seguridad de trabajo, los beneficios sociales, el ambiente físico, entre otras. Sin embargo estando estas variables presentes, no se verán necesariamente motivados, para que esto ocurra deben presentarse factores intrínsecos o motivacionales. Éstos representan la satisfacción en el trabajo, dado que se relacionan con sentimiento de responsabilidad, reconocimiento, logro y desarrollo personal. Para que se eleve el nivel de



motivación, los puestos de trabajo deberían diseñarse pensando en los factores motivacionales, ya que éstos se relacionan con las tareas que realizan los trabajadores. Él propone como método para contrarrestar el trabajo rutinario el cual no genera situaciones de motivación intrínsecas al no ser desafiante para el trabajador, el enriquecimiento de tareas. (Gibson, Ivancevich & Donelly, 2006).

8.1.2. Motivación para el Trabajo

El libro de Herzberg, “La Motivación hacia el Trabajo”, nos muestra el resultado de una investigación científica que brinda resultados certeros sobre el estudio de la motivación en el trabajo. Ha evaluado opiniones, sentimientos y experiencias de trabajadores de distintos puestos e industrias.

Una de las primeras ideas que nos brinda el autor es la importancia de esta dimensión, afirmando que, “Son pocos los problemas de importancia básica para nuestra cultura, comparados con el entendimiento de la motivación para trabajar” (Herzberg, 1959, p. 8). Es un problema constante independientemente de la situación en el mercado laboral. La importancia del estudio del comportamiento de los trabajadores es relevante tanto en momentos de pleno empleo como cuando hay desocupación.

El autor hace una evaluación sobre los estudios existentes sobre este tema, llegando a la conclusión que “probablemente existe alguna relación entre las actitudes de trabajo y lo producido o productividad”. (Herzberg, 1959, p.9). Sin embargo, observa una relación más uniforme entre las actitudes de los trabajadores y el ausentismo, la rotación y el ajuste de personal. El punto más importante a destacar de esta evaluación es el descubrimiento de una diferencia en los factores que prioriza el trabajador según se le indague sobre las cosas que le gustan del trabajo o aquellas que no le gustan, de allí surge la teoría sobre factores satisfactorios e insatisfactorios, base del estudio del autor. (Herzberg, 1959).



Reconoce en el trabajo de Elton Mayo, un aporte significativo, al mostrar que la relación entre el empleado y su jefe influye en el desempeño y que hay dos factores que son estabilizadores del nivel de producción, las condiciones del ambiente y las asociaciones informales del grupo de trabajo. (Herzberg, 1959.).

A diferencia de otras investigaciones, ésta buscó abarcar la totalidad del problema, teniendo una visión completa del mismo. Analizando tanto las causas como los efectos de las actitudes. “El concepto básico fue estudiar el complejo de necesidades factores-actitudes-efectos (F-A-E) como una unidad”. (Herzberg, 1959, p.13).

Se hicieron varias pruebas previas al estudio y se fueron mejorando los métodos de obtener información así como la evaluación de la misma. El trabajo desarrollado “vinculó la recolección de datos cualitativos tanto de actitudes como criterios de medición” (Herzberg, 1959, p 20).

“El foco central del diseño fue la idea de la relación de eventos como una unidad, delimitado en el tiempo en el cual las actitudes del individuo hacia su tarea son caracterizadas por él mismo, como excepcionalmente positivas o excepcionalmente negativas” (Herzberg, 1959, p 33).

Planteó dos hipótesis de trabajo, la primera fue que podrían variar los factores que motivan a las acciones tanto positivas como negativas. La segunda hace referencia en la variación que se puede dar en la relación de los factores y efectos según el rango de tiempo. (Herzberg, 1959).

Previo al desarrollo del trabajo se analizaron cinco ítems, se describió:

1) La persona encuestada

2) La serie de eventos: las consideraciones que se tuvieron en cuenta fueron que debía tratarse de un hecho objetivo; tener una temporalidad; debe haber sido en un momento donde los sentimientos de la persona hacia el trabajo fueron excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos; los hechos que se



tuvieron en cuenta fueron los que estuvieron dentro del tiempo que se realizaba la muestra y que afectaran de manera directa a los sentimientos del trabajador. Secuencia de eventos rango corto y largo, la categorización se basó en la duración del hecho.

3) La situación objetiva en la secuencia de eventos (factores de primer nivel): descripción objetiva los hechos en los cuales el entrevistado identifica la fuente de sus sentimientos en el trabajo. Los que surgieron fueron el reconocimiento, el logro, el ascenso, posibilidades de desarrollo, entre otros.

4) Las necesidades, motivos y percepciones de la persona encuestada (factores de segundo nivel) son la respuesta de los entrevistados a sus propios sentimientos.

5) El comportamiento y otros efectos de sus actitudes:

- Efectos de comportamiento: surgieron tres tipos de efectos de comportamientos, uno donde el colaborador pudo identificarse trabajando mejor o peor que lo usual, otro donde se identifica la velocidad del trabajo y por último cambios concretos en la calidad.

- Rotación: existen dos situaciones extremas, una donde el trabajador renunció a su trabajo y la otra donde el trabajador rechaza otras propuestas. Sin embargo entre ella también se dan situaciones relacionadas con la rotación.

- Efectos de salud mental: si bien se dieron casos donde el trabajo influyó de forma positiva en la salud del trabajador, en la mayoría de los casos tuvo efectos negativos, como reacciones psicosomáticas, cambios psicológicos y estados de ansiedad.

-Efectos sobre las relaciones interpersonales: lo que se trató de identificar eran las consecuencias que genera una discusión en las relaciones del trabajador, algunos de ellos pueden mejorar o empeorar las relaciones.



- Efectos actitudinales: en este apartado se identificaron donde los sentimientos de las personas hacia su trabajo los llevaron a cambiar su actitud frente a compañeros, el trabajo en sí mismo o la empresa.

Resultados del estudio

El eje de este estudio fue demostrar si los diferentes tipos de factores son responsables de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Factores: En esta sección el autor muestra los “datos relacionados a los factores que llevaron a actitudes positivas y negativas hacia el trabajo”. (Herzberg, 1959, p. 64).

Al analizar qué hace feliz a los individuos en su trabajo, los principales factores que aparecieron fueron:

- logro y reconocimiento
- el trabajo en sí mismo
- la responsabilidad y el ascenso
- salario

Los factores que más influyen en la insatisfacción del trabajador surgen cuando se describe el contexto del trabajo. “Las políticas de la compañía y la administración, son el factor más importante para la determinación de malos sentimientos en el trabajo”. (Herzberg, 1959, p. 78). Otros muy influyentes son políticas de personal y la imposibilidad de hacer desarrollo en la empresa. (Herzberg, 1959).

8.1.3. Motivación y Psicología Organizacional

Para nuestra intervención también nos basamos en la teoría del psicólogo social Edgar Schein, debido que para hablar sobre organizaciones debemos considerar las características del hombre en ocasión del trabajo analizando sus acciones.



En su libro *Psicología de la Organización* expone que esta disciplina ha tratado de definir un concepto de conducta humana para poder dar una explicación racional sobre cómo motivar al personal de una empresa. No obstante expresa que esta noción es falsa puesto que la conducta humana no es una sola sino que se trata de tendencias comunes sobre lo aprendido y arraigado a la cultura y a la situación particular en la que se encuentre la persona. (Schein, 1982).

Argumenta que las variaciones en el comportamiento humano están determinadas por el tipo de necesidades, por la percepción de la situación y a los supuestos de nuestro contexto social. “Nuestras motivaciones y nuestras necesidades están determinadas principalmente por la forma como percibimos la situación en la que nos encontramos y esa percepción está, a su vez, grandemente determinada por lo que ya se ha aprendido.”(Schein, 1982, p. 38).

El autor fundamenta su concepción de la motivación en un concepto ya desarrollado anteriormente por otros estudiosos de la materia social, se trata del contrato psicológico. Manifiesta que para que se mantengan niveles altos de eficiencia y compromiso en el trabajo y a su vez que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades, existen expectativas implícitas de lo que se debe dar y recibir de la otra parte en la relación laboral. Los intereses del empleado van a estar relacionados con el trato que recibe por parte de la organización, la dignidad como trabajador, la posibilidad de desarrollo y crecimiento y el reconocimiento por su labor. A su vez la organización espera que el empleado brinde su mayor esfuerzo en pos de sus objetivos, refleje una buena imagen y tenga sentido de pertenencia. Indica que pueden surgir conflictos cuando alguna de las partes observa una violación del contrato, en cambio tiene un propósito positivo que genera mayor productividad y eficiencia cuando se percibe su cumplimiento. (Schein, 1982).

Como hipótesis central Schein expone que existen dos circunstancias que influyen en la gente a fin de que trabajen de manera eficiente, comprometida y sintiéndose satisfecha. Una de éstas es cómo se armonicen las expectativas de la persona en relación a lo que la organización le puede dar y viceversa y por



otro lado lo que realmente se intercambia en el contrato psicológico. Este último se encuentra en constante re establecimiento y negociación a medida que las necesidades de una u otra parte se modifiquen. (1994).

Características del contrato psicológico:

- Tiene carácter dinámico, ya que el contrato se va a modificar a medida que cambien las necesidades y expectativas del empleado y/o de la empresa.

- Como todo contrato está regido por reglas para su cumplimiento, por un lado la empresa posee autoridad legítima al establecer normas y procedimientos a los que los nuevos empleados deben aceptar cuando ingresan a la organización. Por su parte los empleados pueden hacer saber a la empresa cuando están en desacuerdo con lo establecido o cuando sienten que no se han respetado las expectativas implícitas, por ejemplo trabajando a desgano o no participando activamente con el trabajo.

- Llega a operar no solo individualmente sino también en los grupos informales que coexisten dentro de la organización, con características propias unidos por las percepciones y sentimientos comunes de quienes los componen. El autor hace hincapié en la coordinación entre ellos para mejorar esta compleja relación. (Schein, 1994).

8.1.4. Motivación en los Vendedores

Según los autores la venta es un proceso donde se construyen relaciones con los clientes, se deben identificar sus necesidades y diseñar una estrategia acorde a ellas, por lo cual el rol de los vendedores en la actualidad se centra en generar vínculos y conservarlos a lo largo del tiempo. (Díez de Castro, Navarro García, &, Peral Peral, 2003).



Las principales características de la fuerza de venta:

- Es el nexo de la empresa con el mercado y viceversa.
- Su labor tiene relación directa con el presupuesto de la organización.
- Por su función tiene mayor nivel de autonomía que otros puestos.
- Deben ser flexibles para poder adaptarse a los cambios que exige el entorno.

• “La fuerza de venta está sometida a una fuerte presión física (elevados número de visitas personales que tienen que realizar, continuos desplazamientos, etc) y psicológicas (negociación con clientes, trabajar lejos del domicilio familiar, etc), requiriéndose para superarlo un elevado grado de motivación”. (Díez de Castro, Navarro García & Peral Peral, 2003, p.24).

• En general la supervisión del trabajo de un vendedor no es en forma directa, por lo que en algunas ocasiones su esfuerzo no es reconocido o identificado.

• “En el rendimiento de la fuerza de venta influyen muchos más factores que en cualquier otro puesto de la organización, entre los que destacan los asociados a la personalidad (sociabilidad, autoestima, motivación, etc), las aptitudes y habilidades (competencia técnica, habilidades interpersonales, capacidad de comunicación, etc) o las características personales (rasgos físicos, experiencia, etc).” (Díez de Castro, Navarro García & Peral Peral, 2003, p.24).

Estudios sobre las características psicológicas de los vendedores exponen algunos rasgos generales como, fuerte necesidad de logro, ambición, amor propio e inteligencia. (Díez de Castro, Navarro García & Peral Peral, 2003).

Los autores también desarrollan la teoría de Herzberg sobre factores intrínsecos y extrínsecos y su influencia en la motivación de la fuerza de venta. Con respecto a la motivación, explican la importancia de tener en consideración las características personales de los vendedores al realizar un programa de incentivos y compensación, de modo que las recompensas sean valoradas por los trabajadores. (Díez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, 2003).



“Para evaluar el rendimiento del vendedor se consideran, además de indicadores cuantitativos, medidas asociadas al comportamiento o a las actitudes del vendedor, necesarias para analizar la estabilidad futura de la relación que mantienen empresa y cliente”. (Díez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, 2003, p.23).

8.2. Retención del Personal

8.2.1. Definición

La retención del personal es una necesidad de toda organización que quiere alcanzar sus objetivos, ya que los costos de rotación son muy elevados. No existe un mecanismo perfecto para retener a los empleados, por esta razón se debe trabajar constantemente para mejorar las políticas de Recursos Humanos buscando obtener personal motivado y fidelizado que quiera trabajar en pos de sus objetivos personales y los de la empresa. Se sabe que un indicador de la gestión de esta área es la tasa de Rotación, pero el mayor impacto se produce cuando se pierde a los empleados valiosos. Es por ello que la cuestión radica en retener o fidelizar a aquellas personas que agreguen valor a la empresa. (Kaye & Jordan- Evans, 2009).

8.2.2. Técnicas de Motivación para la Retención del Personal

Introduciéndonos en las técnicas de motivación para retener a los empleados valiosos, las autoras Beverly Kaye y Sharon Jordan- Evans, hacen hincapié en múltiples ideas de fidelización de empleados talentosos. En su obra *Cuídalos o Piérdelos*, exponen estrategias útiles para evitar la deserción de los mejores.

Comienzan demostrando los beneficios de preguntar a los empleados qué es aquello que hace que se queden en la organización o qué haría que se fueran. De esta forma se conocerá cuál es, en la determinada situación que está atravesando la persona, lo que realmente lo motiva e interesa de su trabajo,



diferenciando entre múltiples opciones desde la remuneración percibida, reconocimiento, flexibilidad laboral, entre otras. Además tendrá un efecto positivo el sólo hecho de indagar, lo que generará que las personas se sienten valoradas y tenidas en cuenta, “en otras palabras, sólo hacer la pregunta ya es una estrategia de retención” (Kaye & Jordan- Evans, 2009, p.31).

La responsabilidad de conservar a los empleados depende de muchas variables, pero la más influyente es la que ejerce el jefe directo, debido a que los factores que crean satisfacción y compromiso están dentro del equipo de trabajo. Los jefes tienen el poder de crear un buen ambiente laboral en donde cada uno de sus asistentes se sienta cuidado y reconocido. Por lo que si se intenta poner en práctica una estrategia de retención, quienes más conozcan a los empleados serán los superiores directos, entre ellos se puede constituir una línea de comunicación directa para saber las cualidades de los más valiosos y sus posibilidades de plan de carrera para que elijan a la organización continuamente. (Kaye & Jordan-Evans, 2009).

Las autoras proponen el enriquecimiento del puesto como solución a la pérdida de talentos humanos. Explican que son justamente las personas más valiosas quienes tienen con mayor frecuencia descontento hacia la organización y quienes deciden irse, puesto que sus características son precisamente personalidades creativas y autónomas que necesitan un trabajo estimulante con oportunidades para el crecimiento y desafío personal. Por lo que enriquecer sus puestos hará que encuentren la renovación necesaria para seguir dejando su valor agregado en su trabajo. También explican que hay otras opciones para considerar como forma de estímulo:

- En primer lugar requiere que los mismos empleados se cuestionen cuáles son sus objetivos dentro de la empresa, es decir sus metas profesionales para poder identificar un posible movimiento, entre los que son, el enriquecimiento del puesto ya descrito, en donde la opción es expandir el puesto con diversas tareas, profundizando conocimientos o agregando algunos nuevos.

- Otra opción es el movimiento lateral donde se transfiere la experiencia y conocimientos a otro trabajo del mismo nivel pero con distintos objetivos.



- Una tercera opción es la exploración que consiste en dar la oportunidad a los empleados de ver otros grupos de trabajo en donde podrían desempeñarse con el objetivo de que no se sientan atrapados en un mismo puesto el resto de su vida laboral.
- Un camino muy diferente a las técnicas conocidas comúnmente en el ámbito de Recursos Humanos es el realineamiento, es decir permitir a las personas aliviar el estrés soltando algunas tareas que actualmente realicen.
- Por último la opción de la reubicación propone a los empleados que para su propio crecimiento profesional la mejor opción a veces es buscar en otra empresa, una vez agotadas todas las posibilidades de crecimiento dentro de la actual. Explican que ésta también es una herramienta de retención ya que en algunos casos, estas personas valoran el hecho que se les haya dado la oportunidad de experimentar afuera y si no obtienen un buen resultado regresan. (Kaye & Jordan- Evans, 2009).

El libro trata también la importancia de que se comparta con la gente la información relacionada a la empresa y a su futuro, revela que es muy valorado un intercambio de comunicación abierto incluso en épocas de crisis, de lo contrario ante la ausencia de difusión podría generar un clima de descontento e incertidumbre, “la productividad cae en picada cuando los empleados empiezan a preocuparse por su puesto de trabajo y ponen al día su curriculum” (Kaye & Jordan-Evans, 2009, p. 140).

Una táctica explicada en el texto es la importancia de la presencia de un mentor, un coach, una persona que guíe y acompañe al empleado, que sepa llegar a él, que establezcan juntos objetivos y que inspiren lealtad. Las autoras manifiestan que tener un modelo a seguir depende de la capacidad del mentor de demostrar mediante la experiencia ejemplos de cómo sobrellevar determinada situación, alentando a los empleados a hacer lo mismo. (Kaye & Jordan- Evans, 2009).

Un elemento fundamental en la motivación de los empleados, es el dinero. La retribución debe ser justa, equitativa y competitiva con respecto a lo que paga el mercado, ya que si en conjunto el sistema de retribución no es adecuado se



corre el fuerte riesgo de perder a los más preciados. Las autoras de este libro comparten la teoría de los dos factores de Herzberg con respecto al factor motivacional del dinero, dado que si la respuesta de los empleados con respecto a qué haría que se queden o que se vayan es un salario justo y competitivo, deberíamos tener en cuenta que si el sueldo que les ofrecemos no es suficiente y/o equitativo, se convierte en un factor desmotivante. Tal como sostiene Herzberg la retribución es un factor de higiene, por lo que si no es aceptable genera insatisfacción. (1959).

Existen diversas formas de reconocimiento que se pueden implementar muchas veces más valoradas por los empleados, que el mismo dinero. Según las autoras para que las recompensas sean efectivas existen reglas que deben cumplirse:

- Una recompensa no cumple su verdadera misión si es esperada por el empleado, por ejemplo los bonos anuales. Es decir cuando se vuelven habituales pierden el sentido de reconocimiento.
- Otro aspecto importante es que deben ser correspondientes a las necesidades y deseos de la persona que va a recibirla, para ello es necesario consultar qué es aquello que agradecería más según su determinada situación.

Una manera de reconocimiento no monetario que resulta siempre eficiente es la de los elogios, está demostrado que éstos funcionan para todos aquellos a los que se les quiere hacer saber cuan valiosos son o destacarlos por la importancia de su desempeño en una determinada tarea. Es recomendable tener en cuenta las preferencias de cada empleado a la hora de establecer los medios para recompensar, las opciones pueden variar desde tiempo libre; algún tipo de recuerdo material personalizado; jornada flexibles; teletrabajo; almuerzos pagos; una pequeña suma de dinero. Lo importante es que se realicen de manera adecuada y creativa que asegure la fidelización de los empleados. (Kaye & Jodan-Evans, 2009).



8.2.3. Capacitación para la Retención

Esta herramienta brinda el poder de crecimiento profesional para realizar nuevas funciones y tareas de mayor complejidad. Además resulta una estrategia para mantener actualizadas las competencias del personal, los conocimientos técnicos y sociales y un bajo nivel de rotación. “El departamento de recursos humanos ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado”. (Werther & Davis, 2000, p.440). Esto se realiza al relacionarse de manera directa con ellos a través de acciones como la inducción, la capacitación, el desarrollo y el plan de carrera, las que a su vez contribuyen indirectamente a facilitar a los supervisores su función de motivar a su personal. (Werther & Davis, 2000).

“Aunque la capacitación auxilie a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”. (Werther & Davis, 2000, p.241). No resulta fácil diferenciar entre estos dos conceptos, ya que partiendo de una capacitación se puede contribuir a la formación de competencias potenciales, favoreciendo el desarrollo los empleados. Para lograr resultados positivos de esta herramienta es necesario comenzar con el relevamiento de necesidades de capacitación y luego desarrollar un programa acorde a ellas. (Werther & Davis, 2000).

En toda organización la capacitación resulta una estrategia redituable que genera beneficios tanto para ésta como para su personal sin importar los niveles jerárquicos, algunos de ellos son:

- Para la Organización:
 - Produce actitudes más positivas.
 - Mejora la rentabilidad, la productividad y la calidad del trabajo.
 - Incrementa el conocimiento en todas las posiciones.
 - Lograr mayor correlación entre los objetivos personales con los organizacionales.



- Contribuye a la relación jefe-empleado.
- Influye positivamente en la unión de los grupos.
- Aumenta el nivel de motivación.

- Para el personal:
 - Fomenta la seguridad y confianza individual.
 - Potencia el sentido de progreso.
 - Ayuda en la toma de decisiones y resolución de conflictos.
 - Promueve el desarrollo profesional.



8.3. Rotación

8.3.1. Definición

Los autores Robbins y Coulter desarrollan una definición de rotación en el marco del comportamiento organizacional como “el retiro voluntario e involuntario permanente en una organización” (2005, p.343). Indican que la rotación puede llegar a ser un problema ya que genera consecuencias como el aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Al ser un proceso natural de las empresas, al igual que el ausentismo, nunca podrá ser eliminado pero se buscará atenuarlo especialmente en su efecto sobre los empleados calificados y con alto nivel de desempeño y aquellos que agregan valor a la organización.

Analizamos también esta temática a partir de los conceptos del autor Idalberto Chiavenato. En toda empresa hay recambio de personal y si el margen es bajo se lo considera como un proceso natural y beneficioso, el problema surge cuando es alto el nivel de empleados que renuncia, situación que excede a las necesidades y control de la organización, por lo cual los responsables deben tomar medidas para revertirla antes de que sus consecuencias la afecten demasiado. (2001).

8.3.2. Causas de Rotación

Las principales causas de rotación según el autor Agustín Reyes (2005) se dividen en forzosas y voluntarias:

- Forzosas:
 - Jubilación
 - Incapacidad Permanente
 - Enfermedad
 - Muerte



- Voluntarias:
 - Renuncia del trabajador
 - Despido

8.3.3. Diagnóstico de las causas de Rotación

Para analizar la rotación se debe entender que la misma es una variable que depende de diversos factores tanto internos como externos, que “condicionan la actitud y comportamiento del personal”. (Chiavenato, 2001, p. 195). El autor distingue como los principales los fenómenos externos a la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Y destaca dentro de los internos:

- Política salarial y de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas.
- Tipo de relaciones humana.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Política disciplinaria.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas.

Chiavenato relaciona la buena política de recursos humanos con la permanencia de los empleados. Una herramienta eficaz para poder evaluar la gestión del área es realizar entrevistas de retiro, tanto a empleados que renuncian como a los que son despedidos. “La opinión del empleado refleja su



percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación del personal” (Chiavenato, 2001, p.197). Para poder gestionar un cambio es necesario que las empresas se focalicen en el estudio de las causas de la rotación y no en sus efectos. El autor menciona diferentes aspectos que la empresa puede realizar para paliar este problema, uno de ellos es establecer estrategias motivadoras. (2001).

8.3.4. Costos de la Rotación de Personal

Otro tema que analiza el autor en relación a la rotación es su costo directo e indirecto. Cada organización debe analizar según sus propias condiciones, cómo mantener una estructura salarial competitiva y los costos del flujo de personal, es decir debe poder establecer cuál es el margen para que la rotación no afecte demasiado su rentabilidad. Para algunas empresas puede resultar menos onerosa la rotación que para otras dependiendo de su propia situación. Los costos primarios hacen alusión a toda inversión que implica el reemplazo de un empleado por otro que dejó un puesto. Los secundarios son aquellos que indirectamente surgen del cambio de personal, son más difíciles de identificar y cuantificar. Por último los terciarios no son inmediatos y no se cuantifican sino que la empresa puede sólo estimar su alcance. (Chiavenato, 2001).

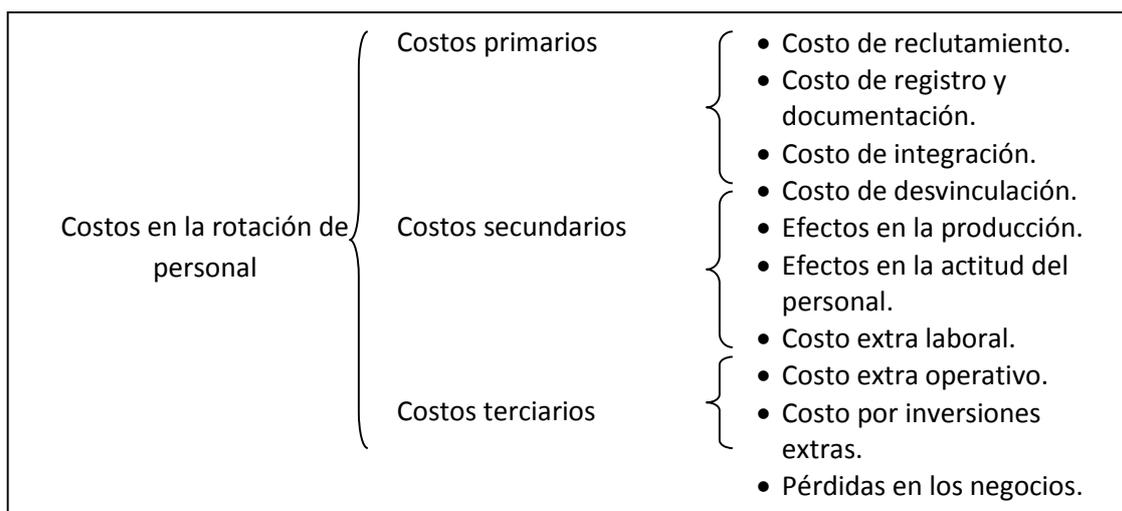


Figura I.14 Costos de la rotación de personal

Fuente: Chiavenato I.(2001). *Administración de Recursos Humanos*, p. 203. México: Mc Graw Hill.



8.3.5. Índices de Rotación

Chiavenato desarrolla una serie de índices para el análisis de la rotación, desde lo general a lo específico. El indicador más conocido es el que relaciona la cantidad de ingresos y egresos en un determinado período de tiempo. El resultado se expresa en porcentaje y muestra el número de empleados que circuló en la empresa.

La fórmula es:
$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisiones de personal, ingresos

D: desvinculaciones, tanto voluntarias como despidos

PE: promedio personal existente

Si la empresa quiere analizar las pérdidas de personal y sus causas, la fórmula no incluye los ingresos:

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

Si se desea realizar un estudio más específico y encontrar los motivos de las renunciaciones, se cuentan sólo éstas y se ignoran los despidos. En este caso la ecuación es:

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

D: desvinculaciones espontáneas

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$: sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

a: número de meses del periodo



También se puede evaluar la rotación por departamentos o áreas, de esta forma es posible analizar el flujo interno de personal. Para realizarlo se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\frac{\frac{A+D+R+T}{2}}{PE} \times 100$$

A: personal admitido

D: personal desvinculación

R: recepción de personal por transferencia a otros departamento/áreas

T: transferencia de personal a otros departamentos/áreas

Los datos de los índices se pueden analizar y comparar entre sí en distintos períodos de tiempo, incluso se puede cruzar la información con el número de ingresos. De esta forma se obtiene una visión más global de la situación de la empresa. (Chiavenato, 2001).

8.3.6. Ausentismo

“Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo” (Chiavenato, 2001, p.203).

El autor indica que al igual que la rotación, el ausentismo es un proceso natural dentro de las organizaciones y sus causas pueden ser muy diversas, relacionando a la falta de motivación como un factor influyente. Hace hincapié en actuar sobre las causas y no sólo en enfocarse en reducir los efectos, para ello deberían redefinirse las políticas de recursos humanos para modificar las condiciones de trabajo de manera que resulten atractivas y no se tome el riesgo de incurrir en un elevado índice. (Chiavenato, 2001).



Este índice señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada:

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{\text{Nro de días/hombres perdidos por inasistencia}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Puede realizarse de forma más específica teniendo en cuenta las horas perdidas, de la siguiente forma:

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{\text{Total de horas/ hombre perdidas}}{\text{Total de horas/ hombre trabajadas}} \times 100$$



9. Diagnóstico

9.1. Metodología utilizada para el diagnóstico

Para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos se tuvieron en cuenta una serie de aspectos relevantes que surgieron a partir de las necesidades de la intervención, específicamente según las variables determinadas, Rotación, Motivación y Retención.

Las herramientas que se utilizaron fueron cuestionarios a los vendedores y entrevistas a los mandos medios y al personal del área de Recursos Humanos. También tuvimos en cuenta información cuantitativa histórica que la empresa posee como la tasa de rotación y datos relevantes como el Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente a los vendedores de concesionarias y la Escala Salarial vigente.

La muestra seleccionada para aplicar el cuestionario, se constituyó con un grupo representativo de veinte vendedores, debido a que la empresa tiene una dotación de ochenta empleados en esta área, la cual no se puede abarcar en su totalidad. La misma es de tipo probabilística, diseñada de manera que todos los elementos lleguen a ser generalizados a la población, teniendo en cuenta el posible desvío de este tipo de recolección.

A continuación detallaremos la fórmula utilizada para definir el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n= Tamaño de la muestra a definir

N= Tamaño de la población: 80 vendedores

σ^2 = Desviación estándar de la población: 15



Z= Nivel de confianza: 90%

e= Error aceptable 0,05

Una vez definido el tamaño de nuestra muestra utilizaremos el tipo de muestreo simple al azar, donde la probabilidad "P" de ser seleccionado resulta de la siguiente relación:

$$P= 1/N$$

Donde "N" es el tamaño de la población.

El tipo de diagnóstico desarrollado se basó en las características de un enfoque multimodal, ya que se combinaron datos cuantitativos como cualitativos.

A continuación se describen los instrumentos utilizados:

- Cuestionarios

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador. Es una técnica para recolectar datos que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006).

En ellos incluimos preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de medir las variables establecidas. Se aplicó a personal del área de ventas de manera anónima auto-administrada y en formato online, enviándosela a los vendedores a su casilla de e-mail laboral.

Utilizamos esta herramienta ya que consideramos la más adecuada para obtener información valiosa y de una gran cantidad de personas para su posterior análisis.

Se adjunta el modelo de cuestionario como Anexo Número 2



- Entrevistas semiestructuradas

“La entrevista se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006, p .597).

Existen dos tipos básicos de entrevistas, la estructurada y la no estructurada. En la primera el entrevistador dispone de un instrumento con interrogaciones previamente redactadas, en tanto que en la segunda éste realiza su actividad con base a temas de su interés y no en preguntas ya elaboradas, de modo que el entrevistado tiene mucha libertad para expresarse.

La entrevista semiestructurada se basa en una combinación de estos modelos, que por sus características fue el método elegido para nuestra intervención. Nos guiamos con una lista de preguntas realizada de forma directa con los sujetos elegidos, que luego dio lugar a interrogantes que fueron surgiendo para indagar en profundidad sobre temas de interés. Se realizaron tres entrevistas presenciales, una dirigida al Gerente de Ventas, otra a la responsable de Recursos Humanos y también a la encargada de la liquidación de sueldo.

Ver Anexos Número 3, 4 y 5

- Análisis Documental

Se analizaron documentos y registros que resultaron relevantes para nuestra intervención, tanto internos de la empresa como públicos, la escala salarial y el convenio colectivo de la actividad, el índice de rotación y las entrevistas de egreso.

- Escala Salarial y Convenio Colectivo de Trabajo

Estos documentos fueron estudiados a fin de conocer las condiciones legales establecidas para la actividad.

Ver Anexo 6



- Índice de Rotación

La rotación es un factor muy importante que toda empresa debería medir y controlar, puesto que está estrechamente ligado a las políticas de Recursos Humanos, un empleado acude a su trabajo si está motivado hacerlo y si esto le genera mayores beneficios que no hacerlo.

El índice de Rotación surge de la relación entre la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa en un período de tiempo determinado.

Este índice además se puede realizar de manera más específica según el interés y necesidad de la empresa, por ejemplo analizar la tasa de rotación de un área específica.

Ver Anexo 7

- Entrevista de Egreso

Es una herramienta para evaluar los resultados de las políticas de Recursos Humanos, utilizada como principal medio para diagnosticar las causas de rotación del personal. Algunas empresas la aplican para todo personal que se desvincula para entender las razones fundamentales por las cuales éstos cortan el vínculo laboral. (Chiavenato, 2001).

Esta herramienta se utiliza en la empresa de manera informal, no existen documentos posteriores o estudios realizados a partir de la información derivada de ella.

Ver Anexo 8

9.2. Análisis de la información recolectada

Una vez que se recogieron los resultados de las entrevistas al Gerente de Ventas, a la responsable de Recursos Humanos, a la Liquidadora de Sueldos y



de los cuestionarios suministrados a los Vendedores, se revisaron de manera minuciosa y se procesó la información de dos maneras diferentes.

- Por un lado, para cuantificar los datos de los cuestionarios a los Vendedores, se realizó una distribución de frecuencias, que incluyen la Frecuencia Absoluta, Frecuencia Relativa y Frecuencia Acumulada, plasmando los porcentajes relativos en un diagrama circular permitiendo la práctica visualización de los resultados.
- Por otro lado, las respuestas que se obtuvieron a través de las entrevistas, se presentaron por medio de comparaciones donde se exponen las respuestas tanto del Gerente de Ventas como de la responsable de Recursos Humanos para cada una de las preguntas y posteriormente se realizó un estudio general de los resultados arrojados de acuerdo a las variables que definimos para el diagnóstico.

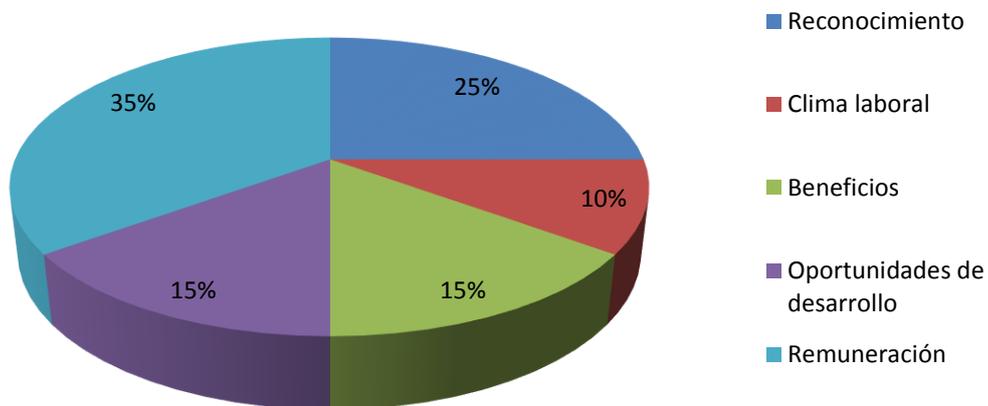
Sumado a esto analizamos la información obtenida de la entrevista a la Liquidadora de Sueldos, teniendo en cuenta el contexto normativo, en cuanto a la información del convenio colectivo y la escala salarial correspondiente.

9.2.1. Cuestionario a Vendedores

La muestra que se tomó para realizar el cuestionario fue de 20 vendedores, elegidos al azar, la población total en el momento de realizar la muestra era de 80 empleados.



1. ¿Qué factores le resultan más motivadores?

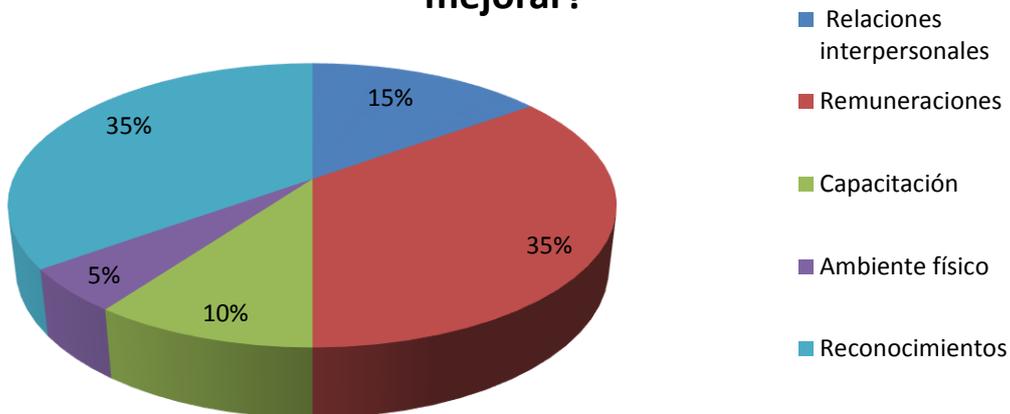


FACTORES	FA	FR%	FRA
Reconocimiento	5	25%	25%
Clima laboral	2	10%	35%
Beneficios	3	15%	50%
Oportunidades de desarrollo	3	15%	65%
Remuneración	7	35%	100%
TOTAL	20	100%	

De acuerdo a los resultados podemos inferir que uno de los factores que resulta con mayor poder de motivación es la remuneración, seguido por el reconocimiento. En menor medida los beneficios y oportunidades de desarrollo y por último el clima laboral.



2. A su parecer, ¿cuáles de estas áreas deberían mejorar?

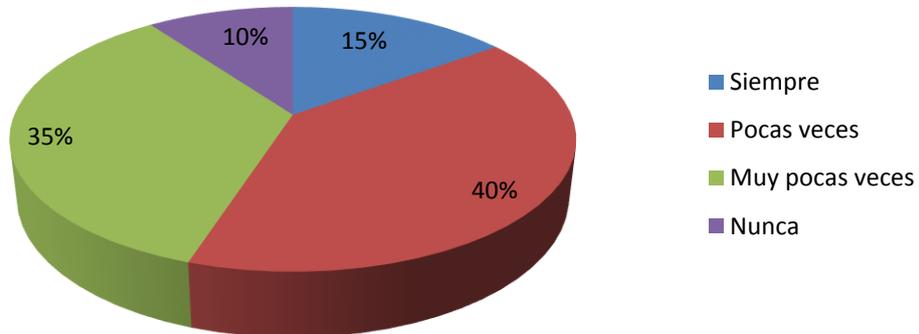


AREAS	FA	FR %	FRA
Relaciones interpersonales	3	15%	15%
Remuneraciones	7	35%	50%
Capacitación	2	10%	60%
Ambiente físico	1	5%	65%
Reconocimientos	7	35%	100%
TOTAL	20	100%	

Como se puede observar existen dos áreas preponderantes de interés, que son las remuneraciones y el reconocimiento, es decir estos son los sectores que representan la necesidad de mejora según la mayoría de las personas.



3. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo económico en el último año?

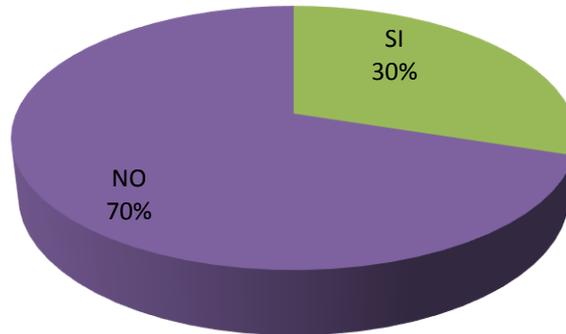


Opciones	FA	FR %	FRA
Siempre	3	15%	15
Pocas veces	8	40%	55
Muy pocas veces	7	35%	90
Nunca	2	10%	100
TOTAL	20	100%	

El 40% del personal de la muestra respondió que recibieron pocos incentivos económicos, seguidos por aquellos quienes muy pocas veces recibieron, lo que hace que la mayoría de las respuestas sean negativas.



4. ¿Considera que percibe una remuneración justa y equitativa?

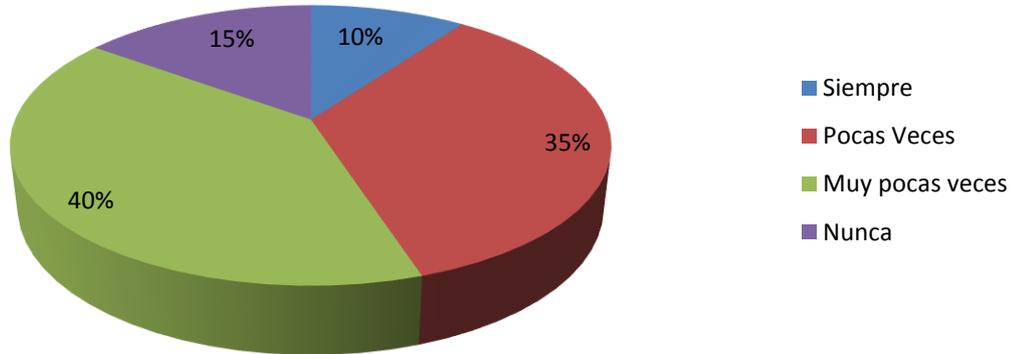


Opciones	FA	FR %	FRA
Si	6	30%	30
No	14	70%	100
TOTAL	20	100%	

Si bien es marcada la diferencia se puede hacer una proyección de esta respuesta diciendo que casi la mayoría del personal no considera su remuneración justa, por lo que sería óptimo indagar en esta cuestión.



5. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento no económico?

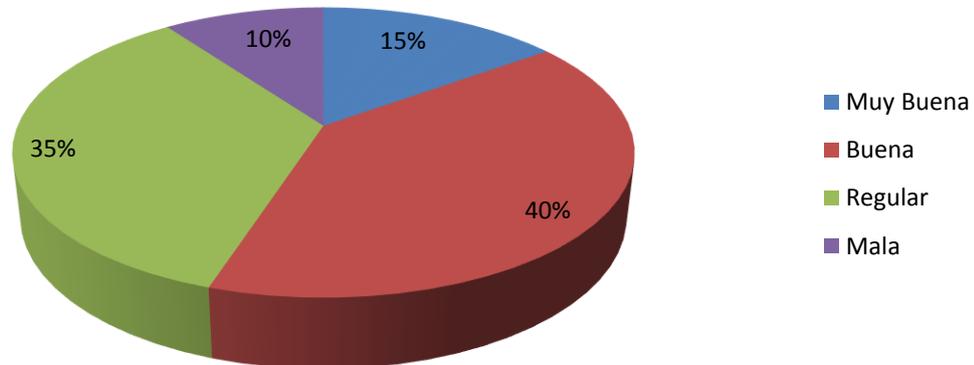


Opciones	FA	FR %	FRA
Siempre	2	10%	10
Pocas Veces	7	35%	45
Muy pocas veces	8	40%	85
Nunca	3	15%	100
TOTAL	20	100%	

En este caso también se ve un marcado sesgo hacia la negativa de la pregunta sobre la mayoría de las repuestas.



6. ¿Cómo considera la relación entre usted y su jefe?

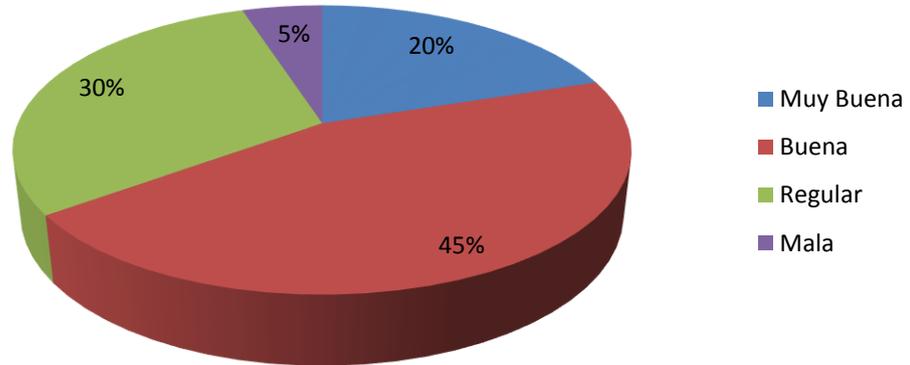


Opciones	FA	FR %	FRA
Muy Buena	3	15%	15
Buena	8	40%	55
Regular	7	35%	90
Mala	2	10%	100
TOTAL	20	100	

Aquí se observa que la mayoría de las respuestas indica que su relación es buena, seguido por otra gran parte de empleados quienes consideran que la relación es regular, situación particular a analizar.



7. ¿Cómo es la relacion laboral que tiene con sus compañeros de trabajo?

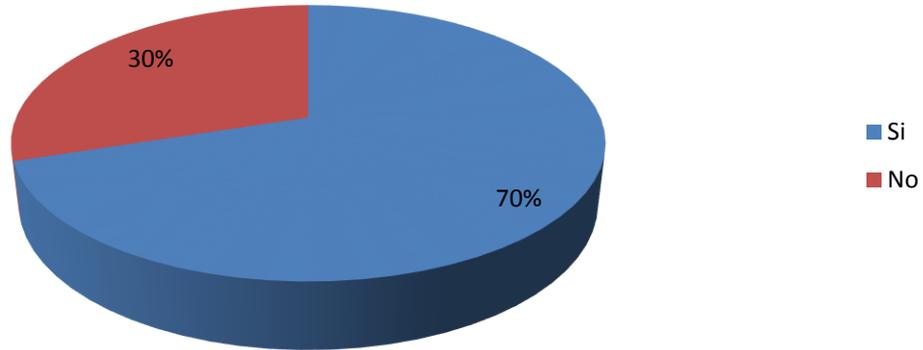


Opciones	FA	FR %	FRA
Muy Buena	4	20%	20
Buena	9	45%	65
Regular	6	30%	95
Mala	1	5%	100
TOTAL	20	100	

Aquí sucede que las respuestas son crecientes hacia una relación positiva entre los compañeros, demostrando que la mayoría considera como buena la relación.



8. ¿Resulta valioso para usted generar buenos vínculos en el trabajo?

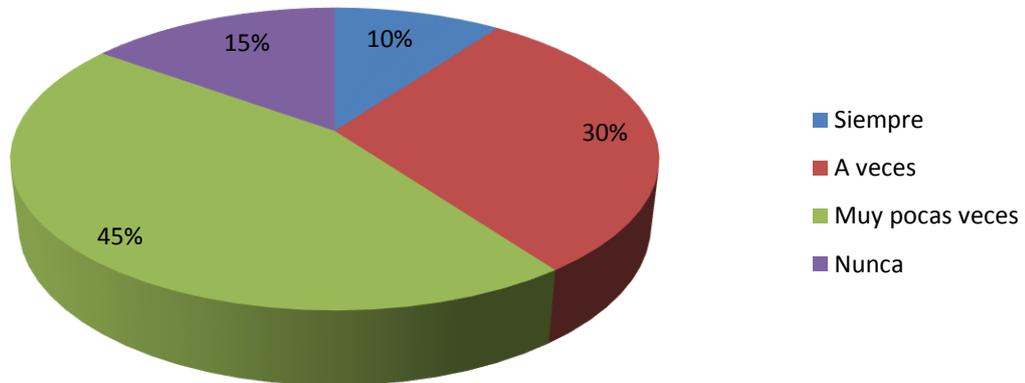


Opciones	FA	FR %	FRA
Si	14	70%	70
No	6	30%	100
TOTAL	20	100%	

Aquí es marcada la diferencia ya que la mayoría se inclina por una respuesta positiva a la hora de generar buenas relaciones con los pares.



9. ¿La empresa realiza acciones tendientes a crear vínculos?

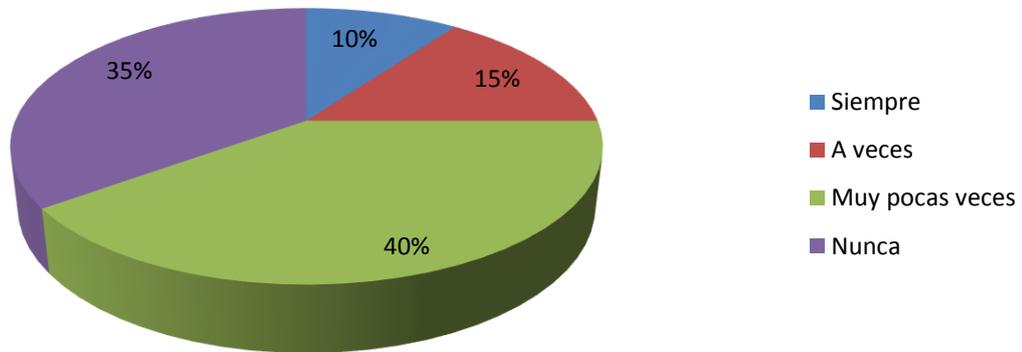


Opciones	FA	FR %	FRA
Siempre	2	10%	10
A veces	6	30%	40
Muy pocas veces	9	45%	85
Nunca	3	15%	100
TOTAL	20	100	

Como se ve en los resultados muy pocas son las veces que los empleados perciben que la empresa realiza acciones tendientes a generar vínculos.



10. ¿Considera que la empresa comparte información relevante para su trabajo?

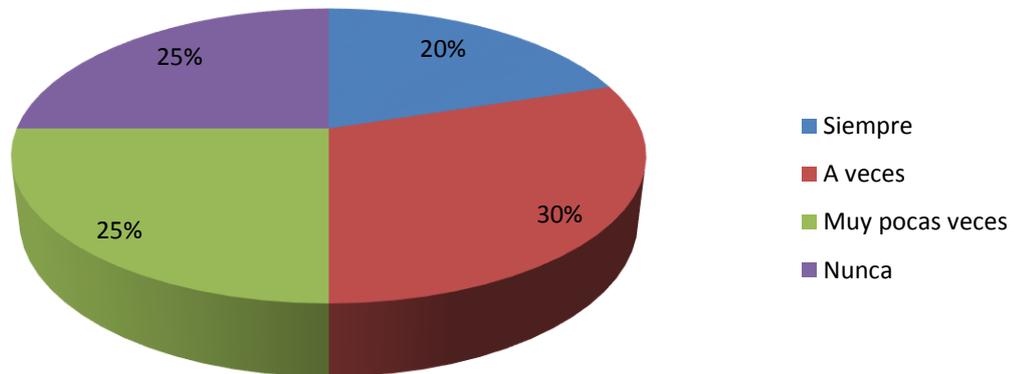


Opciones	FA	FR %	FRA
Siempre	2	10%	10
A veces	3	15%	25
Muy pocas veces	8	40%	65
Nunca	7	35%	100
TOTAL	20	100%	

Nuevamente la tendencia es negativa, es decir que se siente un clima de secreto de información relacionada al trabajo entre los empleados.



11. ¿Considera que su puesto le presenta desafíos diarios?

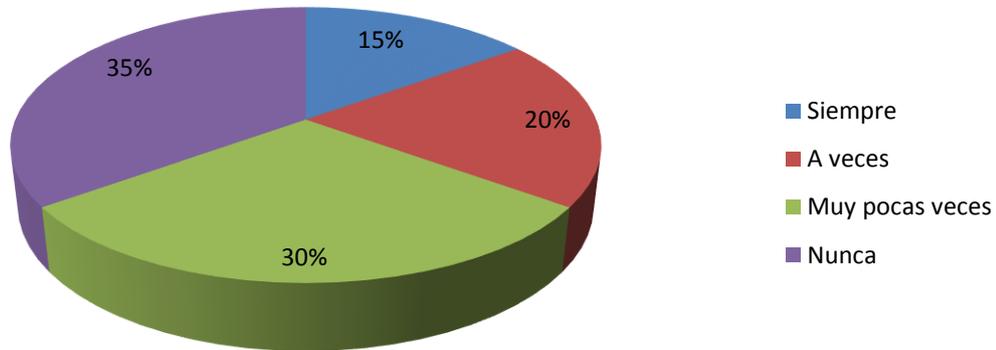


Opciones	FA	FR %	FRA
Siempre	4	20%	20
A veces	6	30%	50
Muy pocas veces	5	25%	75
Nunca	5	25%	100
TOTAL	20	100%	

Aquí es bastante pareja la inclinación, lo que podría traducirse como una sensación uniforme sin muchas variaciones.



12. ¿Su puesto actual le permite asumir nuevas responsabilidades?



Opciones	FA	FR %	FRA
Siempre	3	15%	15
A veces	4	20%	35
Muy pocas veces	6	30%	65
Nunca	7	35%	100
TOTAL	20	100%	

Se observa que la mayoría de las respuestas son tendientes a la negativa de la pregunta, por lo que puede inducirse que los puestos son percibidos como monótonos.



9.2.2. Entrevista al Gerente de Ventas

Motivación

Comienza destacando que la empresa reconoce las necesidades de sus empleados, sin embargo algunas de las acciones que se ponen en práctica no responden a las verdaderas necesidades, como es el caso de la capacitación.

Según el Gerente de Ventas el factor económico es el principal motivador de los vendedores. De todas formas se esfuerza por generar una buena relación con su equipo de trabajo porque considera que es muy influyente para la motivación de los vendedores.

Con respecto al equipo de trabajo cree que es fundamental que haya un buen clima entre ellos pero destaca que por las características propias de los vendedores lo más importante es la motivación individual. Los otros factores que destaca son el reconocimiento y el sentirse parte de la empresa.

Retención

Con respecto a esta temática el Gerente opina que la empresa debería involucrarse más en generar actividades de retención teniendo en cuenta las características del vendedor. También indica que la capacitación es un recurso que se podría aprovechar mejor, dado que actualmente se focaliza solamente en temáticas técnicas y estándares de la marca y debería profundizar en aspectos que les brinden mayores competencias a los vendedores y ayude en su desarrollo de carrera.

Rotación

Es consciente que los vendedores por su natural ambición están constantemente midiendo sus condiciones de trabajo con las del mercado, con lo cual la tasa de rotación en este grupo es superior a otras profesiones. De allí radica la importancia que la empresa desarrolle acciones para revertir esta característica propia de alta rotación.



9.2.3. Entrevista a la Responsable de Recursos Humanos

Motivación

Para la responsable de Recursos Humanos resulta importante desarrollar acciones de motivación para los vendedores debido a la habitual característica de rotación de este grupo. Considera que realizan una buena gestión en este punto pero no profundizan en mayores acciones a causa de la falta de presupuesto.

Reconoce como variable fundamental de estímulo el económico, por esta razón revisan el paquete remunerativo para mantenerse competitivos en este mercado.

Otro factor clave para lograr personal motivado es la capacitación, de hecho identifica esta tarea como una de las principales del área destinando sus mayores esfuerzos y recursos en ella.

También destaca que el personal valora el buen clima laboral, el mismo es logrado gracias a la implementación de estas acciones que mencionamos.

Retención

Según lo relevado el área tiene como premisa reclutar y seleccionar a los mejores vendedores, resultando esta actividad según lo que nos manifiesta una herramienta de retención en la que ponen mayor foco de atención.

La capacitación es valorada por la entrevistada como un elemento diferenciador, se trabaja para lograr la profesionalización del personal como otro mecanismo de retención.

Rotación

Analizan los índices de rotación y ausentismo, realizando una comparación con los parámetros del año anterior pero reconoce que deberían realizar un análisis más completo.



Destaca que la rotación de los vendedores es un tema muy influyente en especial en el mercado donde están inmersos, con lo cual deberían trabajar más en acciones de fidelización.

9.2.4. Comparación entre los entrevistados

Comenzando con la dimensión Motivación, identificamos algunos aspectos en común en las respuestas de ambos entrevistados. Ellos identifican el buen clima de trabajo como un aspecto motivador, también valoran lo esencial que resulta conocer y medir las necesidades del personal, de allí surge la importancia de implementar más acciones de reconocimiento económico. Sin embargo, disienten al indicar el factor motivacional que tiene mayor influencia en los vendedores, puesto que para el Gerente éste sería el aspecto económico, mientras que para la responsable de Recursos Humanos es la capacitación.

En la variable Retención, encontramos mayor discrepancia entre los datos aportados por los actores analizados. El Gerente de Ventas tiene una opinión más crítica sobre este punto, acentuando la carencia de medidas de retención, mientras que desde Recursos Humanos tienen una mirada positiva sobre las acciones de fidelización, considerando que con las tareas de capacitación tienen cubierto este aspecto.

Al analizar las opiniones sobre Rotación encontramos nuevamente el consenso, ambos identifican como característica propia del vendedor cambiar de trabajo frecuentemente, con lo cual resulta fundamental tener en cuenta este aspecto a la hora de afrontar esta problemática.



9.2.5. Entrevista a encargada de Liquidación de Sueldos

La entrevista con la encargada de realizar las tareas de Liquidación de Sueldo se focalizó en obtener información sobre las condiciones contractuales y salariales de los vendedores.

La empresa que analizamos, al igual que el resto de las Concesionarias, deben tener a sus vendedores incluidos dentro del Convenio Colectivo de Trabajo de Smata-Acara, 596/2010.

Como nos explicó nuestra entrevistada y pudimos constatar en la escala salarial de Convenio, los vendedores tienen un salario básico, que es un mínimo garantizado y la mayor parte de su remuneración está constituida por las comisiones que perciben por sus ventas individuales. En cuanto a los beneficios, la empresa pone a disposición de los vendedores un auto reconociéndoles el gasto de movilidad.

La jornada de trabajo es de seis horas, cumplen turnos rotativos y los sábados y domingos como los feriados están incluidos en su jornada laboral habitual, con lo cual no perciben ningún extra si deben trabajar alguno de esos días.

En cuanto al ambiente de trabajo, no es un lugar fijo. Los vendedores van rotando entre los locales y stands de la empresa.



9.2.6. Análisis Documental

- **Índice de Rotación**

Este índice resulta una información muy importante a la hora de analizar el problema actual de la empresa. Según nos informaron el porcentaje de rotación del año 2014 fue del 18%. Comparado con el año anterior, el mismo se incrementó en un 7%.

Los vendedores que deciden renunciar tienen en su mayoría una antigüedad entre dos a cuatro años. Siendo un grupo crítico, dado que conocen el producto, la cultura de la empresa y están en un alto nivel de desempeño, por lo que resulta muy costoso y complejo lograr reemplazarlos.

Anteriormente la responsable de Recursos Humanos nos había mencionado que el promedio de tiempo que permanece un vendedor en la empresa es de tres años.

Con respecto al ausentismo, si bien nos manifestaron en una primera instancia que realizaban esta medición, al momento de recabar los documentos nos encontramos que de hecho no llevan un registro formal. Consideramos que la utilización y análisis de esta tasa puede contribuir a identificar a aquellos vendedores cuyo ausentismo sea elevado y de este modo inferir que una de las causas es la falta de motivación hacia su trabajo.

- **Entrevista de egreso**

Si bien la empresa nos comentó que tienen en cuenta las entrevistas de egreso al solicitar los documentos nos revelaron que en la práctica no realizan un adecuado análisis posterior a los resultados de éstas, convirtiéndose así la herramienta en un desperdicio de tiempo y esfuerzo no consiguiendo su propósito fundamental.

Las entrevistas que realizan actualmente no poseen un modelo, sino que son encuentros informales entre el área de Recursos Humanos y las personas



que se desvinculan. Esta situación dificulta la visualización de resultados ya que no se pueden estandarizar las respuestas.

9.3. Conclusión del Diagnóstico

A partir de la información recolectada en la etapa de diagnóstico observamos que tiene relación con lo expresado en nuestro primer acercamiento exploratorio a la problemática de la empresa, en donde identificamos junto con el área de Recursos Humanos, como punto débil las deficientes políticas de motivación implementadas.

Con respecto al análisis de la situación de los vendedores concluimos que los aspectos fundamentales para ellos en cuanto a la motivación son en primer lugar la remuneración y luego el reconocimiento. Paradójicamente estas dos variables son justamente las que consideran insuficientes de parte de la empresa, generándoles insatisfacción, puesto que no alcanzan a cubrir sus necesidades. Reforzando esta afirmación, observamos también, que la mayoría del personal de ventas demuestra su descontento al expresar que su remuneración no es justa y equitativa, situación que se traduce en un constante estado de alerta de parte de ellos ante posibles oportunidades laborales.

Desde la perspectiva de la empresa, podemos afirmar que los responsables del área de Ventas y de Recursos Humanos son conscientes que la variable remuneración es un aspecto fundamental a tener en cuenta para la motivación de los vendedores, coincidiendo con la opinión de éstos últimos.

Basándonos en lo estudiado en el marco teórico recordamos que Herzberg plantea que la remuneración justa y equitativa contribuye a la ausencia de insatisfacción, mientras que el reconocimiento es fundamental para el logro de la motivación.

Una fuente de motivación relevante es la generación de buenos vínculos entre los empleados y sus jefes directos, de acuerdo a lo indagado desde el área de Ventas se tiene en cuenta esta variable y se trabaja en pos del desarrollo de



la misma. Los vendedores también destacan la importancia de tener buenas relaciones interpersonales con su superior y compañeros, sin embargo identifican que la empresa debería realizar mayores esfuerzos para mejorar los lazos. Otro aspecto que reclama la mayoría es que muy pocas veces se comparte información relevante para su trabajo, esta incertidumbre genera poco desarrollo del sentido de pertenencia, atentando de esta forma, a las políticas de retención de la empresa. Cabe destacar que el área de Recursos Humanos no tiene en cuenta estas realidades puesto que no promueven actividades para unir a los actores, siendo fundamental establecer una buena la relación con el jefe inmediato; en concordancia con lo que exponen los autores del libro citado en el marco teórico el superior directo tiene el poder de generar un buen clima laboral y que sus empleados se sientan reconocidos y valorados.

Otra variable trabajada por los autores del marco referencial es el enriquecimiento de puestos y su relación directa con la motivación. Los vendedores expresan que son escasas las posibilidades de adquirir nuevas responsabilidades, produciendo que se sientan poco valorados, contrariamente a la real importancia que tiene éstos para los objetivos de la empresa. Este aspecto es percibido por el Gerente de Ventas, quien reconoce la importancia de motivarlos ofreciéndoles nuevas funciones, dado que ellos requieren un puesto que les presente desafíos evitando la monotonía. Detectamos que esta necesidad no es valorada desde Recursos Humanos y como consecuencia de ello no se realizan políticas de enriquecimiento de puesto, siendo que los empleados también la consideran significativa para su desarrollo laboral, lo que conlleva a una situación que es necesaria revertir.

Podemos destacar que el área de Recursos Humanos realiza un esfuerzo al implementar acciones para mantener a sus empleados motivados, una de ellas es la premisa de capacitación, aunque ésta no termina siendo efectiva ya que no satisface las verdaderas necesidades que los vendedores expresan, convirtiéndose en una herramienta ineficiente.

Dentro del análisis de la rotación destacamos que a pesar que la empresa procura determinar las razones por las cuales los empleados desertan, no identifican la magnitud de las mismas. Una de las posibles causas por la cual se



produce este fenómeno podría deberse a la falta de políticas de motivación que actualmente observamos en la empresa. La entrevista de egreso es una de las herramientas más útiles para medir la rotación, si bien la empresa la realiza no la aplica de manera adecuada. Situación similar se presenta cuando miden el índice de rotación dado que éste no es analizado exhaustivamente. Es importante el correcto uso de estos indicadores para posteriormente implementar acciones desde el área de Recursos Humanos y contrarrestar esta situación, logrando la retención de los mejores vendedores.

Entendemos que la rotación es una consecuencia de las ineficientes políticas de Recursos Humanos y si no realizan las acciones necesarias de motivación y retención, la problemática no va a resolverse. Acentuando lo expuesto por Chiavenato resulta fundamental que la empresa identifique este fenómeno y de allí se estudien las distintas causas del mismo.

Abordando la dimensión Retención, nos encontramos con una importante discrepancia entre lo expuesto por los autores investigados en el marco teórico y la postura de la Responsable de Recursos Humanos. Podemos inferir a partir de lo expresado por ella que ésta no es una variable que se trabaje lo suficiente desde el área. Si bien reconoce como tema sensible la rotación de los vendedores, sólo utilizan como estrategia de fidelización la capacitación.

La postura del Gerente de Ventas se aproxima más a las teorías elaboradas por Herzberg y Kaye & Jordan-Evans, dado que expresa que focalizarse sólo en una estrategia no es conveniente debido a que se estarían dejando de lado el resto de las necesidades. Sería conveniente involucrar más a los responsables comerciales y aprovechar su experiencia y conocimientos sobre los vendedores para poder desarrollar acciones que realmente cumplan con sus expectativas.

Es necesario señalar que ni el convenio, ni la empresa ofrecen a los vendedores beneficios interesantes, detectamos que lo único que resulta atractivo para trabajar bajo estas condiciones son las comisiones por ventas, que en óptimas condiciones del mercado pueden resultar muy tentadoras.



Al analizar la jornada de trabajo podemos observar que si bien tienen turnos de seis horas, la realidad indica que deben trabajar más tiempo dado que lo establecido no sería suficiente para lograr las ventas necesarias que requiere la empresa y tampoco sería favorable para los vendedores, siendo que percibirían un bajo sueldo y estarían poniendo en peligro su continuidad laboral. Es importante aclarar que las horas adicionales que trabajen no son pagas y que el lugar de trabajo no es fijo para cada empleado. Estas situaciones facilitan a la competencia captar a los mejores vendedores como consecuencia de que desde la empresa no les brindan incentivos para quedarse. Un indicador de esta falencia es que la concesionaria considera como un beneficio el otorgamiento de un vehículo y el reconocimiento de los gastos de movilidad, cuando en realidad esto se trata de una herramienta laboral. La falta de reales atractivos se traduce en desmotivación y descontento por parte de los empleados, pudiendo generarse una percepción de ruptura del contrato psicológico cuando sus expectativas no son respetadas, concepto desarrollado por el estudioso en la materia Edgar Schein.

Como consecuencia de lo relevado identificamos que las principales necesidades a trabajar para afrontar la problemática de la empresa, son el reconocimiento, la retribución justa y equitativa, el enriquecimiento de puesto, las relaciones interpersonales y la capacitación como medio de profesionalización de los vendedores. Según lo desarrollado por los autores de nuestro marco teórico, todas estas variables tienen una relación directa con la motivación en el ámbito laboral.



10. Propuesta de Intervención

Teniendo en cuenta las necesidades organizacionales detectadas en el diagnóstico definimos nuestra propuesta de mejora con la elaboración de un Programa de Motivación para los Vendedores, conformando un plan integral que contempla las distintas necesidades del personal como también las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta que deberá ser lo suficientemente flexible para que ésta pueda adaptarlo y poner en práctica.

Si bien contamos con el apoyo del área de Recursos Humanos para la confección de este proyecto, también creemos primordial comunicarle a la Dirección de la empresa sobre la importancia y los beneficios que éste puede generarle.

Se busca optimizar el desempeño laboral de los vendedores y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa reduciendo la tasa de deserción actual, logrando a su vez que los objetivos personales estén alineados con los de la organización. Otro de los beneficios de reducir la rotación es la disminución de los elevados costos que esta situación genera.

Para desarrollar este Programa lo dividiremos en cuatro etapas: la primera es "Diagnóstico", luego "Acciones de Motivación", seguido de la "Puesta en marcha" y por último "Evaluación y Seguimiento", que a continuación desarrollaremos.



10.1. Programa de Motivación

Encontrar la verdadera motivación del sector de ventas es una tarea difícil debido a la compleja personalidad del vendedor. Debemos recordar que la motivación no existe sin un propósito, por ello es necesario establecer estímulos realmente atractivos para este particular grupo.

Un elemento fundamental en la retención y atracción de vendedores se relaciona con la remuneración, se debe a que las personas que eligen la carrera de ventas, lo hacen porque consideran que en ésta pueden tener la posibilidad de adquirir grandes ingresos. Además los vendedores se distinguen por mantener su rol aún fuera de su jornada laboral, esto les permite generar nuevas relaciones y potenciar su cartera de clientes. Otra característica, es su alto nivel de competencia, buscan estar rodeados de vendedores con las mismas condiciones para mantenerse en un ámbito competitivo. Procuran estar actualizados, conocer nuevas estrategias comerciales y realizar capacitaciones que enfatizan su prestigio, también están al tanto de las oportunidades del mercado. Su perfil suele ser ambicioso, orientado a los resultados, trabajan la tolerancia a la frustración, son conscientes del resultado favorable que genera mantener una actitud positiva, son persistentes y tienen alta autoestima. Todas estas particularidades exigen que estén altamente motivados, de otra forma se estará desaprovechando el entusiasmo e impulso que los distingue.

El Programa se desarrollará en base a las necesidades de motivación de los vendedores teniendo muy presente las características mencionadas para que sea realmente exitoso.



10.1.1. Alcance

El Programa propuesto fue diseñado teniendo en cuenta las características propias de la empresa, está orientado al personal de ventas de la sucursal principal ubicada en la ciudad de Córdoba, afectando también al área de Recursos Humanos y a la Gerencia.

10.1.2. Plan de Acción

Realización de un Programa anual de motivación para vendedores que consta de cuatro etapas:





I. Primera Etapa: Diagnóstico

La importancia de conocer las necesidades del personal es fundamental para luego desarrollar acciones que respondan a dichas carencias y por lo tanto resulten motivadoras. Se deben tener en cuenta las diferencias individuales, tanto de necesidades como la forma de percepción que tiene cada empleado. Si se optan por acciones que resulten valoradas por ellos se obtendrán resultados positivos, logrando que el personal haga un mayor esfuerzo por alcanzar un mejor desempeño.

Proponemos dos formas de evaluar las necesidades:

Relevamiento Reactivo: planteamos la aplicación de Entrevistas de Egreso para obtener información valiosa del personal que decide dejar la empresa. Al no contar la misma con un modelo propio proponemos uno a utilizar (Ver Anexo 8) para que realicen un análisis exhaustivo, concluyendo en un informe luego de cada entrevista y compararlo con resultados anteriores. La misma debe ser administrada por personal del área de Recursos Humanos, de manera presencial, destacándole al empleado que renuncia la importancia de su participación y el manejo confidencial de la información.

Relevamiento Proactivo: realizar un Comité de Relevamiento de Necesidades, conformado por el personal de Recursos Humanos y los jefes de ventas con el objetivo de mantener un canal de comunicación abierto con los vendedores, en donde éstos puedan exponer abiertamente sus necesidades. Es esencial comunicar a los empleados quiénes son los referentes que integran el mismo para que los identifiquen y puedan acudir a ellos, como así también la importancia de su participación para poder generar cambios. El comité deberá organizar una reunión semestral a fin de debatir y analizar las necesidades relevadas, para que posteriormente el área de Recursos Humanos desarrolle acciones de mejora.

Sumado a esto proponemos que el área de Recursos Humanos analice los índices de rotación y ausentismo para diagnosticar la situación de forma más integral:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Índice de Rotación: comparar anualmente la situación actual con el Índice de Rotación del año anterior para tener un punto de referencia y de esta forma visualizar posibles desvíos que alerten una situación problemática.

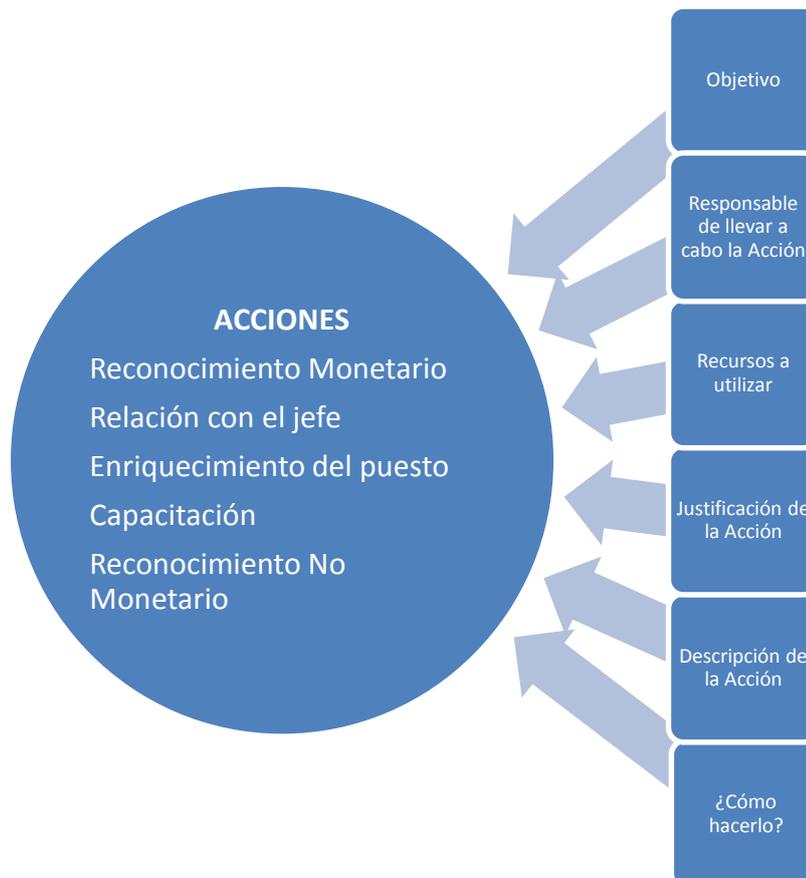
Índice de Ausentismo: llevar un registro de las inasistencias y evaluarlo mensualmente para identificar a los empleados que han registrado reiteradas faltas en ese período de tiempo.



II. Segunda Etapa: Acciones de Motivación

El Programa fue diseñado de manera que las distintas herramientas se relacionen entre si y de este modo lograr un abordaje integral. Una vez relevadas las necesidades, se definieron las siguientes acciones de motivación para hacer frente a las mismas: Reconocimiento Monetario; Relación con el Jefe; Enriquecimiento de Puesto; Capacitación y Reconocimiento No Monetario.

Cabe destacar, que la motivación es un proceso cíclico y dinámico que requiere de atención y ajuste constante, por lo que no es conveniente repetir siempre las mismas estrategias siendo que éstas pierden su carácter motivador.





- **Reconocimiento Monetario**

Objetivo:

Establecer una política de Recompensas Económicas para mantener motivado al personal de ventas.

Responsable de llevar a cabo la Acción:

Liquidador de Sueldos.

Recursos a utilizar:

Se utilizarán los recursos que actualmente posee la empresa para la liquidación de haberes (sistema de liquidación, equipos informáticos, etc.), sumado a los fondos monetarios necesarios para hacer efectivas las recompensas.

Justificación de la Acción:

El sistema de remuneraciones adecuado es esencial para el logro de los resultados de la organización y se caracteriza por generar un beneficio mutuo, tanto para empresa como para el empleado.

Para que el reconocimiento monetario sea efectivo es necesario que los empleados perciban que su buen desempeño laboral será compensado equitativamente.

Este tipo de retribución permite al empleado satisfacer sus necesidades económicas, como así también alcanzar un cierto estatus y valoración en su trabajo, lo que resulta una fuente de motivación importante.

Cabe destacar que este tipo de acciones contribuyen además a reducir la rotación como consecuencia del efecto motivador que produce.



Entendemos que la combinación de un sueldo básico más un variable por comisiones permite por un lado aprovechar los beneficios de un salario fijo, como es la estabilidad, llevando a los empleados a concentrarse en mejorar su servicio. Por otro lado las comisiones producen que éstos se focalicen en superar las metas de ventas y como consecuencia que la empresa se mantenga competitiva y alcance sus objetivos.

Descripción de la Acción:

Planteamos incorporar conceptos adicionales variables en la remuneración para elevar el salario actual de los vendedores.

Resaltamos que la expectativa de ventas para un vendedor nuevo según la empresa es de promedio cinco operaciones mensuales. Esta situación no es redituable para la empresa ni conveniente para el empleado, siendo que el convenio colectivo de la actividad indica que:

“Tendrán fijada una garantía salarial mensual mínima a cubrir con los distintos elementos que integren su retribución. Esta garantía será la establecida en el anexo salarial, no siendo la misma salario básico toda vez que aquel constituye el mínimo asegurado al vendedor y/o promotor de ventas cuando el resto de los elementos que componen su remuneración no la supere.” Convenio Colectivo Trabajo Smata - Acara 596/10, Art 14.

Por lo cual concluimos que para que el vendedor pueda percibir las comisiones de sus ventas deberá superar el concepto Mínimo Garantizado, que actualmente es de \$7228,84.

Evaluando la situación proponemos que mensualmente al alcanzar y/o superar las diez operaciones, cantidad significativa de ventas, se produzca un salto en la retribución de estos vendedores, para premiar el esfuerzo realizado y de esta forma lograr el efecto motivador deseado.



Consideramos necesario también realizar un escalonamiento para un reconocimiento aún mayor a aquellos vendedores que tengan un desempeño sobresaliente y alcancen y/o superen el complejo objetivo de las veinte transacciones, recompensándolos con un porcentaje de comisión superior por el total de sus ventas.

¿Cómo hacerlo?:

Como parte de la propuesta de Remuneraciones se adicionará el concepto variable **Comisiones Plus**:

- Vendedores que alcancen y/o superen las 10 operaciones mensuales, se les abonará además de su actual comisión del 0,5% de su facturación, un 0,5% sobre el total de ventas realizadas en el mes.

- Vendedores que alcancen y/o superen las 20 operaciones, se les abonará además de su actual comisión del 0,5% de su facturación, un 0,6% sobre el total de ventas realizadas en el mes.

1. Ejemplo de Liquidación actual de un vendedor que realiza en promedio 10 ventas mensuales, teniendo en cuenta un valor estimado de \$150.000 por operación. Por convenio este vendedor percibe un mínimo garantizado de \$7228,84 y una comisión de 0,5%:

CONCEPTOS	UNIDADES	HABERES	DESCUENTOS	TOTALES
Mínimo Garantizado	30	\$ 7.228,84		
Comisión 0,5%	10	\$ 7.500		
Retenciones aproximadas 17%			\$ 2.503,90	
Total Bruto				\$ 14.728,84
Total Neto Aproximado				\$ 12.224,94



2. Ejemplo de Liquidación con el concepto propuesto Comisión Plus, de un vendedor que realiza 10 Operaciones mensuales:

CONCEPTOS	UNIDADES	HABERES	DESCUENTOS	TOTALES
Mínimo Garantizado	30	\$ 7.228,84		
Comisión 0,5%	10	\$ 7.500		
Comisión Plus 0,5%	10	\$ 7.500		
Retenciones aproximadas 17%			\$ 3.778,90	
Total Bruto				\$ 22.228,84
Total Neto Aproximado				\$ 18.449,94

3. Ejemplo de Liquidación con Ejemplo de Liquidación con el concepto propuesto Comisión Plus, de un vendedor que realiza 20 Operaciones mensuales:

CONCEPTOS	UNIDADES	HABERES	DESCUENTOS	TOTALES
Mínimo Garantizado	30	\$ 7.228,84		
Comisión 0,5%	20	\$ 15.000		
Comisión Plus 0,6%	20	\$ 18.000		
Retenciones aproximadas 17%			\$ 6.838,90	
Total Bruto				\$ 40.228,84
Total Neto Aproximado				\$ 33.389,94



- **Relación con el jefe**

Objetivo:

Mejorar la relación de los vendedores con los jefes para lograr un mayor nivel de motivación.

Responsable de llevar a cabo la Acción:

Personal del área de Recursos Humanos y Jefes de Ventas.

Recursos a utilizar:

Sala para reuniones, información a compartir y recursos monetarios para financiar los desayunos.

Justificación de la Acción:

Se sabe que uno de los principales factores que influyen en la motivación de un empleado es la relación con su jefe directo. Es fundamental crear un ambiente de relaciones armoniosas entre superior y colaborador, para que los vendedores puedan sentir confianza en su líder y perciban que su trabajo es valorado y respaldado por éste. Por esta razón es muy importante que se implementen actividades para afianzar un vínculo positivo, siendo la comunicación efectiva y el desarrollo de relaciones interpersonales medios trascendentales para lograrlo.

Descripción de la Acción:

Nuestra propuesta es que se realicen reuniones entre los vendedores y sus superiores, donde mediante el diálogo y el intercambio de opiniones sobre distintos temas se puedan conocer y vincular de una manera distinta. La finalidad de estos desayunos es crear un ámbito de relación ajeno a las obligaciones diarias, logrando un mayor acercamiento entre el jefe y su equipo de trabajo. Por medio de actividades extra laborales se potenciará la cohesión grupal y la identificación con el líder.



Sumado a esto se deberá implementar una política de puertas abiertas para que los vendedores puedan sentirse libres de expresar sus ideas, preocupaciones, propuestas y consultas. Recordando que contar con este espacio resultará motivador y enriquecerá la relación.

¿Cómo hacerlo?:

Los encuentros se desarrollarán una vez al mes entre cada supervisor con su grupo de vendedores, en un desayuno de no más de dos horas donde se traten distintas temáticas, como por ejemplo: novedades laborales, informes sobre la actividad del negocio, tanto propias como del mercado, niveles de ventas, campañas de marketing, entre otras. En estas reuniones los vendedores también tendrán el espacio para proponer los temas de discusión.

En la política de puertas abiertas el supervisor será responsable de hacer sentir a su grupo que se valoran sus aportes poniendo en práctica las sugerencias de mejoras.



- **Enriquecimiento del puesto**

Objetivo:

Otorgar nuevas responsabilidades a los vendedores para lograr mayor motivación intrínseca y mejorar el sentido de pertenencia.

Responsable de llevar a cabo la Acción:

Personal del área de Recursos Humanos y Jefes de Ventas.

Recursos a utilizar:

Técnicas de enriquecimiento de puesto, know how.

Justificación de la Acción:

Teniendo en cuenta las características propias de los vendedores, un factor muy estimulante es el hecho de proporcionar a cada uno la posibilidad de la auto-direccionar su trabajo, implementando técnicas de enriquecimiento de puesto, como la incorporación de tareas combinadas, el incremento de la responsabilidad y la posibilidad de utilizar sus propios métodos de trabajo contando siempre con un feedback por parte de los superiores.

Esta técnica hará que se desarrolle la motivación intrínseca, acrecentando en los vendedores el sentido de pertenencia, produciendo un aumento en la eficacia y satisfacción con su puesto.

Descripción de la Acción:

Esta acción está dirigida a aquellos empleados en los cuales se detectó la necesidad de autorrealización y desarrollo.

Una de las técnicas que planteamos para el enriquecimiento de puesto es la rotación de tareas, ésta corresponde al enriquecimiento horizontal ya que el objetivo es incorporar variedad de tareas.



A su vez para fomentar el enriquecimiento vertical e involucrar al empleado en la organización y control de su tarea, proponemos brindar a los vendedores mayor responsabilidad en la administración de su trabajo y en el establecimiento de planes estratégicos del área.

¿Cómo hacerlo?:

- Los vendedores de planes de autos tendrán la posibilidad de desempeñarse en venta directa en salón durante el plazo de dos meses. De esta experiencia adquirirán nuevas competencias que complementarán su desarrollo de carrera.

- Por otro lado los vendedores participarán en las reuniones que los supervisores establezcan para la planificación de las gestiones comerciales, como rutas de ventas y decisiones sobre proyecciones del negocio. De esta forma ellos apreciarán el impacto del aporte de su trabajo diario a los objetivos de la empresa y tendrán una visión global del proceso de venta.



- **Capacitación**

Objetivo:

Profesionalizar la fuerza de ventas.

Responsable de llevar a cabo la Acción:

Personal del área de Recursos Humanos, supervisores, capacitadores externos y vendedores designados como coach.

Recursos a utilizar:

Recursos Materiales (Sala amueblada, libros y apuntes sobre la temática), recursos monetarios para financiar las capacitaciones externas y refrigerios e información.

Justificación de la Acción:

La capacitación es una acción concreta que demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo y formación de sus empleados, por ello resulta una importante inversión. Esta medida diferencia a las empresas y es una fuerte razón que tiene en cuenta un empleado al decidir quedarse y no desertar ante otra oferta de trabajo.

La empresa actualmente utiliza esta herramienta como único método de motivación, pero sólo se focalizan en entrenamiento técnico de los productos que comercializan. Al no fomentar una formación continua que mejore su potencial, los vendedores no perciben la función motivadora de la capacitación.

Nuestra propuesta contribuye al desarrollo de las competencias de los vendedores, por tal razón resulta un factor de motivación intrínseco. Es una acción que puede resultar muy valorada y estimulante. Fácilmente los empleados podrán percibir que están realizando una tarea que va a ayudar a mejorar su desempeño actual y futuro, dotándolos de herramientas para el resto de su carrera profesional, más allá de su función actual.



Descripción de la Acción:

Proponemos que realicen capacitaciones para que los vendedores puedan adquirir mayores herramientas y técnicas comerciales, con el fin de profesionalizar la fuerza de venta y que sea una diferencia competitiva con respecto de las empresas del mercado. Asimismo se espera poder mejorar la performance de los vendedores y que puedan compartir conocimientos, experiencias y resultados. De esta forma también fortalecer el grupo de trabajo, la relación con los supervisores y la fidelización con la empresa.

¿Cómo hacerlo?:

Se deberán pautar encuentros cuatrimestrales en los que participará toda la fuerza de venta, dividida en grupos para que resulte viable. Cada uno de estos espacios será de media jornada laboral y se desarrollará en la sala que posee la empresa denominada “La Escuelita”.

El desarrollo de cada módulo será previamente planificado entre el área de Recursos Humanos y los supervisores comerciales. Las capacitaciones deberán ser dinámicas e incorporar en cada instancia distintos materiales y actividades para involucrar a todo el personal participante.

En las capacitaciones se deberán incluir:

- Las temáticas que se desarrollarán a lo largo del año: técnicas de venta, comercialización, identificación de tipos de clientes, tácticas de programación neurolingüística y negociación, marketing personal y oratoria.
 - Clases a cargo de supervisores y Gerente de Ventas.
 - Disertaciones de coach externos especialistas en técnicas de venta.
 - Exposición de resultados e información de ventas de la empresa.
 - Espacio para que se expongan casos de éxito y consultas de los propios vendedores.
- Desarrollo de técnicas como role playing, ejecución de ejercicios prácticos, estudio de casos y presentaciones audiovisuales.



- **Reconocimiento No Monetario**

Objetivo:

Identificar y premiar al personal que tenga un desempeño destacado como forma de motivación.

Responsable de llevar a cabo la Acción:

Personal del área de Recursos Humanos y Jefes de Ventas.

Recursos a utilizar:

Recursos monetarios para financiar los obsequios.

Justificación de la Acción:

Es una necesidad de todas las personas ser reconocidas por los logros o por algún comportamiento digno de ser resaltado. Cuando los trabajadores sienten que se tiene en cuenta su trabajo y esfuerzo desarrollan un fuerte sentido de pertenencia, resultando un importante motor para seguir esforzándose.

Para que los reconocimientos resulten motivadores, tienen que estar en relación a las necesidades del personal. Consideramos que es importante que la empresa ofrezca tanto incentivos económicos como no económicos y de esta forma poder abarcar las distintas necesidades.

Descripción de la Acción:

Para que el reconocimiento sea efectivo debe seguir las siguientes pautas:

- Ser oportuno, es decir otorgado en el momento que se realiza la acción/conducta, o tan pronto como sea posible.
- Ser adecuado a las características del grupo de vendedores para que resulte significativo para ellos.



- Las variables a reconocer deben estar en concordancia con los valores de la empresa.

Los reconocimientos serán tanto informales como formales, los primeros serán realizados por el jefe inmediato quien tiene contacto frecuente con el empleado y los segundos requerirán la gestión del Gerente Comercial, lo que provocará que la distinción resulte aún más significativa.

Otra característica de esta acción es que podrá ser realizada de manera pública como privada según la ocasión, ambos tendrán efectos distintos resultando igualmente motivadores.

¿Cómo hacerlo?:

1. Los reconocimientos informales deberán distinguir a aquellas conductas que los jefes directos consideren destacables y que respondan a los valores de la empresa, (Transparencia, Conocimiento, Pasión, Innovación, Calidad), a esta iniciativa la denominamos “Actitudes Estrella”. Los medios entre los cuales se puede elegir son: elogios verbales, por correo electrónico o por contacto telefónico.

Ejemplo de reconocimiento informal:

Luego de una capacitación sobre nuevas técnicas para captar clientes, un supervisor observó que un miembro de su equipo puso en práctica los conocimientos adquiridos, logrando atraer a un importante cliente. Esto le valió una “Actitud Estrella” y el reconocimiento inmediato con palabras de congratulaciones.



2. Los reconocimientos formales propuestos son:

- Buen desempeño Mensual: esta acción denominada “Los Leones” está dirigida a quienes realicen un mayor esfuerzo por superar sus propios niveles de venta. Cada jefe será el encargado de medir el trabajo de su equipo destacando y felicitando en las reuniones del grupo mensuales a aquellos vendedores sobresalientes.

- Aniversario en la empresa: todos los vendedores que cumplan un año en la compañía tendrán el beneficio de un almuerzo con el compañero que elija. Sumado a esto, cada cinco años de trabajo los colaboradores recibirán un presente corporativo acorde a su antigüedad.

- Reconocimiento Anual: en la fiesta de fin de año se otorgarán premios a las tres mejores conductas destacadas durante el año. El responsable de la elección de las mismas es el Gerente de Ventas quien a su vez estará a cargo de la premiación. En esta acción se otorga un reconocimiento tangible, sin embargo lo más relevante será el homenaje público frente a toda la compañía.



III. Tercera Etapa: Puesta en Marcha

El objetivo de esta etapa es la implementación de las acciones seleccionadas, para ello proponemos pasos para su adecuada planificación.

El Programa de Motivación está diseñado para que sea implementado desde Recursos Humanos. Esta área será la principal involucrada en cada una de las actividades, sin embargo los jefes comerciales también tienen un rol importante en ellas. Cabe destacar que es fundamental que la Gerencia General se encuentre informada sobre los avances efectuados dado que es necesario su apoyo y aval para la realización.

Los pasos a seguir:

- El primer paso es designar al responsable del programa quien deberá realizar la coordinación e implementación integral del mismo. Es función de Recursos Humanos dar a conocer a los referentes de las distintas áreas la incorporación del Programa.
- El segundo paso es realizar la planificación de la ejecución del Programa. Esto incluye realizar un cronograma de actividades detallando el inicio y fin de cada acción. Designación junto al área de Administración del presupuesto. Contabilizar los recursos necesarios. Definir las personas internas y/o externas involucradas.
- El tercer paso es la implementación de cada táctica tal cual se detalló en la etapa "Acciones de Motivación".



IV. Cuarta Etapa: Evaluación y Seguimiento

Para conocer si una acción motivacional resultó eficiente es necesario realizar una evaluación de la misma. Para ello se deberán utilizar los mecanismos que previamente fueron establecidos para la detección de necesidades reactivas y proactivas como método de control y medición de los resultados.

Esta última etapa de Evaluación tiene que estar en relación con la primera de Diagnostico, para poder de estar forma darle continuidad al ciclo de Programa propuesto. Es decir se deberán realizar nuevamente las Entrevistas de Egreso, los índices de Rotación y Ausentismo, como así mismo tomar en consideración los aportes del Comité de Relevamiento de Necesidades.

La responsabilidad de llevar a cabo esta etapa del Programa es del área de Recursos Humanos, quienes también serán los encargados de presentar los resultados a la Gerencia.



11. Conclusiones

El objetivo de nuestro trabajo fue proponer herramientas motivacionales y dotar al departamento de Recursos Humanos de acciones concretas a realizar con el fin de revertir el bajo nivel de motivación del sector de ventas. Con nuestra intervención buscamos contribuir a reducir la alta rotación de este grupo, problema que resulta fundamental resolver dadas sus negativas consecuencias.

De acuerdo a los resultados obtenidos concluimos que el aspecto motivacional tiene un rol preponderante en la decisión de los vendedores para permanecer en su trabajo actual o desertar. Esta afirmación comprueba que el planteamiento inicial de la situación problema es correcto, dada la evidente relación entre las variables.

Por medio del presente estudio logró demostrarse que la empresa cuenta con deficientes políticas de motivación y retención, debido a que las acciones que implementan resultan insuficientes y no responden a las reales necesidades de los vendedores.

Otro resultado obtenido es el conocimiento de los verdaderos factores que motivan a los vendedores y que requieren su satisfacción de parte de la empresa, los mismos son según su nivel de relevancia: una justa y equitativa remuneración y el reconocimiento de su trabajo; también resultan importantes el establecimiento de relaciones interpersonales, las oportunidades de capacitación y el enriquecimiento de puesto.

La rotación es una contingencia que tiene altos costos para la empresa siendo el más relevante la pérdida del personal valioso.

El mayor aporte de nuestro trabajo es un Programa de Motivación para Vendedores, el cual satisface las principales necesidades de éstos y tiene como finalidad brindar a la concesionaria herramientas que le permitan contar con personal motivado y como consecuencia de ello reducir la alta rotación.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

TRABAJO FINAL DE GRADO- LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
MASTRONARDI, FIORELA
POTENZO, ANA

Cabe destacar que si la empresa implementara el Programa propuesto y se analizaran los resultados se obtendrían nuevas conclusiones y aportes sobre la problemática objeto de estudio.



12. Bibliografía

- Aldag, R. J., & Brief, A. (1989). Diseño de tareas y Motivación del Personal. México: Trillas Segunda Edición
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E. C., Navarro García, A. & Peral Peral, B. (2003) Dirección de la fuerza de ventas. España: Esic Editorial
- Eco, U. (2001). Cómo se hace una tesis. Barcelona: Gedisa.
- Gibson, J., Mlvancevichy, J., & Donelly, J.H. (2006). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. México: McGraw-Hill Duodécima edición.
- Guillen Parra, M. (2006). Ética en las Organizaciones Construyendo Confianza. España: Prentice Hall
- Hernández Sampieri, H., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Cuarta Edición
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann, BB. (1959). La Motivación para el Trabajo. Nueva York: Wiley.
- Kaye, B., & Jordan- Evans, S. (2009). Cuídalos o Piérdelos Haz que los mejores trabajen contigo. España: Empresa Activa.
- Koenes, A. (1996). Gestión y Motivación del Personal. Madrid: Diaz de Santos Primera Edición.



- Reyes, A. (2005). Administración de Personal 1: Relaciones Humanas. México: Limusa
- Robbins, S & Coulter, M (2005). Administración. México: Pearson Educación
- Schein, E. (1994). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1982). Cultura Organizacional y Liderazgo. México: Prentice Hall Hispanoamericana Tercera Edición.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill. Quinta Edición
- Yuni, J., & Urbano, C. (2003). Técnicas para Investigar y formular proyectos de investigación. Argentina: Brujas.



13. Anexos

Número 1

Entrevista a la Responsable de Recursos Humanos de la empresa.

Alumnas: Ana Potenzo, Fiorela Mastronardi

Córdoba, 11 de Julio de 2013

Alumnas: ¿Cómo está compuesta la estructura de la empresa?

Resp. Recursos Humanos: Es un grupo que está compuesto por cuatro empresas comercialmente diferentes. Cada una tiene una misión, valor e historia propia.

De todas formas en la empresa no se habla de “grupo” a pesar de que cada empresa forme parte del mismo.

Alumnas: ¿Que dotación tiene actualmente la empresa?

Resp. Recursos Humanos: Somos doscientos empleados, que pertenecemos al grupo que consta de mil empleados aproximadamente,

Alumnas: ¿Cómo se compone el organigrama de la empresa?

Resp. Recursos Humanos: El grupo cuenta con un Presidente General, y luego cada Concesionaria tiene un Gerente General y un Gerente por unidad de venta.

Alumnas: ¿Cuándo inició la actividad de la empresa a analizar? ¿Cuál es el área de influencia?

Resp. Recursos Humanos: Comenzó en el año 2000 y se dirige al mercado de la ciudad de Córdoba y el interior, particularmente Rio Cuarto en donde hay una sucursal.

Alumnas: ¿Cuáles son las unidades de negocio que desarrollan?

Resp. Recursos Humanos: Nuestro negocio se divide en cuatro unidades, venta de autos 0 Km, usados, servicio de post venta y venta de planes de autos.

Alumnas: ¿Qué estrategias se desarrollan para adaptarse a los cambios del mercado?

Resp. Recursos Humanos: Nuestra estrategia es excesiva orientación al cliente y calidad



Alumnas: ¿Cómo se compone el área de Recursos Humanos, y cuáles son tus principales tareas?

Resp. Recursos Humanos: Somos cuatro personas para realizar tareas para todo el grupo, realizando tareas como la selección, plan estratégico de capacitación para cada empresa, y contamos con un área soporte de administración de personal quienes realizan también la liquidación de sueldos.

Alumnas: ¿Cuáles considera que son las fortalezas del área?

Resp. Recursos Humanos: La capacitación, ya que se capacita estratégicamente de manera interna y de acuerdo a las exigencias de las marcas que nos proporcionan los productos, siguiendo sus requerimientos y niveles de calidad que mantienen mundialmente.

Alumnas: ¿Hay una estrategia del área de Recursos Humanos? ¿Está alineada a la general de la empresa?

Resp. Recursos Humanos: Si, la estrategia es seguir incorporando gente con talento y a los mejores vendedores. También desarrollamos incentivos para los gerentes de ventas y vendedores que consisten en comisiones por cada diez a treinta ventas más un plus.

Alumnas: ¿Cómo considera que el director general ve al área?

Resp. Recursos Humanos: Considero que se ven los resultados de las acciones tales como el cumplimiento de los indicadores y planes de acción medidos.

Alumnas: ¿De cuáles políticas de Recursos Humanos implementadas se sienten más orgullosos?

Resp. Recursos Humanos: Realizamos entrevistas de egreso como forma de medición del clima. Contamos con planes de capacitación estratégicos de acuerdo a las necesidades de cada área.

Alumnas: ¿Existe alguna actividad del área que les gustaría fortalecer?

Resp. Recursos Humanos: Por ahora está todo bajo control, marchando según lo planeado.

Alumnas: ¿Cuáles son las principales necesidades de los empleados que deben atender?

Resp. Recursos Humanos: La política de trabajo y visión de trabajo hacia los empleados



Alumnas: ¿Qué tipo de comunicación utilizan con los empleados y cuáles son los canales?

Resp. Recursos Humanos: La comunicación es personalizada. Se utilizan mails, reuniones de trabajo, cartelería y contacto personal.

Alumnas: ¿Consideran relevante el índice de rotación, y cuál cree que es su causa?

Resp. Recursos Humanos: El índice de rotación se centraliza en los vendedores, ya que los mismos renuncian a los tres años de antigüedad aproximadamente por una mejor propuesta laboral.

Alumnas: ¿Cuál es la visión del área hacia el futuro?

Resp. Recursos Humanos: Seguir realizando las prácticas que se realizan actualmente como comunicación, selección y capacitación, y trabajar en un plan de fidelización, el cual hasta el momento está condicionado por factores económicos.

Alumnas: ¿Existen factores internos y/o externos que condicionan el desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos?

Resp. Recursos Humanos: Si bien la empresa tiene una nueva localización ha impactado positivamente en el personal, genera compañerismo en relación a la movilización hacia el trabajo.



Número 2

Modelo Cuestionario utilizado para los vendedores:

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN

El siguiente cuestionario tiene como objetivo obtener información verídica para ser utilizada en nuestro Proyecto de Grado. Es muy importante su participación, la misma no le tomará más de unos minutos de su tiempo. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Tenga en cuenta que no hay respuesta correctas o incorrectas, simplemente reflejan su opinión personal, por lo cual debe elegir la opción que más la refleje.

¡Muchas gracias por su colaboración!

PUESTO: _____

AREA: _____

ANTIGÜEDAD: _____

Marque con una X la opción elegida

1. A su parecer, ¿cuáles de estas áreas debería mejorar?:
 - Relaciones interpersonales
 - Remuneraciones
 - Capacitación
 - Ambiente físico
 - Reconocimientos

2. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo económico en el último año?:
 - Una vez
 - Varias veces
 - No he recibido



3. ¿Qué aspecto considera más valioso de su trabajo?:
 - Identificación con los valores de la empresa
 - Tareas asignadas
 - Remuneración
 - Posibilidades de crecimiento
 - Ambiente laboral

4. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento no económico en el último año?:
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca

5. ¿Cómo considera la relación entre usted y su jefe inmediato?:
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

6. ¿Considera que percibe una remuneración justa y equitativa?:
 - Si
 - No

7. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?:
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala



8. ¿Cómo considera que han sido las capacitaciones recibidas?:

- Buena
- Regular
- Mala

9. ¿Qué factor podría influir para que tome la decisión de renunciar?:

- Relación con el jefe inmediato
- Salario
- Jornada laboral
- Distancia entre el lugar de trabajo y domicilio
- Interés por el puesto
- Posibilidades de desarrollo

10. ¿Qué factores le resultan más motivadores? Pondere las siguientes opciones:

- Reconocimiento
- Clima laboral
- Beneficios
- Oportunidades de desarrollo
- Remuneración
- Otro _____

11. ¿Qué es lo que más te motiva de tu trabajo?



Número 3

Entrevista Gerente Comercial

Fecha: 4 de Agosto 2014

Hora: 9.30 hs

Lugar: Córdoba

Entrevistador: Fiorela Mastronardi y Ana Potenzo

Entrevistado: Gerente de Ventas, 45 años, 7 años de Antigüedad en la empresa

Características: Entrevista con carácter confidencial para obtener mayor información sobre el área de ventas para nuestro proyecto de Grado.

Preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son las principales motivaciones de los vendedores de su equipo de trabajo?

Creo que en general todo vendedor busca un trabajo desafiante, aunque el reconocimiento monetario es uno de los motores principales en este ambiente. Si a fin de mes no cobran lo que esperaban seguramente esto va a afectar en su ánimo y en su desempeño.

2. ¿Qué incidencia considera que tiene para la motivación del vendedor, la relación con usted?

Creo que es importante generar un buen ambiente de trabajo ya que compartimos muchas horas y en general trato de que se genere buen clima.

3. ¿Cómo influye el grupo de trabajo en el desempeño del personal?

Bueno, como mencionaba, es importante un buen clima en el trabajo pero también hay que mencionar que en general el vendedor es una persona muy competitiva y busca cumplir sus objetivos personales.



4. ¿Cuáles son las principales acciones y herramientas que realiza la empresa para retener a sus vendedores? ¿Cuáles considera que debería sumar?

Considero que la empresa no ofrece oportunidades de desarrollo para los empleados y deberían enfatizar en algunos puntos, ya que los vendedores se caracterizan por ir en contra del estancamiento y suelen estar muy atentos a lo que sucede en el mercado, viendo si hay otras ofertas, comparando su sueldo con los de otros vendedores del rubro.

Deberían sumar acciones de entrenamiento en técnicas de ventas para que los empleados cuenten con mayores herramientas para cumplir con su trabajo.

5. ¿Cree que la empresa tiene en cuenta las necesidades de sus empleados?

Creo que sí, se implementan distintas acciones desde Recursos Humanos, con lo cual les diría que desde la empresa se busca cuidar a los empleados. Sin embargo, a la hora de cubrir estas necesidades no siempre se toman las acciones correctas.

6. ¿Qué importancia tiene la motivación para que un vendedor tenga un buen desempeño?

Un vendedor siempre tiene que estar motivado. Especialmente en esta profesión, es un proceso constante que requiere dar lo mejor de uno cada día, no importa cómo te fue ayer hoy tenes que estar con todos los sentidos orientados a tener un buen día de ventas

7. ¿Qué otros aspectos influyen en su desempeño diario?

Todos buscamos un buen clima laboral, reconocimiento, oportunidades para crecer y sentirse parte de la empresa para donde estamos trabajando.



8. ¿Cuáles son las expectativas de venta que la empresa tiene para los vendedores?

Esto puede variar según las características de cada uno, pero se espera que un vendedor realice al menos cinco ventas al mes para que sea productivo. En cambio la expectativa para un vendedor con experiencia es que este cerca de las 10 ventas. También pueden llegar a ver hay casos excepcionales de vendedores sobresalientes quienes superan las 20 ventas, pero como dije son pocos y esta situación se da juntamente con los meses de condiciones óptimas del mercado.

9. ¿Cuáles son las principales razones, según su opinión, por las cuales un vendedor decide dejar su trabajo?

Como venimos hablando, los vendedores están muy informados sobre lo que ocurre en el mercado, por lo cual si no se lo valora desde la empresa, tomara otro camino.



Número 4

Entrevista Responsable de Recursos Humanos

Fecha: 13 de Agosto de 2014

Lugar: Córdoba

Entrevistador: Fiorela Mastronardi y Ana Potenzo

Entrevistado: Jefe del área de Recursos Humanos

1. ¿Cuáles son las principales funciones del área?

Fundamentalmente nos dedicamos al reclutamiento y selección del personal. También la empresa pone mucho foco en las tareas de capacitación; actualmente desarrollamos un plan de capacitación y es nuestra responsabilidad que se lleve a cabo ya que la empresa debe seguir los estándares de calidad de la marca matriz.

2. ¿Cuál es el mayor desafío del área de Recursos Humanos?

Considero que es un gran desafío lograr personal altamente motivado y capacitado, que logre cumplir con las exigencias de prestigio que caracteriza a la empresa.

3. ¿Cuáles considera que son los principales aportes del área sobre el personal?

Fomentamos con distintas acciones un buen clima laboral, que nuestro personal valora mucho. Además nos caracterizamos por profesionalizar a nuestra gente, lo cual marca la diferencia entre trabajar en nuestra empresa y hacerlo en otro lugar.



4. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades del personal que la empresa debe satisfacer?

Bueno, principalmente tratamos de darle prioridad al tema económico, por lo cual constantemente hacemos revisiones de nuestro paquete remunerativo para que resulte atractivo y equitativo.

5. ¿Se miden el grado de cumplimiento de los objetivos del área? De qué manera? ¿Quién realiza esta tarea? ¿Cada cuánto tiempo?

Tratamos de formalizar todos los procesos que desarrollamos desde el área para mejorar la calidad de nuestro servicio. Tenemos distintos indicadores, los cuales son presentados al directorio para mostrar los resultados del área.

6. ¿Existe alguna actividad que no estén realizando y considera que deberían hacerlo? De responder de forma positiva, ¿por qué no se está realizando actualmente?

La verdad que considero que tenemos una buena gestión, desde el área actualmente se realizan muchas acciones pero siempre hay lugar para la mejora. Por ejemplo la rotación es tema sensible en nuestro mercado, ya que los vendedores se caracterizan por rotar mucho. Implementar acciones de fidelización nos ayudarían mucho para poder conservar a nuestros mejores vendedores.

7. ¿Miden los índices de rotación y ausentismo? ¿Implementan alguna acción con esa información?

Nosotros analizamos el índice de rotación de nuestros vendedores, por lo que te comenté anteriormente. También realizamos índices de ausentismo aunque nos gustaría poder tener los medios para analizarlos más detalladamente.

Si, anualmente hacemos una comparación con el porcentaje del año anterior para tener un parámetro de la evolución de este índice.



8. ¿Cuáles son las acciones destinadas a retener al personal?

Desde nuestra área creemos que las capacitaciones que brindamos son un factor muy importante para retener al personal, ya que nos destacamos de la competencia por profesionalizar a los empleados.

9. ¿Hay factores internos y/o externos que condicionan el desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos?

Considero que el factor más influyente es lo económico, tanto para nuestra área como para el resto de las áreas. Lo positivo a desatar que contamos con el apoyo del directorio para desarrollar nuestras políticas.



Número 5

Entrevista Analista de Liquidación de Sueldos

Fecha: 2 de Diciembre de 2014

Lugar: Córdoba

Entrevistador: Fiorela Mastronardi y Ana Potenzo

Entrevistado: Analista Liquidación de Sueldos

Preguntas:

1. ¿El personal de ventas está incluido dentro algún convenio colectivo de trabajo?

Si, ellos están dentro del convenio de Smata y Acara

2. ¿Cómo es la composición salarial?

Ellos tienen un mínimo garantizado establecido por convenio y cobran las comisiones por sus ventas. Las comisiones son mensuales y dependen de la cantidad de vehículos/planes que venda cada uno.

3. ¿Cuál es el porcentaje de comisiones?

Es el 0,5% del valor de facturación y además si el cliente se adhiere al débito automático, se le suma un 0.5 %

4. ¿Cuál es la jornada de trabajo?

Los vendedores cumplen turnos de 6 horas, que son rotativos. En general trabajan más horas para poder lograr mejores resultados. La jornada de los vendedores de planes también puede incluir trabajar los fines de semana y feriados, ya que algunos stands se encuentran ubicados en centros comerciales.



5. ¿Esas horas extras son reconocidas?

Nosotros no pagamos horas extras, la diferencia la perciben en sus comisiones.

6. ¿Tienen algún beneficio dentro del paquete de remuneración?

Actualmente la empresa no otorga beneficios adicionales a los vendedores. Pero si tengo que destacar que se les ofrece un auto y se les paga la movilidad.

7. ¿Ofrecen alguna gratificación anual?

Ningún empleado de la empresa percibe premio a fin de año.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Número 6

Escala Salarial Smata Acara 596/2010:

 Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la Rep. Argentina Personería Gremial N° 85, Extendida por Resolución N° 10/56 D.N.T. a todo el Territorio de la República Argentina (Afiliado a la C.G.T., CSIRA e Industrial Global Union) Av. Belgrano 665 - Tel (011) 4340-7400 - Capital Federal			
Convenio Colectivo de Trabajo N° 596/10 A.C.A.R.A.			
CCT N° 20/88	Convenio N° 596/10		
(División por Categoría Personal Jornalizado Art. 8)	(Personal de servicios del Automotor. Su división por Categorías. Art. 10)		01/04/2015
Sin equivalencia	Especialista Múltiple Superior en Servicios	\$ 10,942.53	\$ 11,566.26
Oficial de 1° A	Especialista Superior en Servicios	\$ 9,685.50	\$ 10,237.36
Oficial de 1°	Especialista en Servicios	\$ 8,842.48	\$ 9,346.51
Oficial y 1/2 Oficial	Experto en Servicios	\$ 8,338.56	\$ 8,813.66
Peón y Aprendiz	Ayudante en Servicios	\$ 6,576.65	\$ 6,951.52
(División por Categoría Personal Administrativo Art. 11)	(Personal de Administrativo. Su división por Categorías. Art. 12)		
Sin equivalencia	Administrativo Múltiple Especializado	\$ 10,942.53	\$ 11,566.26
Auxiliar de 1°	Administrativo Especializado	\$ 9,768.22	\$ 10,325.00
Auxiliar de 2°	Administrativo Calificado	\$ 8,725.03	\$ 9,222.35
Auxiliar de 3°	Administrativo Auxiliar	\$ 8,110.21	\$ 8,572.49
Auxiliar de 4° y Cadetes	Administrativo Básico	\$ 6,576.65	\$ 6,951.52
	Lavador	\$ 7,726.28	\$ 8,166.68
	Maestranza A	\$ 6,155.26	\$ 6,506.11
	Vendedores		
	Vendedor y/o Promotor de Ventas (Mínimo garantido)	\$ 6,839.11	\$ 7,228.94
	Vendedor y/o Promotor de Planes de Ahorro (Mínimo Garantido). Vendedor itinerante de repuestos.	\$ 5,471.33	\$ 5,783.20

Vendedores: Tienen garantizado un mínimo del 0.5% de comisión sobre el monto de venta durante la promoción.

MARIO ROBERTO MARIÑO
Secretario General del Afiliado
Consejo Directivo Nacional
I. U. A. T. A.

RICARDO ALVAREZ
Secretario General del Afiliado
Consejo Directivo Nacional
I. U. A. T. A.

RICARDO JOSÉ DE SÁNTIAGO
Secretario General del Afiliado
Consejo Directivo Nacional
I. U. A. T. A.



Número 7

Informe Rotación de la Empresa

Según lo informado por la empresa, al finalizar el año 2014, el estudio anual, brindó un porcentaje de Rotación del 18 %. Siendo una gran cantidad de los vendedores que renuncian, empleados con una antigüedad entre 2 y 4 años. El menor porcentaje de los vendedores que deciden dejar la empresa cuentan con una antigüedad superior a los 5 años y también existe un porcentaje de nuevos vendedores que renuncian a menos de un año de haber ingresado.

La información obtenida sobre el 2013 es que la tasa de Rotación era del 11% También nos informaron que no tienen registros sobre el ausentismo.



Numero 8

MODELO ENTREVISTA DE EGRESO

Fecha: XXX

Lugar: XXX

Entrevistador: XXXXX

Nombre del Empleado: _____

Fecha de Ingreso: ___/___/___

Puesto: _____

Categoría: _____

Fecha de egreso: ___/___/___

Supervisor: _____

¿Cuáles fueron los motivos de su retiro?

¿Qué opinión tiene Ud con respecto a la empresa?

¿Qué opina acerca de su puesto de trabajo?

¿Cómo era su relación con el jefe directo?

¿Cómo considera la relación que mantuvo con sus compañeros de trabajo?

¿Qué opinión merece la remuneración que tuvo?

¿Cuál es su consideración con respecto a la formación recibida en su trabajo?

¿Cómo fueron las condiciones de trabajo?

¿Cómo considera las oportunidades que tuvo de desarrollo laboral?

¿Qué haría que se quedara?

Comentarios adicionales y recomendaciones:

.....