

91  
2 Gec.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LAS TEORIAS MOTIVACIONALES Y LA PRODUCTIVIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS EN EL RAMO DE LA INDUSTRIA QUIMICO FARMACEUTICA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**JULIO JESUS FERNANDEZ SANDOVAL**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA**

**MEXICO, D. F. 1985**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE GENERAL

	Pag.
Capítulo I.	
Introducción .....	1
Capítulo II.	
Breve Historia de la Industria Farmacéutica ..	7
2.1 Orígenes de la Industria Químico - Farmacéutica .....	7
2.2 El Círculo de la Salud .....	8
2.3 La Industria Farmacéutica .....	10
Capítulo III.	
La Importancia de la Productividad y su Relación con las Teorías Motivacionales .....	15
3.1 Introducción .....	15
3.2 Definición de Productividad .....	15
3.3 Exposición de algunas teorías sobre motivación en el Trabajo .....	18
3.4 Síntesis y comentarios de las teorías motivacionales .....	36
Capítulo IV.	
Algunas Consideraciones del Representantes de Ventas y su Productividad en el Trabajo .....	40
4.1 Introducción .....	40
4.2 Perfil del Representante de Ventas .....	42
4.3 El papel del Vendedor en una organización de Ventas .....	46
4.4 Necesidades mentales y sociales de los Representantes .....	47
4.5 Supervisión de los Representantes de Ventas .....	53
4.6 Evaluación de la Actuación de los Representantes .....	60

	4.7 Remuneración de los Representantes de Ven- tas .....	61
	4.8 Métodos de Remuneración para los Represen- tantes .....	63
<b>Capítulo V.</b>	<b>Desarrollo de la Investigación y Presentación de los Resultados Obtenidos .....</b>	<b>67</b>
	5.1 Metodología .....	67
	5.1.1 Investigación Documental .....	67
	5.1.2 Investigación de Campo .....	68
	5.1.3 Determinación de la Muestra .....	68
	5.2 Elaboración de Cuestionario .....	69
	5.2.1 Cuestionario Piloto .....	69
	5.3 Objetivo de las preguntas de Investiga- ción .....	70
	5.4 Recolección de la Información .....	73
	5.4.1 Características de los Sujetos En- trevistados .....	73
	5.4.2 Entrevistas .....	73
	5.4.3 Agrupación de los Datos .....	73
	5.5 Tabulación de la Información Obtenida ...	74
<b>Capítulo VI.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>127</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>130</b>

## CAPITULO 1

### INTRODUCCION.

Las grandes sociedades industriales de economía libre en el mundo, se encuentran en un proceso de cambio en el que el hombre es el centro de todo, las estructuras y mecanismos sociales, económicos y morales de las sociedades actuales están sufriendo cambios debido esencialmente a un hecho cuantitativo como es la proliferación de la especie humana.

El hombre, en su afán de conocer y dominar al mundo ha descuidado el conocimiento de sí mismo. Han sido las ciencias humanas las que menor avance y progreso han tenido en relación con otras ciencias. Podría decirse que esto tiene justificación, puesto que las ciencias humanas son las menos susceptibles de experimentación y las menos aptas para participar del método científico por su esencia intangible, abstracta y espiritual. En lo que se refiere a la naturaleza humana, lo más que ha podido hacerse es tener generalidades fundadas en frecuencias estadísticas o en la experiencia que uno llega a tener.

No ha sido sino hasta las últimas décadas que las ciencias humanas han mostrado un impulso y una vitalidad que nunca antes se les había concedido. Hombres como Maslow, McGregor y Herzberg, por mencionar solo algunos de los más importantes, han empezado a trazar nuevos senderos en el redescubrimiento del hombre, tratando de dar respuesta al qué, cómo y por qué de la naturaleza humana, su comportamiento, su motivación, sus variaciones y, en fin, de todas aquellas interrogantes que siempre han circulado alrededor del ser humano.

El hombre, como ser social, desarrolla su existencia dentro de grupos sociales a los cuales pertenece, y sin los cuales no podría subsistir. El hombre requiere de alimento, protección, cultura, esparcimiento, trabajo, etc. Pero sobre todo, el hombre requiere, como necesidad primordial, de convivir con sus semejantes; de vivir en sociedad. Todas estas necesidades son satisfechas por el hombre en diferentes grupos sociales, como son la familia, la escuela, el centro de esparcimiento o el lugar de trabajo: La Empresa.

Efectivamente, la empresa como centro de trabajo representa uno de los grupos sociales más importantes para el hombre, puesto que en él transcurre una parte significativa de su vida. Al mismo tiempo, la empresa como unidad productiva constituye uno de los elementos fundamentales en el desarrollo económico de la sociedad misma. Es quizá debido a esto último, que la empresa contemporánea se ha preocupado más, por la utilización óptima de sus recursos materiales, que por el aprovechamiento eficiente de sus recursos humanos.

Ha logrado optimizar el uso de aquellos, habiendo llegado a obtener un amplio dominio. Sin embargo, no ha logrado llegar a los más altos niveles de eficiencia, debido principalmente a la incapacidad para "manejar" en forma óptima los recursos humanos.

La empresa, en la actualidad, posee y domina conocimientos científicos y tecnológicos necesarios para el beneficio económico, pero poco sabe de la naturaleza humana y de su comportamiento.

El hombre, ese recurso tan imprevisible y a la vez tan valioso, ha sido poco apreciado por la empresa. Aún actualmente se considera con frecuencia al hombre como un recurso sujeto a las leyes de oferta y demanda que se adquiere o desecha como cualquier otro elemento que intervenga en la producción.

Todo esto pudiera ser porque existen hombres en abundancia, o también porque no representa grandes inversiones financieras, como sería el caso de una planta o una máquina.

El hecho es que el hombre es el único elemento capaz de intervenir creativa y productivamente en los resultados, y que no se ha sabido dirigir y aprovechar todo su potencial y su capacidad.

Debe tenerse presente el hecho de que si bien pueden reconocerse ciertos patrones en el comportamiento humano, éste tendrá siempre un factor imprevisto, ya que cada variable que intervenga en él, lo hará actuar de diferente manera.

No obstante tener en cuenta la posibilidad de este tipo de cambios, los cono-

cimientos disponibles sobre la naturaleza y el comportamiento humano son susceptibles de aplicación práctica en la organización. Sin embargo, como en todo intento de innovación, siempre hay obstáculos de diversa índole, derivados de la propia naturaleza humana, que es indispensable definir para poder salir adelante. Algunos de estos obstáculos son los siguientes:

1. Educacionales.- Falta de preparación y conocimientos de los principios del comportamiento humano y sus aplicaciones, por parte de las personas que dirigen la empresa.
2. Ideológicos.- Por un lado, la creencia común, prevalente en numerosos grupos gerenciales, acerca de la necesidad de un control estricto del hombre, y también, el hecho de que cada nueva técnica destinada a mejorar el trabajo humano tiende siempre a verse como un programa más, que busca solamente relaciones humanas cómodas.
3. Organizacionales.- Problemas derivados de presiones inmediatas de producción, movimientos frecuentes de empleados, de elementos gerenciales y conflictos interdepartamentales.
4. Gerenciales.- Resistencia a los grupos gerenciales al cambio, derivada de temores a la pérdida de control sobre la gente y a la degradación del trabajo gerencial.
5. Tecnológicos.- La creencia de que las exigencias tecnológicas del trabajo hacen prácticamente imposible cualquier cambio en el mismo.
6. Del Empleado.- La resistencia de muchos empleados a cualquier tipo de cambio, exteriorizada en forma de falta de interés o de sabotaje a los planes.
7. De Diagnóstico. La falta de análisis cuidadosos y sistemáticos de las situaciones, previos a las decisiones de implantación de nuevas técnicas.
8. De Recursos.- La cuantiosa inversión de tiempo gerencial que se requiere para llevar a cabo la implantación de plantas de este tipo.

Problemas como los indicados bien podrían actuar de manera conjunta o en forma parcial, propiciando que los avances logrados en el área de las ciencias humanas no den frutos prácticos y funcionales.

A pesar de ello, las organizaciones siguen buscando la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos humanos.

### **OBJETIVO.**

La intención que se persigue con esta tesis es la de hacer un análisis de la importancia que tienen las teorías motivacionales para que un departamento de ventas optimice su productividad. Se considera que si se aplica un buen método en esta área, los resultados se verán reflejados en su propio trabajo, y éste a su vez en las ventas de la empresa.

La organización, a fin de poder funcionar, necesita satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización, con fundamento en las más recientes teorías y estudios sobre la naturaleza y el comportamiento humano; las bases del comportamiento mismo de quien se ha dado en llamar los ojos, oídos y brazos de una empresa: El Vendedor.

Finalmente se explicará el por qué del interés y afecto hacia ese personaje de la empresa.

Durante tres años se tuvo la oportunidad de ser vendedor y de convivir con compañeros vendedores. En este lapso se conoció a fondo no solo el trabajo mismo del vendedor, con sus problemas y sus grandes satisfacciones, sino también se compartió profundamente sus necesidades, inquietudes, frustraciones, triunfos, etc., todo aquello que forma parte de su personalidad tan especial que es el vendedor.

También se observó cuán abandonado se siente, sobre todo cuando se encuentra en territorios lejanos, solo y frustrado cuando sus itinerarios son largos y se le aleja de su familia; y cuán libre se siente en un territorio que considera suyo. Es feliz al lograr un buen pedido, pero mal se siente cuando descubre angustiosamente que "quizá no sea un vendedor".



Con todo esto se llegó a una conclusión: siendo el vendedor un elemento tan importante en los resultados de una Empresa, normalmente no se le motiva y, por lo tanto, no es lo productivo que debiera ser. Normalmente se le trata de motivar a través de incentivos económicos, y muy esporádicamente, a través de otro tipo de incentivos. Lo más triste, sin embargo, es que en ocasiones las gerencias de ventas cuentan con conocimientos e instrumentos de motivación, y no los utilizan.

La presente investigación se llevó a cabo en empresas del ramo de la industria químico-farmacéutica, las cuales se dedican básicamente a la elaboración de dos tipos de productos.

1. **Productos Eticos:** Dichos productos únicamente se venden con la receta de un médico, y para que el médico los pueda prescribir, es necesario que esté bien informado de las características, ventajas y beneficios de los diferentes productos. Por ello, es indispensable que un grupo de vendedores promocioe esa venta.
2. **Productos Populares:** No requieren de promoción medica, ni receta específica del médico.

Para realizar esta investigación, se reunió toda la información necesaria, seleccionando la más adecuada para el estudio que nos ocupa.

Mediante una breve historia se habla de lo que es la industria químico-farmacéutica, sus orígenes, el concepto del sector salud y su proyección en México.

Se obtiene una idea de cómo las teorías motivacionales mantienen una relación importante con la productividad, proporcionándose definiciones sobre este concepto, tomando en cuenta la opinión de especialistas en la materia.

Se exponen tres teorías motivacionales de importantes hombres que hablan acerca de la conducta humana.

Se analizan algunos aspectos fundamentales para el buen desarrollo de los vende-

dores, que van desde el perfil del vendedor, hasta la satisfacción de sus necesidades primordiales.

Por último, se procede a hacer la investigación de campo, por medio de un cuestionario dirigido a los representantes de ventas, que se aplica a una muestra representativa del universo por el cual se llegan a conocer los factores que influyen en el área de ventas tales como la motivación y la productividad.

Posteriormente, para finalizar el trabajo, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## CAPITULO II

### BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

#### 2.1 Orígenes de la Industria Químico-Farmacéutica.

Es la medicina y la curiosidad del hombre por investigar hierbas o brebajes curativos, una disciplina tan antigua como la existencia del mismo hombre.

Según cita la A.M.I.Q.F.A.C. (1984, pags. 1-8), a fines del Siglo XIX se comenzaron a producir a escala industrial, los primeros compuestos medicamentosos; al término de la Primera Guerra Mundial, el estudio y desarrollo de los fármacos, que hasta entonces habían estado limitados a las instituciones académicas, pasaron a los laboratorios industriales.

El año de 1860 es una fecha importante, pues es por esos años cuando se tienen las primeras noticias de la existencia en Europa de organizaciones que se encargaban de la producción y distribución de medicamentos. Por otra parte, un buen número de empresas dedicadas por completo a la producción de sustancias químicas y agroquímicas se ampliaron para incluir una división farmacéutica.

Así comienzan a constituirse, pocos años después de la Segunda Guerra Mundial, las compañías farmacéuticas tal como se conocen actualmente es decir, desarrollando más de un producto para cada una de las clasificaciones patológicas.

En esta misma época también se realizan las primeras fusiones de la industria a nivel internacional.

En 1945, la industria farmacéutica aparece en México como sector integrado y cada vez con mejor organización, transformando lo que era una raquítica y limitada actividad, en una industria que actualmente elabora en México, casi 20 mil diferentes medicamentos, y que constantemente se ven superados gracias al descubrimiento e investigación de nuevas drogas para enfermedades antes incurables.

Hoy en día la industria farmacéutica no solo se limita a la producción y control de medicamentos, sino que analiza diferentes disciplinas, teniendo para ello la necesidad de contar con un equipo de especialistas tanto en informática, mercadeo, gestión administrativa, como también con un aparato comercial formado por grandes infraestructuras de distribución y existencia de farmacias bien surtidas y con productos en buen estado.

Así, en México, como en todo el mundo, la industria farmacéutica representa uno de los mejores medios de difusión de los últimos avances científicos y tecnológicos logrados internacionalmente en materia terapéutica, destinando el 20 por ciento de sus ingresos netos a esta labor de difusión tan necesaria para la actualización de conocimientos terapéuticos a través de la realización de seminarios y conferencias para médicos, publicaciones y cursos de capacitación, entre otros.

## 2.2. El Círculo de la Salud.

La Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (1985, pag. 24) informa que la Industria Farmacéutica en México realiza una muy importante labor en el área de la salud. Esta actividad privada ha venido colaborando, con una participación cada vez más amplia, activa y responsable, en las tareas del Estado relacionadas con la salud. Lo anterior, sin perjuicio de conservar su autonomía e independencia, de acción y de criterio, dentro del marco de libertad que protege la Constitución de este país.

Por lo anterior, el sector privado ha tratado de que le considere como parte integrante del sector salud y espera una respuesta afirmativa dado el espíritu democrático y participativo que inspira el programa del Gobierno Federal propuesto por el Presidente de la República.

Independientemente de lo anterior, constituye un "hecho" y como tal una realidad incuestionable al margen de cualquier orientación política que existe en México y funciona adecuadamente, hasta ahora, un Círculo de la Salud, que se encuentra integrado por:

1. Profesionistas de la Salud que ejercen una forma independiente y por

su cuenta como médicos, enfermeras, dentistas, veterinarios, homeópatas, químicos, etc.

2. Establecimientos de salud que funcionan como instituciones privadas: hospitales, sanatorios, clínicas, laboratorios de análisis, etc.
3. Empresas productoras de medicamentos, tanto en la línea humana como veterinaria y homeopática, así como los productos equiparables e higiénicos.
4. Establecimientos de distribución de productos medicinales que operan en el Distrito Federal y en las entidades federativas.
5. Farmacias y boticas del país.
6. Sector público integrado por la Secretaría de Salud, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicio Social para los Trabajadores del Estado y el Instituto de Desarrollo Integral de la Familia

Lo anterior se traduce en numerosas actividades, personas, empleos, recursos, entidades, dependencias, empresas, personas físicas y morales, en números impresionantes que aportan sus esfuerzos a la economía del país y obtienen cotidianamente logros importantes respecto a la salud de los mexicanos. En efecto, la actividad pública y privada procedente de este Círculo de la Salud, ha confrontado retos positivamente dramáticos en las áreas relacionadas con la Salud. Así, ha combatido y en ocasiones erradicado epidemias; ha proporcionado recursos en enfermedades consideradas como incurables del corazón, úlceras, diabetes, cáncer, artritis, enfermedades mentales, poliomelitis, Mal de Parkinson, etc.

Además, ha ampliado en forma espectacular las perspectivas de vida de la población, y aún más, ha mejorado la calidad de esas existencias al estudiar problemas de salud en edad avanzada. Se trata en realidad, de logros muy importantes que deben enfatizarse y difundirse.

Por otra parte, los esfuerzos de la industria farmacéutica se orientan en la actualidad a superar las costosas alternativas en hospitalización o cirugía mediante el descubrimiento, desarrollo, manufactura y mercado de medicamentos de la más alta calidad. Tales empeños serían inútiles de no contarse con quienes prescriben, distribuyen, ponen a disposición del público y administran las medicinas, es decir, de personas y establecimientos privados y públicos que forman el Círculo de la Salud: profesionistas, establecimientos, industria, comercio y servicios de salud.

Se ha escogido el Círculo como emblema de las entidades, empresas y personas que atienden la salud porque esa figura geométrica alberga a los diversos componentes que se han mencionado de los sectores público y privado, sin que entre ellos exista preeminencia o antelación, sino sólo coordinación y colaboración recíproca. En esta forma, el conjunto de participantes del Círculo de la Salud proporciona productos y servicios para la prevención, diagnóstico, curación y tratamiento de las enfermedades.

Debe precisarse que actividades de la naturaleza y magnitud que se han reseñado, no pueden soslayarse ni substituirse por el Estado. Nada perjudicaría más los éxitos operativos del Círculo de la Salud que la intervención del Estado-Dueño-Empresario, pretendiendo abarcar la producción y los servicios de la salud, es decir, el Círculo completo.

No puede ignorarse, por otra parte, la trascendental gestión que tiene el gobierno en el ramo de la salud. Por lo tanto, la cooperación Estado-Iniciativa Privada, resulta indispensable. No se explica ni el aislamiento de entidades y personas que forman el Círculo de la Salud, ni mucho menos la oposición entre ellos. Cualquier antagonismo solo puede ser transitorio y debe ser rebasado. Los recursos humanos y materiales que integran el Círculo de la Salud, constituyen una parte del patrimonio nacional. Por lo tanto, deben conservarse, defenderse e incrementarse en los próximos años.

### 2.3 La Industria Farmacéutica

Al iniciarse esta industria en la década de los años treinta, (op.cit.-

pag 7), prácticamente todas las medicinas se importaban del extranjero tales importaciones fueron substituyéndose con éxito mediante una intensiva y creciente producción y en la actualidad se fabrican en el país cerca del 98% de las medicinas que se consumen. Existe, además, una dinámica exportación de medicamentos elaborados en México con un alto valor agregado y que se envían a distintos países, especialmente Centro y Sudamericanos.

Independientemente de la actividad específica de la Industria Farmacéutica como productora de medicinas, tiene un gran interés y ha dedicado inversiones, tecnología y personal para elaborar materias primas, aunque no constituye ésta su función primordial. Los esfuerzos mencionados y los de otras empresas de transformación, han propiciado la actual fabricación nacional de más del 43 por ciento de las materias primas utilizadas en la elaboración de medicamentos.

Nuestro país cuenta con un número suficiente y eficiente de empresas farmacéuticas que satisfacen las crecientes necesidades de la población en materia de medicinas. En esta forma, la industria participa de manera importante en la economía del país, como sigue: sus activos importan 70 000 millones de pesos; sus ventas anuales son de 48 000 millones de pesos; se da ocupación a 45 000 personas entre obreros y empleados con una gran proporción de técnicos y profesionales, independientemente de los cientos de miles de personas ocupadas en el comercio farmacéutico y en las industrias conexas; los impuestos ascienden a una cantidad superior a los 2 000 millones de pesos anuales.

Todo lo anterior, a pesar de que la rentabilidad de la industria en los últimos años ha sido apenas del 7 por ciento sobre ventas y que incluso en el año de 1984 se experimentaron pérdidas, situación que es necesario corregir para evitar la desaparición de productos o de fabricantes.

Por lo que respecta a la salud, la industria proporciona al médico el variado arsenal de medicamentos que requiere; ha combatido con éxito enfermedades antes consideradas como incurables y ha aumentado y enriquecido el promedio de vida del mexicano.

La salud del hombre y el prestigio del fabricante obligan a seleccionar la pureza y la calidad a cualquier costo. Otras industrias pueden permitir diversas graduaciones o categorías de calidad, pero en la industria farmacéutica, la única calidad es la óptima, y en México, los medicamentos son comparables ventajosamente con las categorías de cualquier otro país por industrializados que se encuentren.

El mercado de medicamentos tiene una dinámica especial, ya que los constantes adelantos suministrados por la investigación química, médica y biológica, obligan a la continua introducción de nuevos productos y a la constante mejoría de los existentes.

La salud y la vida de los mexicanos son la máxima preocupación de la Industria Farmacéutica que ha puesto toda su potencialidad en elaborar las medicinas más modernas, fruto de la investigación químico farmacéutica, y que exitosamente han erradicado enfermedades que eran origen de una gran morbilidad en México.

La expectativa de vida ha aumentado sorprendentemente de 34 años en 1930 a 65 años en 1982. Así mismo, los medicamentos modernos proporcionan alivio a enfermedades crónicas permitiendo a los pacientes llevar una vida normal.

Podemos enfatizar con legítimo orgullo que la Industria Farmacéutica proporciona al cuerpo médico un valioso y extenso arsenal de donde puede seleccionar el medicamento que requiera un paciente en lo particular, en la dosificación y con las características que se necesiten.

De la producción total, las ventas al sector privado significan alrededor del 81 por ciento y el sector público abarca aproximadamente el 19 por ciento, adquiriéndose los productos en este último caso a precios frecuentemente marginales y de servicio. No debe preocupar que estos precios bajos, ante las presiones de un único comprador, puedan desintegrar la industria proveedora de medicamentos, a la fecha numerosa y competitiva, porque existe la firma



política de no substituir a los proveedores actuales por monopolios que carecerían de la calidad, surtido, aprovisionamiento y actualización de nuevos productos, con perjuicio de los consumidores.

La explosión demográfica que combate parcialmente el medicamento anticonceptivo que fabrica también la industria farmacéutica, traerá consigo una demanda mayor de bienes y servicios, entre ellos, las medicinas. Esto requerirá una industria farmacéutica creativa, fuerte y sana, que pueda elaborar todas las medicinas que se requieran incluyendo los nuevos descubrimientos.

Es sabido que en una proporción mayor del 70 por ciento, las medicinas que actualmente se encuentran en las farmacias a disposición del médico y consumidores no existían hace 10 ó 15 años porque aún no habían sido descubiertas, lo que revela que el ritmo acelerado de la investigación científica y médica para encontrar nuevos productos que salven vidas y reduzcan sufrimientos, es verdaderamente prodigioso. Se eliminan así formas más onerosas de cirugía y hospitalización y se reduce el ausentismo en el trabajo.

En resumen, puede afirmarse que la industria farmacéutica debe ser responsable de fabricar en el país medicamentos de óptima calidad en la cantidad, variedad, formas farmacéuticas y presentaciones que se requerirán en los próximos años. Para cumplir esta misión impostergable, la propia industria requiere trabajar en condiciones normales de seguridad y fomento, con precios equitativos y redituables y al margen de controles y competencias que la constriñan sin necesidad o la limiten indefinidamente.

Por último, ante la crisis que todos confrontan, la industria farmacéutica no ha menguado su actividad y sigue participando, activa y solidariamente, en los programas nacionales. Aún más, se ha puesto énfasis especial en una mayor y mejor colaboración y comunicación con todos los sectores de nuestro país, públicos y privados. El propósito consiste en defender, sin enfrentamientos estériles y contraproducentes, los intereses industriales, estimando que no deben ser antagónicos a los objetivos de otros sectores, ya que las

metas deberán ser comunes y en beneficio de México. Por otra parte, en los casos de existir discrepancias, positivamente excepcionales, podrán manejarse dentro de una amplia y cordial capacidad negociadora.

La Industria Farmacéutica es factor y condición de desarrollo del país y constituye, por su naturaleza y sus proyecciones, una industria notable, prácticamente sin paralelo en cuanto a sus exigencias y sus realizaciones. Merece, por lo tanto, la comprensión y el apoyo de todos los sectores a efecto de que siga fabricando excelentes medicinas y productos relacionados, para el disfrute de una vida mejor para la comunidad mexicana.

## CAPITULO III

### LA IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD Y SU RELACION CON LAS TEORIAS MOTIVACIONALES

#### 3.1 Introducción

Es evidente el extraordinario interés que en nuestro País despierta todo lo relacionado con la productividad como aspecto importante en la industrialización. El movimiento para difundir las metas y los medios para lograr una mayor productividad en fábricas y oficinas, se ha convertido ya en una doctrina para la actividad industrial y comercial.

También se ha dicho en muchas ocasiones que la habilidad más apreciada entre los hombres y entre los pueblos, debe ser la capacidad de producir.

La capacidad de producción de bienes y servicios es un factor determinante que repercute en forma directa en un mayor o menor nivel de vida que pueda prevalecer entre un grupo en particular. No obstante, quizá la habilidad de producir sea superada por otra aún más determinada:

#### **La habilidad de "producir productivamente"**

#### 3.2 Definición de Productividad

La productividad ha sido interpretada en distintas formas. En términos generales, puede decirse que representa el grado de eficiencia logrado por una explotación.

Podemos definir la productividad según cita DAVID BAIN (1985 P. 3-4) como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla ; es decir, la productividad es la conjunción de los recursos técnicos, materiales y humanos con la finalidad de obtener bienes, productos o servicios.

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

Productividad es la cantidad de bienes, productos o servicios que se proyecta producir en un período, en relación con la optimización de los costos. También puede decirse que la productividad es el incremento simultáneo de la producción y del rendimiento obtenido debido a la adecuada utilización de los recursos disponibles.

Productividad = 
$$\frac{\text{Productos, bienes o servicios}}{\text{Recursos técnicos, materiales y humanos.}}$$

Los recursos técnicos de una empresa son: sistemas, métodos, procedimientos y, en general, la tecnología necesaria para transformar uno o varios elementos. Normalmente éstos pueden ser cuantificables.

Los recursos materiales son: maquinaria, instalaciones, equipo y accesorios auxiliares, así como el dinero, elementos que adicionándose al esfuerzo, la energía y la tecnología usada por el hombre, crean procesos de producción, mismos que pueden ser medibles.

Recursos humanos son: directivos, ejecutivos, supervisores, trabajadores y/o empleados. Las motivaciones, frustraciones y, en general, las actitudes de la gente no pueden cuantificarse tan fácilmente como los otros recursos.

En resumen, la productividad de una empresa es la suma de las productividades individuales.

El objetivo de un departamento de Producción debe ser incrementar su capacidad productiva; el objetivo de una empresa debe ser aumentar la productividad.

Se ha establecido que la productividad se logra si se aprovechan al máximo los recursos materiales, tecnológicos y humanos.

Para lograr lo anterior, se habla de técnicas de medición y enriquecimiento del trabajo, de estudios de tiempo y movimientos, de diagramas de flujo, de reducción de tiempo improductivo, etc.

En todos los niveles de la organización, el incremento de la productividad puede llevarse a cabo mediante el empleo de la motivación en el hombre a través de su conducta.

Porque la conducta del hombre está presente en todas las fases de la industria, la lucha industrial, la moral y las actitudes son respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo, e influyen directamente sobre el modo en que el personal trabaja y produce para la empresa.

Estas conductas son solamente síntomas: la voluntad de trabajar es en gran manera un aspecto psicológico. El incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación, porque la voluntad del hombre no se puede comprar a tan bajos precios. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad llegan a ser lo más importante una vez satisfechas las necesidades básicas.

La conducta expresiva es la realización de un hombre, pero sus capacidades para conducirse representan sus aptitudes. El que éstas se manifiesten es

un problema de motivación , ya que si se pueden controlar los motivos de los hombres, consecuentemente se puede controlar la conducta que expresarán. Pero siempre hay un límite; no se puede motivar a una persona a hacer algo para lo cual no está capacitado.

Al aplicar en el lugar de trabajo las teorías de la motivación, se debe tomar en cuenta la jerarquización de las necesidades propias de cada personalidad, ya que no hay dos personalidades exactamente iguales. El hecho de que el hombre siempre desea algo nos muestra que la satisfacción de su deseo siempre provoca la aparición de otro nuevo.

Durante el último cuarto de siglo, la palabra motivación se ha empleado con frecuencia y cada vez con mayor énfasis en el lenguaje propio de la eficiencia industrial. La inclusión de este concepto en la terminología de conferencias, mesas redondas, con el tema de productividad ha sido como una señal de que el factor humano en el trabajo ha vuelto a ocupar el lugar preponderante del que, por olvido se le había despojado, pero como una consecuencia de toda novedad, se ha degenerado hasta cierto punto el empleo de la motivación como si fuese una herramienta de trabajo que puede crearse a voluntad sin tomar en cuenta su carácter esencialmente personal.

La motivación es un factor importante en todos los aspectos de la vida del hombre, no solamente desde el punto de vista del trabajo, sino en sus relaciones familiares y sociales.

Dicho proceso determina la búsqueda, la razón y/o el interés constante de la actividad humana que tiene el hombre en la vida para obtener con mayor éxito una serie de satisfactores. Debe ser constante e interminable para que el individuo cada día vaya alcanzando metas y objetivos que se haya fijado; ya que de no ser así, la conducta del hombre se extinguiría poco a poco.

### 3.3 Exposición de algunas teorías sobre motivación en el trabajo.

A continuación se exponen algunas teorías motivacionales respecto a la

conducta humana desde el punto de vista de la psicología relacionadas con el ambiente de trabajo.

Para este análisis, se revisarán las siguientes teorías:

- a) Abraham Maslow
- b) Douglas MacGregor
- c) Frederick Herzberg

a) ABRAHAM MASLOW

Postula que el hombre posee una escala de necesidades que va satisfaciendo una a una. Estas necesidades son:

1. Necesidades fisiológicas.

Goble (1977, P. 50-56) menciona que "las urgencias más fundamentales, inaplazables y poderosas de todo hombre son las que se refieren a la supervivencia física: alimento, líquido, refugio, sueño, sexo y oxígeno. El individuo a quien le falta alimento, autoestima y amor, primero pedirá pan, y hasta llegar a satisfacer su hambre, las demás quedarán relegadas".

2. Necesidades de seguridad

Una vez que las necesidades fisiológicas han sido razonablemente satisfechas, otras dominan la conciencia. Estas son las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza o la privación; de estabilidad, de liberación del temor, la ansiedad y el caos; necesidad de estructuras, de orden, de leyes, etc. Pudiendo estas necesidades -al igual que las fisiológicas- dominar todo el organismo, pueden igualmente ser determinantes de la conducta, convirtiendo al organismo mismo en un mecanismo orientado a la búsqueda de la seguridad.

El adulto generalmente prefiere un mundo seguro, ordenado, predecible, organizado y con leyes y límites en el que pueda confiar y en

el que los acontecimientos inesperados, erráticos o caóticos que resulten peligrosos no sucedan, o que si suceden, exista algún protector que lo libere del daño.

Estas necesidades de seguridad pueden ser fácilmente observadas en el mundo actual de amenazas, peligros constantes, caos, revoluciones y desintegración de la autoridad.

La preferencia por lo familiar y conocido, así como la tendencia a tener religiones y filosofías que organicen el universo del hombre en un todo coherente y significativo, es también producto de la búsqueda de la seguridad.

### 3. Necesidades de pertenencia y afecto.

Una vez que tanto las necesidades fisiológicas como las necesidades de seguridad han sido razonablemente satisfechas, otras emergen y dominan la conducta: las necesidades de afecto y pertenencia, que se convierten en un nuevo centro gravitacional y el ciclo ya descrito se repite. Sin embargo, los sentimientos dominantes se referirán a la falta de amigos, a la falta de pertenencia a un grupo, a la falta de una novia, de una esposa, o de hijos. En suma, una necesidad de dar y recibir amistad y afecto de la gente y del lograr un lugar en un grupo o en la familia.

Cuando esta necesidad toma un lugar preponderante, motivador de la conducta, el hombre hará grandes esfuerzos por satisfacerla más que nada en el mundo, olvidándose de cuando tenía hambre o se sentía inseguro.

### 4. Necesidades de estimación o aprecio.

Todas las personas que viven en una sociedad tienen necesidad de una valoración verdadera, de respeto y estimación propias, así como de la estimación y el aprecio de los demás.



De acuerdo a lo anterior, estas necesidades pueden dividirse en dos grupos. El primero incluye necesidades tales como las necesidades de fortaleza, logro, dominio y competencia, confianza con respecto a los demás y de independencia y libertad.

El segundo grupo incluye necesidades tales como reputación y prestigio, "status", fama, gloria, reconocimiento, dignidad, importancia, etc.

La satisfacción de las necesidades de estimación propia producen sentimientos de autoconfianza, de orgullo, de fortaleza, de capacidad, de utilidad para los demás. Por el contrario, la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de impotencia y desamparo.

##### 5. Necesidad de autorrealización.

A pesar de que todas las necesidades mencionadas hasta el momento hubiesen sido satisfechas, el hombre podría encontrarse todavía insatisfecho y una nueva necesidad podría emerger causando inquietud en el individuo, a menos que esté realizando aquello para lo que sea apto, hábil y capaz. El hombre necesita ser lo que puede ser para ser auténtico con su propia naturaleza y, en última instancia, estar en paz consigo mismo.

A esta necesidad se le podría llamar necesidad de autorrealización, o sea, necesidad del individuo de realizarse en lo que potencialmente es y de ser lo que es capaz de ser.

La urgencia de la satisfacción de esta necesidad es clara sólo cuando las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y de aprecio hayan sido satisfechas.

Los requisitos necesarios para la satisfacción de estas necesidades son: la libertad de expresión, la libertad de acción en cuanto no se cause daño a otros, la libertad de investigación y búsqueda de información, la libertad de defenderse, la justicia, la honestidad, el orden, etc. Sin la presencia de estas condiciones, la satisfacción de las necesidades básicas sería casi imposible.

Se ha hablado de una jerarquía de las necesidades, en el sentido de cuando una está satisfecha, otra emerge y así sucesivamente, en un orden determinado. Sin embargo, esta jerarquía no funciona realmente de la manera descrita. Existen muchas excepciones en las que por circunstancias específicas, el orden o la jerarquía usual se invierte.

La satisfacción tiene, obviamente, un papel preponderante en la teoría mencionada. Sin embargo, teóricamente cuando una necesidad está satisfecha, su papel determinante concluye y una necesidad satisfecha desaparece como motivadora.

b) DOUGLAS MC GREGOR

Basándose en forma primordial en los lineamientos de la teoría motivacional de la satisfacción de las necesidades de Maslow, Douglas Mc Gregor realiza una transferencia de dicha teoría del ámbito puro de la psicología al ámbito de la empresa y el trabajo. La teoría propuesta por Mc Gregor tiene como base el hecho de que la teoría administrativa tradicional, así como su práctica, están basadas a su vez en la suposición de que a la gente le disgusta trabajar y que por consiguiente, evita hacerlo cuando puede.

Según Arias Galicia (1975, P.P. 126-132) y Hersey-Blanchard (1977 P.P. 54-57) lo que antecede, a fin de lograr que la gente trabaje en la consecución de los objetivos de la organización, es necesario el establecimiento de controles escritos y sobre su actividad, así como el ejercicio activo y constante de la actividad. Sin esta intervención activa de la dirección, la gente sería pasiva y

resistente a las necesidades de la organización. Por ello la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada o premiada para que pueda ser capaz de lograr los objetivos de la organización. Un último supuesto de esta teoría es que la gente en general prefiere ser dirigida y evitar la responsabilidad, siendo poco ambiciosa, y buscando antes que nada su seguridad.

Esta serie de supuestos presentados en forma muy concisa y que Mc Gregor llama Teoría X, norma las ideas y las prácticas de las estructuras de organización tradicionales. Dentro de esta Teoría X, existe toda una gama de formas de dirección (motivación) de las personas, que se desarrolla entre dos extremos.

En un extremo se encuentra la forma dura y fuerte del administrador totalmente orientado a la producción que, sabiendo claramente cuáles son sus objetivos de producción, decide de manera unilateral que se debe hacer, viendo a la gente como máquinas de producción. Esta forma está basada principalmente en la autoridad formal del jefe, respaldada por su poder disciplinario. Este tipo de jefe muy raramente consulta a su gente, y sólo le comunica aquello que considera estrictamente necesario para que el trabajo se lleve a cabo.

En el otro extremo de la Teoría X se encuentra la que podría llamarse la parte suave o blanda, la cual presupone que la gente es productiva solamente cuando se le mantiene "contenta" (no satisfecha) y ve en ello la función principal del jefe, con el fin de prevenir o eliminar cualquier conflicto que pudiera suscitarse, aún a costa de la productividad. En este caso, el jefe rara vez utiliza su autoridad formal, y normalmente trata de satisfacer las demandas de su gente, buscando (falsamente) conseguir la armonía para que el personal sea dócil y acepte la dirección.

Tanto la forma dura como la suave, presentan dificultades que, dado ciertas condiciones, pueden ser de graves consecuencias. Por ejemplo, una forma dura de dirección puede provocar resistencia por parte de la gente, o bien restricciones en la producción, antagonismos o sabotaje a los objetivos de la organización. En lo que se refiere a la forma suave, ésta tiene también graves inconvenientes tales como el desconocimiento de la autoridad, baja productividad, estímulo de la indisciplina, etc. (traducción del autor).

En contraposición a la Teoría X, Mc Gregor propone lo que él mismo denomina Teoría Y, la cual establece básicamente que provista la oportunidad y el incentivo adecuado, la mayoría de la gente desea trabajar.

Los supuestos generales de la Teoría Y son, en resumen:

1. La realización de cualquier esfuerzo físico y/o mental de las personas en el trabajo puede ser tan natural como el juego y el descanso. Esto quiere decir que la supuesta aversión por el trabajo no es propia del ser humano, sino que, dependiendo de condiciones totalmente controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de insatisfacción.
2. El hombre es capaz de autodirigirse y autocontrolarse para lograr sus objetivos y los de la organización a la que pertenece. El control externo y la amenaza no son los únicos medios y, obviamente, tampoco los más efectivos para alcanzar dichos objetivos.
3. El ser humano no es por naturaleza pasivo a las necesidades y objetivos de las organizaciones. Por el contrario, este ser humano se ha vuelto pasivo y resistente debido a sus experiencias en las organizaciones.
4. La voluntad del ser humano para conquistar sus objetivos es una función de la recompensa (satisfacción) que derivaría de dicha conquista. Esas recompensas o satisfacciones puede considerar aspectos

tales como la satisfacción de necesidades patológicas de seguridad, realización, etc.

5. El potencial, la capacidad y la disposición del ser humano para dirigir su conducta hacia sus propias metas y las de la organización, se encuentran presentes en el mismo.
6. Bajo condiciones propicias, el ser humano en general aprende no solamente a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad.
7. La capacidad imaginativa, el talento, la creatividad para la solución de problemas de tipo organizacional, son factores ampliamente distribuidos en la población.
8. En las condiciones impuestas por las sociedades actuales, el potencial intelectual de las personas no es utilizado en su totalidad, sino solamente en forma parcial.
9. La labor esencial de la dirección es la de disponer de tal forma las condiciones de la organización, que permitan al personal alcanzar las metas de la misma organización, al tiempo que alcanzan las propias. Este proceso incluye la creación de oportunidades y condiciones propicias, la liberación de potencialidades, el despeje de obstáculos y la promoción del crecimiento individual y de la organización.

Las condiciones impuestas por las teorías administrativas tradicionales han atado al hombre a trabajos restringidos en los que no puede utilizar sus capacidades, desalentando la aceptación de responsabilidades, alimentando la pasividad y eliminando el sentido genuino del trabajo. Sus actitudes, su conducta, sus expectativas y sus costumbres han sido condicionadas por sus experiencias en ese ambiente restrictivo y limitado.

Por lo tanto , el hombre actual está condicionado y acostumbrado a ser dirigido, manipulado y controlado en lo que representa para él el mayor porcentaje de su existencia: EL TRABAJO.

c) FREDERICK HERZBERG

Hersey-Blanchard (1977, PP. 65-66) comentan que la teoría Higiene-Motivación del Dr. Frederick Herzberg establece que ciertos factores del trabajo, denominados factores de higiene, si se presentan en su forma correcta, tenderán a eliminar la insatisfacción o desmotivación. Los otros factores, llamados motivadores, causarán, si se presentan en forma adecuada, satisfacción o motivación.

Vergara menciona que " En un estudio que realizó Herzberg en una industria de Pittsburgh, EE.UU., encontró que existen algunos factores que determinan un estado de insatisfacción en el trabajo, mismos que fueron: realización, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso" (1975 P. 111-125).

Herzberg observó también que existe otro grupo de factores mencionados con frecuencia como causantes de insatisfacción en el trabajo. Además, se destacó que los "insatisfactores" normalmente producen sólo cambios a corto plazo en actitudes. Los principales insatisfactores encontrados en este estudio fueron: políticas y administración, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo".

De esto se observó que los llamados factores de satisfacción están relacionados con aquello que la persona hace: con el contenido del trabajo, el desempeño en el mismo, el reconocimiento por dicho desempeño, la naturaleza del trabajo mismo, la responsabilidad en él y el progreso profesional en la capacidad de desarrollo del mismo.

Por el contrario, los llamados "insatisfactores" más que abarcar la relación del hombre con aquello que hace, describen su relación con el medio ambiente

en el que desarrolla su trabajo. Es decir, el primer grupo de factores se relaciona con lo que el hombre hace, y el segundo con la situación en la que lo hace. Herzberg llamó a este último grupo "factores de higiene" o "preventivos", puesto que sólo previenen una insatisfacción. Por el contrario, al grupo de satisfactores lo llamó "factores de satisfacción" o "motivadores", puesto que dichos factores son efectivos para motivar al individuo a mejores logros.

Analizando más profundamente la información recopilada en el estudio, se sugirió que los factores de higiene causaban insatisfacción debido a que se basaban en una necesidad de eliminar aquello que era desagradable en el medio ambiente. En cambio, los factores motivacionales producían satisfacción porque se basaban en una necesidad real de crecimiento y actualización. Esto refleja una doble estructura de necesidades: la primera dirigida a evitar todo aquello que es desagradable al individuo, y la segunda dirigida al crecimiento y desarrollo personales.

En relación con esta doble estructura de necesidades, es esencial señalar un factor que reviste una importancia capital dentro de la teoría de "Motivación-Higiene". Este se refiere al hecho de que aquellos factores que producen satisfacción, son totalmente distintos e independientes de los factores que producen insatisfacción; es decir, que ambos grupos de factores no son contrarios, sino independientes.

¿ Por qué un factor de higiene es incapaz de proporcionar satisfacción? La respuesta, casi obvia, es que un factor de higiene no tiene las características necesarias e indispensables para proporcionar al individuo un sentimiento de crecimiento, el cual depende de la realización de tareas que tienen algún significado para él. El factor de higiene no se relaciona con el trabajo y, por lo tanto, es incapaz de proporcionar ese sentimiento. El factor motivacional, estando relacionado íntimamente con lo que el individuo hace -con su trabajo-, es capaz de proporcionar el estímulo psicológico necesario para activar sus necesidades de realización.

Resumiendo lo anterior, se pueden considerar dos tipos de mecanismos para lograr el equilibrio. Primero, un ajuste con el medio ambiente que viene dado por un mecanismo de evasión. En segundo lugar, un ajuste interno que viene dado por el éxito en el esfuerzo del individuo por crecer desde el punto de vista psicológico, en su autoactualización y su autorrealización, es decir, en su esfuerzo por ser psicológicamente más que antes.

Existe el hecho de que en compañías en las que la falta o deficiencia de factores motivacionales en el trabajo, incrementa la sensibilidad de los trabajadores hacia los factores de higiene, por lo cual la cantidad y calidad de estos factores tiene que ser constantemente mejorada, puesto que estos factores tienen sólo un efecto temporal que hace necesario dar a éstos una atención mucho más frecuente.

Los factores de higiene, proveniente de la estructura social del hombre, son cíclicos y por ello sólo se pueden satisfacer en forma temporal, teniendo el efecto de un analgésico de efecto limitado. En tal virtud, el "buscador de higiene", que parece padecer de insatisfacción crónica, lo cual se puede tomar como una enfermedad de la motivación, representa solamente un tipo más en una clasificación completa de ajustes. De acuerdo a las fuentes de satisfacción del individuo, dicha clasificación contiene los siguientes tipos:

- a) El buscador de motivación sano.- En esta categoría se encuentra el individuo que muestra una satisfacción permanente, la cual proviene de situaciones en las que lo más importante son los factores motivacionales que le dan a su vez un sentimiento de desarrollo y crecimiento personal. Dichos factores motivacionales se identifican siempre en relación con la actividad del individuo, a través de lo cual es posible su realización y desempeño. Es importante, además, para pertenecer a esta categoría, que el individuo tenga la oportunidad de satisfacer esas necesidades motivadoras. Una última condición necesaria para pertenecer a esta categoría es la de contar con un medio ambiente sano, o bien con la posibilidad de enfrentar con éxito el sufrimiento proveniente de factores pobres de higiene.



- b) El buscador de motivación infeliz.- En esta categoría se encuentra el individuo sano desde el punto de vista motivacional, pero cuya higiene es pobre. Esto no afecta al individuo sano, pero lo hace infeliz, puesto que se siente insatisfecho con relación a las retribuciones de la vida.
- c) El buscador de motivación no realizado.- En este grupo se encuentra el individuo que habría basado su satisfacción principalmente en factores motivacionales, pero que, sin embargo, no tuvo la oportunidad de hacerlo.

Esto es debido a que sus necesidades de crecimiento se debilitan, aunque no su motivación. Por otro lado, este tipo de individuo buscará siempre suficientes satisfacciones para sus necesidades de higiene. En esta categoría cae también el individuo al que ciertos factores motivacionales le causan insatisfacción; es decir, que para él un satisfactor actúa como insatisfactor.

Se encuentra también dentro de esta categoría individuos que están tan orientados a la motivación, que cualquier fracaso en este aspecto les produce sufrimiento y dolor. Sólo en este caso el cambio de un factor de motivación a un elemento de insatisfacción es legítimo, aunque sólo representa una interpretación errónea de sentimientos de el buscador de motivación infeliz y el no realizado.

En esta categoría se encuentra el individuo que, siendo buscador de motivación, es infeliz; es el individuo al que se le niega cualquier oportunidad de crecimiento psicológico y, además, se encuentra frustrado en su necesidad de higiene.

- d) El buscador de higiene con mecanismos defectuosos de ajuste.- Esta categoría abarca al individuo que busca su satisfacción en los factores de higiene, sustituyendo el concepto de motivación por el comportamiento evasivo, en busca de un medio ambiente agradable.

En esta categoría se encuentra el individuo que cuenta con un gran número de realizaciones que jamás lo conducen a un crecimiento real.

- e) El buscado de higiene enfermo mental.- Este es el típico buscador de higiene que satisface sus necesidades de higiene en forma muy limitada.
- f) El buscador monástico.- Esta categoría considera al individuo que piensa que negando la naturaleza animal del hombre, obtendrá la recompensa de la felicidad.

El buscador de higiene, en contraposición con el buscador de motivación, sufre de insatisfacción crónica en el trabajo, porque vive por ello; sus reacciones a cualquier mejora en su medio ambiente son exageradas. Por el contrario, manifiesta muy poco interés y satisfacción en las cosas que realiza. Es el individuo que no saca provecho de la experiencia, sino únicamente de un medio ambiente agradable.

A continuación se presenta una tabla que resume las características del buscador de higiene y las del buscador de motivación, tal como Herzberg las presenta.

#### BUSCADOR DE HIGIENE

1. Motivado por la naturaleza del medio ambiente.
2. Insatisfacción crónica y creciente respecto a varios aspectos del contexto de su trabajo, vgr. salario, supervisión, etc.
3. Reacción desmedida de satisfacción hacia el mejoramiento de factores de higiene.

#### BUSCADOR DE MOTIVACION

- Motivado por la naturaleza de la actividad.
- Mayor tolerancia hacia factores pobres de higiene.
- Reacción moderada hacia el mejoramiento de factores de higiene.

- |   |   |
|---|---|
| 4. Duración breve de la satisfacción, cuando los factores de higiene son mejorados.   | Igual   |
| 5. Reacción desmedida de insatisfacción cuando los factores de higiene no son mejorados.  | Reacción moderada de disgusto cuando los factores de higiene requieren ser mejorados. |
| 6. Deriva pequeñas satisfacciones de sus realizaciones.   | Deriva grandes satisfacciones de sus realizaciones.                                   |
| 7. Muestra poco interés en el tipo y calidad del trabajo que desempeña.   | Muestra capacidad para gozar el tipo de trabajo que desempeña.                        |
| 8. Es cínico con respecto a las virtudes del trabajo y de la vida en general.   | Tiene sentimientos positivos hacia el trabajo y la vida en general.                   |
| 9. No aprovecha su experiencia desde el punto de vista profesional.   | Aprovecha su experiencia desde el punto de vista profesional.                         |
| 10. Inclinado a las frases de estereotipo:  | Tiene sistemas de creencias sinceros y considerados.                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ultraliberal, ultraconservador.</li> <li>b) "Cacarea" sobre la filosofía gerencial.</li> <li>c) Actúa más como alta gerencia que la alta gerencia misma.</li> </ul> |   |
| 11. Puede tener éxito en su trabajo debido a su talento   | Puede ser un super realizador.  |

La máxima motivación en el trabajo tendrá lugar cuando estén presentes tanto los motivadores como los factores de higiene en una situación laboral.

A continuación se detalla la naturaleza de los factores de higiene:

Se han desarrollado diez categorías denominadas "Factores de Higiene", las cuales se enumeran a continuación:

- a) Contratos de trabajo y administración de la compañía
- b) Supervisión
- c) Relaciones con el supervisor
- d) Condiciones de trabajo
- e) Salario
- f) Relaciones con los compañeros
- g) Vida personal
- h) Relaciones con los subordinados
- i) Status
- j) Seguridad

Dichos factores se explican a continuación en forma más detallada, según el curso de I.D.C.A.C. Enriquecimiento del trabajo (1981, P.P. 141-142)

- a) Contratos de trabajo y administración de la compañía.- Los eventos incluidos en esta categoría se relacionan con aspectos de la política laboral y procedimientos generales; por ejemplo, la administración de una organización con problemas de comunicación, la ausencia de una política laboral y procedimientos adecuados, etc. La mayoría de las anécdotas de esta área tienen que ver con las políticas de personal, así como la "forma" de hacer las cosas.
- b) Supervisión.- Esta categoría incluye impresiones referentes a la competencia técnica del supervisor del empleado, así como el estilo general de organización demostrado por el jefe inmediato. Incluye, además situaciones que demuestran la voluntad de dejar hacer, de delegar y sus acciones cotidianas, las cuales indicarían su "ecuanimidad" en el trato con sus subordinados.

- c) Relaciones con el supervisor.- En este factor se incluyen respuestas sobre la relación interpersonal del individuo con su supervisor, tanto en el plano laboral, como en el estrictamente social. Esta categoría no incluye el tipo de relación en que el supervisor actúa para reconocer o premiar el rendimiento superior de su subordinado.
- d) Condiciones de trabajo.- Estas respuestas tienen que ver con las condiciones físicas de trabajo, incluyendo la disponibilidad y eficiencia de herramientas, espacio e instalaciones, condiciones de luminosidad, calefacción, ventilación y la estética general del lugar de trabajo.
- e) Salario.- En esta categoría se incluyen anécdotas relativas a la compensación. Involucran situaciones en que los incrementos son o no otorgados, así como los métodos utilizados por la organización para manejar la administración de salarios.
- f) Relación con los compañeros.- Esta categoría de relaciones interpersonales, pero referida a aquellos sucesos en que el participante narra su interacción con sus compañeros de trabajo. Nuevamente esos sucesos tenderían a ser de dos tipos diferentes; los que son interpersonales, pero estrictamente sociales, aún cuando puedan tener lugar en una situación laboral.
- g) Vida personal.- En esta categoría figuran algunos problemas de familia que tienen que ver con el trabajo, tales como la necesidad de reubicar a la familia en virtud de un traslado o promoción.
- h) Relaciones con los subordinados.- Otra categoría referente a las relaciones personales, pero sólo relevante en el caso de aquellos participantes que supervisan trabajo de otros. Se incluyen en ella las anécdotas de situaciones en que el participante experimenta insatisfacción en su conducta interpersonal con sus subordinados.

- f) Status.- Este punto tiene que ver con símbolos de status, tales como alfombrado de una oficina, acceso a un vehículo de la compañía, acuerdos privilegiados en cuanto a comidas, etc.
- j) Seguridad.- En esta categoría se encuentra todo lo relacionado con la vejez, consideraciones tales como pertenencia y estabilidad o inestabilidad de la organización, según la percibe el participante, lo cual se refleja en la seguridad de una persona con respecto a su trabajo.

Herzberg utilizó el término "higiene" para referirse a dichos factores debido a que quería transmitir la idea de que eran ambientales y preventivos. La cantidad de tiempo y dinero invertido en mantener buenas condiciones de higiene, debe ser considerada como una inversión destinada a evitar o prevenir la insatisfacción laboral.

A continuación se detalla la naturaleza de los "factores de motivación":

En la investigación de Motivación-Higiene, los factores de motivación o satisfacción en el trabajo se denominan motivadores, y son los siguientes:

- a) Logros
- b) Reconocimiento
- c) El trabajo en sí
- d) Responsabilidad
- e) Avance
- f) Crecimiento

A continuación se presenta una visión más directa de estos términos y su significado:

- a) Logros.- Esta categoría incluye anécdotas que narran hechos que los muestran completando un trabajo, resolviendo un problema, o experimentando de alguna manera la sensación de logro.

- b) Reconocimiento.- Aquí se agrupan sucesos en que el individuo obtuvo el reconocimiento de su rendimiento por parte de otra persona. La otra persona podría ser casi cualquier miembro del personal, tal como el supervisor, o de cualquier otro nivel gerencial de un compañero, un colega, un cliente, etc., quedando siempre en claro que tomaba nota del rendimiento real del participante en su trabajo. En la categoría se incluye también el "reconocimiento negativo" que implica actos de crítica o regaño.
- c) El trabajo en sí.- Esta categoría se utilizó cuando el entrevistado manifestó sentimientos positivos o negativos con relación al desarrollo de su trabajo. El contenido específico del trabajo es el integrante esencial de esta categoría; por ejemplo, la determinación de si el trabajo es rutinario o variado, creativo o no muy creativo; si presenta algún interés intrínseco para el individuo que lo cumple; si es tedioso o interesante, y si exige un desafío o un esfuerzo creativo al empleado.
- d) Responsabilidad.- Esta categoría incluye eventos que hacen al control del empleado sobre el contenido del trabajo que realiza, determinando si es responsable por el trabajo de otros, si tiene autoridad para manejar aspectos contenidos en el radio de acción de su puesto. Incluye casos en que los individuos afirman su satisfacción por contar con cierto grado de autonomía, o un sentimiento de propiedad dentro de su trabajo.
- e) Avance.- Aquí se incluyen los casos de participantes que experimentan un cambio real en su posición dentro de la organización, traducido esto en una promoción.
- f) Crecimiento.- Esta categoría comprende los casos de participantes que entienden tener en sus trabajos la oportunidad de aprender más y desarrollar más sus capacidades y conocimientos. También incluye casos de individuos que entienden que junto con la oportunidad de aprender más, surge una potencial posibilidad de avance.

La ausencia de motivadores no provocará necesariamente insatisfacción en el trabajo y permitirá un nivel normal de productividad; pero para procurar inusuales y más elevados niveles de motivación que produzcan índices de productividad excepcionales, los motivadores deben estar presentes.

#### 3.4 Síntesis y comentarios de las Teorías Motivacionales.

Puede decirse de una u otra manera que las tres teorías motivacionales antes expuestas se encuentran íntimamente relacionadas: La Teoría motivacional "unitaria-dinámica", de Abraham H. Maslow, la teoría de Douglas McGregor, que se deriva de las técnicas y sistemas de Administración por Objetivos, y la teoría de Frederick Herzberg, de donde proceden las técnicas y sistemas de enriquecimiento del trabajo. Vergara (1975 P. 175)

Antes de entrar de lleno al análisis de los sistemas y técnicas mencionadas, se hará un breve análisis de algunos de los medios que se han utilizado con más frecuencia, con el fin de tratar de motivar a la gente en el trabajo.

- a) Reducción de horas de trabajo.- El reducir las horas de trabajo ampliando la posibilidad de la vida familiar y del ocio, se ha considerado como una forma de motivar al trabajador.

En algunas empresas se han instalado programas recreativos que reducen las horas de trabajo, siguiendo la filosofía de que quienes juegan juntos, trabajan mejor juntos.

Parece obvio que sacar a la gente del trabajo no es la mejor forma de motivarla; la realidad es que la gente que está realmente motivada, busca trabajar más y no menos.

- b) Aumentos programados de sueldos y salarios.- La única motivación que este medio proporciona a la gente es la de esperar al siguiente aumento de sueldo.



c) Prestaciones.- Las prestaciones configuran uno de los medios más "so-corridos", para promover la motivación en el trabajo.

La tendencia de las prestaciones en las empresas, además de las "conquis-tas" sindicales, ha sido y será siempre ascendente e irreversible. El costo de las prestaciones representa porcentajes importantes de los costos de una compañía.

Sin embargo, las prestaciones no son "motivacionales", puesto que no son consideradas como recompensas, sino como derechos adquiridos.

d) Incentivos materiales.- El incentivo monetario es un medio al cual se se acude principalmente en ciertas áreas, como son la de producción o la de ventas. Sin embargo, el incentivo monetario, además de la complejidad que implica su establecimiento y su administración no es realmente motivadora.

Es cierto que un incentivo monetario puede hacer que la gente se mueva, pero de hecho no la motiva. Dicho incentivo monetario va un poco con la teoría X de Mc Gregor.

Si yo quiero hacer que una persona se mueva, puede amenazársele, inclusive en sus necesidades fisiológicas, o bien empujarla o darle un puntapié por detrás. ¿Quién está realmente motivado en un caso como éste: el que propone el incentivo o el que lo sigue? Obviamente, el que propone el "incentivo"; la otra parte sólo se mueve para tratar de conseguirlo. Eso no es motivación, como tampoco lo es un puntapié. No es lo mismo motivar que mover. Aunque el concepto de motivación implica "una acción encaminada a mover o inducir a una persona a actuar en determinada forma o sentido...", implica también que esa actuación debe provenir de dentro de la persona, aunque el estímulo sea externo.

Como se analizará más adelante, la motivación implica subjetividad más que objetividad.

- e) Relaciones humanas.- Muchas empresas han llevado a cabo programas completos de relaciones humanas, los cuales en última instancia han terminado por plantear la misma pregunta de siempre:  
¿ Estoy realmente motivado?
- f) Comunicación.- A través de investigaciones de moral, planes de sugerencias y programas de participación de grupos, se ha tratado en ocasiones de establecer comunicaciones abiertas entre gerencia y empleado, habiéndose logrado, como nunca antes, que ambos grupos se comunicaran y escucharan. Sin embargo, dichos programas no llevan a grandes mejoras en la motivación.
- g) Participación.- A partir de los llamados "psicólogos de necesidades" (como Maslow), y a través del concepto de la actualización, se empezó a arrojar luz sobre el problema de la motivación. Sin embargo, desafortunadamente muchos de estos psicólogos se confundieron con los psicólogos de relaciones humanas, emergiendo un nuevo concepto de participación.

Este concepto de participación se da en dos aspectos.

El primero tiene como fin dar al individuo una "visión general" de lo que hace. Por ejemplo, si un trabajador aprieta mil tornillos en un día, hay que decirle que lo que realmente está haciendo es construir, por ejemplo, un refrigerador. El segundo tiene la finalidad de dar al empleado la "sensación" de estar determinando en cierto sentido lo que él mismo hace en su trabajo. El objeto de esto es proporcionar al empleado una "sensación" de realización, más que una realización adicional en su trabajo.

Todos estos medios utilizados para tratar de mejorar la motivación en el trabajo, en la realidad no han tenido éxito como motivadores. Existen varias formas de hacer que una persona se mueva y haga algo que deseamos que haga; algunas de estas formas logran que la gente haga algo, pero no motivan. Es como si aplicáramos una carga eléctrica cada vez que queramos que se mueva.

En cambio, hay otras formas que sí motivan, es decir, que logran que la gente se mueva en razón de una fuerza interna propia del individuo como si la carga eléctrica proviniera de un generador instalado dentro de la persona. En ambos casos, el estímulo puede ser externo.

Con respecto al primer caso, existen varias maneras de mover a una persona. En primer lugar, existe la posibilidad del puntapié. Sin embargo, esta manera tiene varias desventajas: No es elegante, va contra la imagen de benevolencia que la mayoría de las organizaciones predica y, siendo un ataque directo, puede propiciar una contra-reacción similar, pudiendo la víctima devolver una dosis igual. Debido a ello, el psicólogo rescató a aquéllos que no podían usar la violencia física. Así, se empezó a desarrollar una forma similar de violencia, pero en el área psicológica, la cual aportó grandes ventajas con respecto a la violencia física.

Si yo le digo a una persona que si hace algo por mí o por la compañía, le daré una recompensa en la forma de dinero, de posición, de status, o de cualquiera otra, ¿le estoy motivando realmente? La respuesta de la mayoría de la gente sería un sí rotundo. Sin embargo, no es así.

Quizá esta situación se asemeje al juego del burro y la zanahoria: "camina y obtendrás un premio si te gusta", sólo en este caso de tramo en tramo se entrega la zanahoria y se pone una nueva enfrente. Este método tampoco motiva, sólo mueve. La diferencia entre este caso y el anterior es que el anterior se empujaba desde atrás y en éste se jala por delante.

"Esta es la forma más común de tratar de mover a la gente en las empresas actuales, las cuales destinan todo su ingenio a tratar de encontrar nuevas clases de "zanahoria" Vergara (1975 PP. 175-184).

En el primer caso, la empresa daba un puntapié al empleado; en este último, el empleado se da un puntapié a sí mismo.

Las siete formas para tratar de motivar a la gente que se vieron anteriormente, están basadas en esto.

## CAPITULO IV

### ALGUNAS CONSIDERACIONES DEL REPRESENTANTE DE VENTAS Y SU PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO.

#### 4.1 Introducción

Una de las áreas más importantes de toda empresa es el área de ventas. La razón es que simplemente en esa función reside su capacidad de sobrevivir. Toda empresa debe vender los bienes o servicios que produce, bienes y servicios que tienen un costo y que hay que vender para recuperar dicho costo y para realizar una ganancia o utilidad compensatoria del riesgo que se corre al invertir un capital. La venta depende de una tercera persona física o moral que se denomina consumidor, y al cual es necesario atraer y conservar.

Para tal fin, existen instrumentos como son la mercadotecnia, la distribución, la publicidad, la promoción y la investigación de mercados, a través de los cuales se conocen los gustos y exigencias del consumidor, se estudian y diseñan productos o servicios adecuados a esos gustos y exigencias, se establecen precios convenientes, se diseñan empaques aptos desde el punto de vista gráfico y mecánico, y se anuncian al consumidor para que conozca su existencia y, en última instancia, los adquiera, volviéndose a repetir el ciclo en forma de retroalimentación.

La venta, entonces, representa el puente entre la unidad productora y el consumidor, cualquiera que sea su nivel.

En nuestro sistema, la venta es importante para la Empresa, siendo el vendedor el que la mantiene.

Algunas definiciones de ventas son:

- a) Todas aquellas actividades que preceden a la transferencia de propiedad de un producto o un servicio a un consumidor o usuario (Andrews, George H., 1966).
- b) La venta es el proceso mediante el cual los artículos que están listos para la entrega se hacen llegar al consumidor (Wachs, William.Dr. 1968).
- c) La venta es la transferencia de propiedad de un producto de un comerciante o fabricante a un consumidor (Cánfield , Bertrand, 1967).

Con las tres definiciones anteriores se obtiene la siguiente conclusión: "La venta es el proceso de índole financiero, mediante el cual un artículo disponible pasa a manos de un cliente, de un intermediario, o de un consumidor".

Actualmente, en el ramo químico-farmacéutico y en otros, la venta no es sino la fase final de toda una serie de procesos que se han seguido uno a uno y que han sido elaborados de acuerdo con lo que el consumidor necesita; es decir, que el producto debe tener las características que se requieren para satisfacer las necesidades del consumidor.

Quien va a incitar a este cliente o consumidor es el representante de ventas, y su personalidad tiene mucho que ver con el interés que pueda sentir el cliente hacia el producto; al igual que su manera de presentarse, de hablar, de actuar, pueden aumentar sus deseos de compra o desecharlos totalmente.

#### 4.2 Perfil del Representante de Ventas

A pesar de la importancia de la función de venta y de quien la lleva a cabo, la profesión no goza de la reputación ni de la aceptación que de acuerdo con lo visto debería gozar.

En general, se piensa de la actividad de ventas como algo indigno, o como algo que no tiene nivel profesional y que cualquiera podría hacer. Entonces, ¿por qué esa imagen del vendedor en la sociedad actual? Las dos razones fundamentales según Vergara (1975 pp. 231-235) son:

1. Usualmente se piensa en el vendedor en términos de un fracasado en otras actividades para las que no ha resultado apto y que por ello se ha refugiado en las ventas como una última opción, con la esperanza de obtener un éxito relativamente fácil. Con frecuencia la gente piensa que el vendedor es el individuo que no ha tenido la capacidad de completar algún grado en el colegio o en la universidad.

Por otro lado, se piensa también en la venta mismo como una actividad frívola, fácil de desempeñar y capaz de proporcionar éxitos económicos fáciles y rápidos, sin tener prácticamente ninguna preparación previa, además de que no cualquiera está capacitado para vender, trayendo como consecuencia los fracasos, desmotivación y baja productividad.

Independientemente de su validez, éste es un concepto que configura en parte la imagen del vendedor.

En el medio de la ventas, como existen muchos individuos "pseudo-vendedores" que habiendo fracasado en otras actividades, cualquiera que fuese el motivo, se adentran en el campo de las ventas en busca de una experiencia diferente. Sin embargo, la experiencia misma nos muestra que existe el tipo de vendedor impreparado e irresponsable.

La venta misma exige cada vez más y más gente profesional, positiva y preparada. En nuestros días el vendedor impreparado, inexperto y de "inspiración" tiene cada vez menos cabida en las empresas, dando paso al vendedor realmente profesional.

2. Otra razón de la mala imagen del vendedor y de la venta misma estriba en la manera en cómo se emplea e interpreta el término "VENDER". Vender, en su sentido recto, sano y estrictamente comercial, significa "traspasar la propiedad de algo por un precio convenido", o también "exponer la mercancía al público para quien la quiera adquirir". Sin embargo, el término se ha relacionado con otros significados, tales como: vender igual a traicionar; vender igual a faltar a la fe, amistad o confianza que se debe a otro y, por último, vender igual a dejarse sobornar.

La palabra vender puede ser un término despreciable, y por ello, muchas veces a nivel subconsciente para mucha gente, el acto de vender es también despreciable. Normalmente, el vendedor conoce mejor las ventajas, limitaciones y defectos de un producto o servicio que ofrece. Es decir, que el vendedor por lo general es un experto acerca del producto o servicio que ofrece. Es decir, que el vendedor por lo general es un experto acerca del producto o servicio que vende, mientras que el comprador en muchas ocasiones no es más que un individuo medianamente informado. De acuerdo con esto, resulta más que lógico que el comprador quede con frecuencia insatisfecho o decepcionado por alguna compra que efectuó y, en tal virtud, que considere que el vendedor lo engañó ocultándole al menos parte de la verdad respecto del producto.

Todo esto ha ocasionado que la imagen del vendedor sea frecuentemente negativa y que en diversas ocasiones se le vea como a un enemigo que engaña.

Lo más triste de todo es que, en el fondo, en las empresas prevalece, al menos parcialmente, este tipo de imagen, puesto que al adiestrar o entrenar al futuro vendedor en la empresa misma no se le "proporcionan instrumentos" para desarrollar su trabajo, sino que se le "dan armas" como a cualquier guerrero que va a combatir a un enemigo, que en este caso estaría representando por el cliente.

Dentro de las características que debe satisfacer un buen representante de ventas, se consideran las siguientes:

(Bertrand, Canfield R., 1977 - pp. 117-119)

1. Presentación es una ventaja importante que ayuda a realizar la venta, ya que el representante dará una buena imagen de la compañía si se presenta aseado y arreglado.

Esta primera impresión que da el representante ante el cliente será importante para futuros contactos.

2. Buena salud.- El representante necesita de gran entereza física para día a día desarrollar su trabajo, ya que por lo general tiene que caminar mucho, subir y bajar escaleras constantemente, pasar gran parte de su tiempo en diversos medios de transporte, etc.
3. Facilidad de palabra.- Se trata de que el representante tenga bastante agilidad para hacer una demostración, o contestar correctamente a preguntas que se le hagan, darse a entender claramente y sin enredos; es decir, debe ser un buen comunicador.
4. Agilidad mental.- Aunado a lo anterior, se busca a la persona con imaginación que detecte un posible problema u objeción para la venta y los resuelva favorablemente.



5. Madurez.- Debe ser una persona emocionalmente madura, íntegra, que sepa sobrellevar cualquier situación para en este caso salvar una venta. En otras palabras, ser una persona equilibrada, cordial, comprensiva y tolerante.
6. Iniciativa.- O sea, la persona que toma un papel activo, aportando lo necesario para incitar a la venta.
7. Responsabilidad.- Los representantes de ventas desempeñan un trabajo libre e independiente, debido a que se les da una cartera de clientes y, por tanto, se organizan en cuanto a días de visita, horarios, etc., y no tienen la presión continua de sus supervisores. Entonces, lo que pasa es que hay quienes abusan de esta independencia para dedicarse a otros asuntos, y es por esto que se requiere de una persona responsable que sepa y que le guste cumplir.
8. Dinamismo.- Debe ser una persona que verdaderamente disfrute su trabajo, activa, que organice sus actividades día a día con deseos de obtener éxito.
9. Tacto.- Debe saber tratar a la gente ante sus diversos estados de ánimo, debe saber perder una discusión antes que una venta. Necesita tener una gran entereza emocional, ya que a veces se logra más tratando en forma adecuada a la gente, que llevando un buen producto.
10. Honradez y sinceridad.- Estas características se deben enfocar hacia dos puntos diferentes: la compañía y el cliente. El representante debe ser sincero y honrado, tanto a la hora de hacer la venta, como en lo que se refiere a la compañía. Así mismo, a la hora de reportar sus trabajo se podrá confiar en él.

#### 4.3 El papel del Vendedor en una Organización de Ventas.

Entrando ya a lo que se refiere a la venta, este proceso se desarrolla en varias formas, debido a la gran variedad de productos elaborados que se fabrican para los diversos ramos de la industria y de los mercados de consumo en general; pero específicamente en el ramo médico, el método más conveniente es a base de agentes vendedores, los cuales en su labor de venta deben seguir los siguientes pasos:

- a) Preparación
- b) Introducción
- c) Presentación
- d) Consumación

La **preparación** de la venta se realiza dentro de la oficina, de acuerdo con una planeación de visitas y objetivos autorizados por su jefe inmediato.

El vendedor preparará sus muestras, hará sus itinerarios, repartirá sus horas de trabajo debidamente, llevará un control personal de sus visitas a clientes y prospectos, consultará sus dudas y hará preguntas y sugerencias sobre sus clientes, etc.

La **introducción** es el paso que se refiere a cuando el vendedor ha logrado entrevistarse con la persona que decide la compra. Este paso no es fácil y el vendedor tendrá que usar la intuición y poder de convencimiento para lograr dicha entrevista, ya que la mayoría de los clientes, antes de recibir al vendedor, mandan a otra persona que por lo general no decide la compra, por lo que la visita no será lo efectiva que se requiere.

La **presentación** se refiere al hecho en el cual el vendedor muestra su producto, enunciando y explicando sus características, con objeto de que su cliente decida la adquisición de su producto. Este es el paso más importante de to-

dos los que sigue el vendedor para consumar la venta, porque una buena demostración al cliente que necesita su artículo o su satisfactor hará que éste se interese, pudiendo ya ir encaminándolo hacia el siguiente paso, que es la consumación.

La **consumación** de la venta es la meta del vendedor a la cual aspira llegar cuando inicia una demostración. Sin embargo, no es fácil llegar a la consumación, por lo que el vendedor tendrá que demostrar sus calidades como tal, ya que es necesario que sepa el momento preciso para conseguir la firma de su cliente.

El vendedor es un elemento primordial para la organización de ventas, ya que es el que visitará los centros de consumo de sus productos, tales como farmacias, hospitales y laboratorios. El vendedor representa todas las divisiones de la empresa cuando está con sus clientes, aún cuando su tarea fundamental es la de hacer ventas.

Con frecuencia tendrá que manejar quejas sobre los productos, cobrar cuentas morosas, llevar a cabo encuestas sobre el mercado, etc. Por lo tanto, el vendedor es indispensable para la empresa y dicho vendedor como tal deberá poseer calidades muy especiales para poder responder eficazmente ante sus jefes y su compañía.

#### 4.4. Necesidades Mentales y Sociales de los Representantes

Esta persona que se ve influenciada por los factores psicológicos del aprendizaje adquirido, así como por los culturales, en que una sociedad lo envuelve, va teniendo o van surgiendo en él necesidades mentales y sociales a satisfacer. Estas necesidades mentales y sociales van desde sentir seguridad, respeto, libertad de expresión y oportunidad de progresar, o sea que la persona se sienta bien con sí misma y dentro de la sociedad en la que se desenvuelve.

Es por ello que las empresas deben tomar y conocer otras necesidades de sus empleados para poderlos ayudar a satisfacerlas y contar así con personal vigoroso y animado, y no con gente frustrada o poco motivada.

Es necesario que los supervisores o jefes sean responsables de motivar a sus subordinados, y que tengan nociones de la psicología humana, ya que muchos temen que la alabanza merecida pueda engreír al hombre, o hará decaer sus esfuerzos, o a pedir aumento de sueldo. Estos pensamientos son errados, fuera de base. Por el contrario, el escuchar y tomar en cuenta al individuo dará innumerables ventajas a la empresa, ideas y sugerencias constructivas, ya que el representante aspira a poner algo bueno de sí en su trabajo.

Considerando la teoría de Maslow, se verán cuáles son las necesidades que un representante desea satisfacer, y que la empresa debe tomar en cuenta para ello.

"La persona que estima en algo la dignidad humana da a los demás, reconocimiento y respeto a su inteligencia, a su carácter y a su personalidad," según Arias Galicia (1975, pp. 69-70).

Cuando un representante de ventas rebasa la meta u objetivos que se le habían fijado, cuando cierra una venta con un cliente difícil, cuando realiza labores que van más allá de su trabajo rutinario; necesita ser reconocido por sus supervisores, ya que para muchos esta alabanza que se les haga vale más que todo el dinero que se les proporciona. Pero si no se les reconoce, nace en el colaborador un sentimiento de desengaño, de desdicha, trayendo esto siempre malas consecuencias.

Muchos representantes opinan que el tener la oportunidad de progresar es muy importante, ya que consideran que con ello empiezan a abrirse camino en la vida, a buscar nuevas metas y a superarse cada día más.

Los representantes de ventas también experimentan un deseo de sentirse miembros de un grupo, siendo ésta una necesidad de sociabilidad del individuo, y para satisfacerla la empresa debe elaborar buenos programas de comunicación, participación y colaboración intergrupales.

Otra necesidad que surge en el individuo es la de sentir seguridad y estabilidad, o sea sentirse protegido de despidos arbitrarios o de traslados de zona mal preparados e injustificados.

Entonces, se tiene que las necesidades y deseos que a un representante debemos satisfacer para lograr así su máxima cooperación son:

1. Aquellos que satisfacen sus necesidades primarias: Remuneración.
2. Aquellos que satisfagan sus necesidades mentales y sociales: Reconocimiento y respeto, libertad, seguridad, oportunidad de superación y cooperación activa en un grupo.

Se tienen todas estas tendencias que constituyen la razón de dar estímulos especiales a los representantes de ventas, mismos que a continuación se detallarán.

El mantener a los representantes en constante superación, con entusiasmo en su trabajo y lealtad a la empresa, es algo problemático y la responsabilidad correspondiente es de los supervisores y jefes de los representantes de ventas.

Este personal responsable de motivar y de estimular a los representantes debe ser consciente y constante respecto de la importancia de su labor, ya que sería totalmente perjudicial encontrarse en situaciones en las que no saben qué decir para animarlos, o para hacerlos reaccionar, o bien para resolverles un conflicto.

Es importante analizar en qué consiste motivar y qué métodos existen para tal fin.

Como ya se comentó anteriormente, motivar es proporcionar aquellos alicientes o estímulos que satisfagan estas necesidades del hombre.

Es importante motivar porque dos individuos de igual capacidad, en iguales situaciones, no rendirán lo mismo si a uno de ellos se le motiva y al otro no.

Los estímulos que se pueden dar para la satisfacción de estos alicientes pueden ser de dos maneras:

1. Positivos: son agradables, convenientes o adecuados a su objetivo, como pueden ser premios, ascensos, reconocimiento, etc.
2. Negativos: aquéllos basados en el temor y el miedo, desagradables y dolorosos, como puede ser amenazas, sanciones, despidos, etc.

Existen dos métodos que se utilizan para motivar a los representantes de ventas:

- A. Motivación Individual: Es sumamente eficaz, ya que el jefe o supervisor conoce al representante individualmente y sabrá aplicar aquellos estímulos que éste requiera.

La puede llevar a cabo reuniéndose con él, comentándole, escuchándolo o informándole de lo nuevo, ayudándole en sus problemas de trabajo, etc. Otro medio es la correspondencia y telefonemas, entre otros.

B. Motivación Grupal.- Con ésta también se pueden sacar muchos beneficios. La desventaja es que en un grupo no todos reaccionan igual a los mismos estímulos.

La puede llevar a cabo un buen orador, en convenciones o asambleas, por medio de películas motivacionales, videograbaciones, folletos, o publicaciones periódicas.

Otro medio empleado son las competiciones, aunque se recomienda que éstas se realicen rara vez, ya que el hacerlas con frecuencia hace que pierdan su fin motivacional y se llegan a tomar como algo común y rutinario.

Al efectuar un concurso o competencia, debe marcarse un objetivo a cumplir, como por ejemplo: obtener mayor número de clientes o de volúmen de ventas, etc., y si finalmente se logra, se dará un premio o recompensa.

La persona que lleva a cabo la motivación debe cuidar de no ser autoritario, áspero, desanimado, no debe dejarse llevar por sus nervios, problemas o favoritismos. Adentrarse en detalles de poca importancia e intervenir en asuntos estrictamente personales, en los que no tenga derecho ni motivo para actuar, también resulta negativo.

Motivación del vendedor.- Formas tradicionales de "motivar" al vendedor. Es raro encontrar en la actualidad empresas que no ofrezcan a sus vendedores un salario de base, a partir del cual se empiezan a ofrecer "incentivos" con el fin de "motivarlos" a obtener mayores ventas. Hoy en día, es difícil encontrar vendedores de compañías sin referirse a comisionistas que trabajan a comisión pura.

Sobre esta base, por lo general se trata de motivar al vendedor a través de incentivos materiales, con el objeto de que cubra o sobrepase cuotas de ventas, cubra cuotas de visitas, consiga nuevos clientes, haga exhibiciones de productos, realice una mejor distribución, etc.

"Estos incentivos normalmente toman la forma de premios de la más variada índole: dinero, bienes ( relojes, automóviles, anillos, etc.), viajes (en los que normalmente se incluye un acompañante), asistencia a seminarios, conferencias, mesas redondas, medallas y galardones y, en ocasiones, reconocimientos públicos en convenciones, juntas y asambleas, etc." Vergara (1975 pp. 241-242).

A lo anterior muchos gerentes de ventas le llaman motivación; pero es cuestionable si realmente con todo ello se está motivando al vendedor.

La respuesta obviamente es NO.

El vendedor es una de las personalidades que más requiere de motivación. La libertad propia de la actividad de ventas, la imagen de la actividad misma, el hecho de que no se les considera profesionistas, propician que el vendedor sea uno de los individuos más controlados por medio de la autoridad. Del vendedor dependen resultados muy importantes para la empresa, tal vez su supervivencia, y las gerencias controlan los resultados, controlando al vendedor.

Una estimulación y motivación adecuadas a los representantes de ventas producirán los resultados esperados, y los síntomas que imperarán en la empresa serán: lealtad, entusiasmo y la diaria superación.



#### 4.5 Supervisión de los representantes de ventas.

La supervisión de los representantes de ventas tiene gran importancia, ya que están expuestos a constantes tensiones físicas y mentales, y a veces también a problemas que en ocasiones no saben cómo resolver. Es por ello que existe la necesidad de obtener una supervisión activa y acertada que contrarreste estos factores. Con esta idea, puede decirse que dependerá de la supervisión la buena o mala adecuación de los objetivos, basándose en la preparación, motivación y desarrollo de los representantes. En algunas compañías se utiliza para definir este puesto, el término de Gerente de Distrito, o Gerente Divisional; pero para los efectos de esta tesis se emplea el término Supervisor.

Newgarden, p (1969, p 346) dice que "un buen supervisor es algo más que un buen vendedor, debe ser asimismo un buen jefe".

"Un supervisor es todo aquél que tiene personal bajo sus órdenes y un factor determinante del triunfo del supervisor como tal estriba en su capacidad de ejercer la autoridad formal y profesional, sobre los representantes en forma eficaz. (Arias Galicia F. 1974, p. 139)

El supervisor debe desarrollar una personalidad de líder capaz de hacerse seguir por los representantes.

#### Características del Líder

El líder debe tener carisma. A continuación se explican dos teorías que comentan qué es lo que hacen que una persona sea carismática:

1. La Teoría de las Características.- Sostiene que los líderes son aquellos que poseen una combinación de atributos personales que los hace "grandes hombres". Entre las características personales que se mencionan, se tiene : Inteligencia, dinamismo, tacto, etc.

2. La Teoría Circunstancial.- Son las circunstancias las que forman al líder del grupo. Al encontrarse en determinadas circunstancias escogen como líder a la persona que canaliza las emociones del grupo, o a la que ayuda a satisfacer sus necesidades.

Con estas dos teorías puede concluirse que el Supervisor más efectivo será el que tenga mayor sensibilidad para captar la emotividad de su grupo, aunando esto a sus cualidades carismáticas.

### Tipos de Supervisión

Se tienen tres formas de dirigir a un grupo, mediante la autoridad, manipulación y colaboración. Con estas formas de dirección podemos mencionar cuatro tipos de supervisión. (Ibid. p. 141)

1. El autócrata consumado: Se siente incapaz de ser obedecido y, por lo tanto, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto, dando órdenes todo el día.

Las posibles reacciones del grupo a su cargo son sumisión y resentimiento, aceptación mínima de su responsabilidad, irritabilidad y la gran satisfacción de "hacer tonto" al supervisor.

2. El autócrata benévolo: Es el supervisor paternalista que trata a sus empleados con suavidad y cariño.

Se le llama también manipulador porque en ocasiones puede no ser muy sincero en sus sentimientos, y lo que trata de hacer es manejar a la gente. Las posibles reacciones de su grupo son que la mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero quienes detectan su verdadera actitud, lo detestan; la iniciativa permanece estática, ya que nadie desarrolla ideas nuevas porque esperan la reacción del supervisor; y existe sumisión y falta de desarrollo personal.

3. El indiferente: No toma ninguna responsabilidad, ni la suya ni la de sus empleados. Las posibles reacciones de su grupo son moral y productividad al mínimo, descuido del trabajo, poco interés y espíritu de grupo.
4. El demócrata: Dirige al grupo afrontando sus responsabilidades y respetando las de sus empleados. Proporciona medios para que mejoren, y les da autoridad y autonomía.

Teóricamente pueden encontrarse las siguientes reacciones ante este tipo de supervisor: entusiasmo en el trabajo, alta cantidad y calidad en el trabajo, trabajo en grupo, menos problemas de motivación y más empleados satisfechos.

Resulta fácil creer que el supervisor demócrata es el más efectivo, pero todo depende de las circunstancias, ya que una combinación de los cuatro tipos de supervisión creará un supervisor más efectivo y adecuado.

Para lograr manejar a un grupo en forma efectiva, todo supervisor debe tener las siguientes características:

- a) Debe tener confianza en sí mismo, para poder dar confianza a los demás.
- b) Debe aceptar sus propios errores y esforzarse por ser mejor.
- c) Debe tener criterio para resolver problemas comunes a la supervisión.
- d) Debe ejercer un espíritu de progreso y de buena voluntad en su puesto y en el de sus subordinados.

El supervisor debe poseer estas características, así como la comprensión y el talento para poder juzgar la personalidad y méritos de los representantes a su cargo, asignándoles labores y encauzándolos en las ventas -

según sean las capacidades y temperamento de cada uno de ellos, tratándolos siempre como seres humanos dignos.

El supervisor debe estar consciente de que cada individuo posee su propia personalidad y no debe pretender cambiarlo; por el contrario, el supervisor debe agudizar sus sentidos para conocer más a fondo a cada uno de los representantes, tratándolos individualmente para así acrecentar sus cualidades y concientizarlos de sus efectos. Una de las experiencias más satisfactorias de los supervisores con mayor experiencia, es la de lograr crear oportunidades de ascenso para sus subordinados, considerándolo no como una pérdida, sino como una contribución al desarrollo de su subordinado.

Por lo anterior puede concluirse que todo supervisor debe pensar, actuar y producir como jefe y no como vendedor. Y esto estriba en hacer algo mediante el esfuerzo de otros.

### Funciones del Supervisor

A continuación se señalan las labores o funciones principales que todo buen supervisor del área de ventas debe desempeñar:

#### 1. Selección de Representantes de Ventas

Reclutar, entrevistar, seleccionar, tomar decisiones sobre los candidatos con mayor potencial, y cubrir las vacantes de su área.

#### 2. Capacitación de Representantes

Trabajar conjuntamente con el Departamento de Capacitación para lograr un continuo desarrollo de los representantes mediante cursos técnicos y motivacionales.

### 3. Organizar los Planes de Trabajo.

Preparar un plan de trabajo efectivo, con una adecuada distribución del tiempo, etc.

### 4. Dirección

Mantener una comunicación continua con su equipo de trabajo, así como las estrategias que habrán de ponerse en práctica.

### 5. Motivación

Ser un verdadero ejemplo para sus colaboradores, dando reconocimiento a quien lo merece, estimulando al que lo necesite y resolviendo problemas a quien los tenga, etc.

### 6. Control

Deberá analizar los informes y reportes que los representantes le proporcionen, señalando los puntos buenos y dando sugerencias para corregir defectos y evitar errores.

### 7. Obligaciones Generales

Deberá organizar su propio trabajo y aumentar su propia habilidad y destreza.

Lo que siempre debe tener presente todo supervisor es la importancia de establecer una buena comunicación, ya que los representantes deben quedar informados de aquello que les afecte o beneficie para la óptima realización de su trabajo, debiendo ser siempre escuchados y tomados en cuenta por el supervisor.

La supervisión puede ser individual y sobre grupos. La supervisión individual puede efectuarse en el campo de trabajo o en la oficina, mientras que la de grupos se lleva a cabo en la oficina. (Canfield, R.B. 1977 pp. 379-385).

1. Supervisión Individual: Sobre el campo de trabajo.- Es el procedimiento más eficaz para llevar a cabo la supervisión, ya que permite al supervisor observar los puntos débiles y fuertes de la actuación de los representantes, dándoles una idea de cuál es la mejor forma de guiarlos y capacitarlos.

El supervisor en este terreno debe trabajar como sigue:

- a) Debe observar el trabajo del representante, tratar los puntos negativos y positivos y corregirlo, mostrándole un procedimiento o táctica diferente o mejor.
  - b) Evaluar y comprobar la actuación de sus subordinados.
  - c) Comentar las metas alcanzadas, elogiando sus puntos fuertes y señalando asimismo los débiles, invitándolo a mejorar. Esto debe hacerlo en un plan amistoso, dándole confianza y comprobando si ha logrado comprender sus recomendaciones.
2. Supervisión Individual en la Oficina.- Puede llevarse a cabo en la oficina o en algún restaurante, en donde el ambiente sea informal y amistoso, en el que el representante pueda comentar sus problemas, quejas, intereses, etc. El supervisor podrá aprovechar la ocasión para señalarle los futuros objetivos que tiene planeados, sus reportes de horas trabajadas, clientes atendidos, etc.

Este método es eficaz y económico, y sirve para motivar a los representantes.

3. Supervisión de Grupos en las Oficinas de Ventas.- Este método consiste en planear juntas para todos los representantes, ya sean diarias, semanales o según las necesidades. En ellas se desarrollan diversos temas, como son disminución de problemas, demostraciones de productos, películas motivacionales o educativas sobre el producto, etc.

Este método tiene la ventaja de crear un ambiente de compañerismo entre todos, además del provecho que se pueda obtener de las reuniones.

#### 4.6 Evaluación de la Actuación de los Representantes

Para que la supervisión produzca los frutos esperados, debe ser planeada y organizada para evitar errores y ahorrar tiempo.

El supervisor, valiéndose de las observaciones, conversaciones e informes de los representantes, podrá formarse un criterio para evaluar así al subordinado y encauzar constructivamente sus labores.

Dichos informes deben ser sencillos, pero concisos, ya que de lo contrario los representantes lo llegarán a hacer de manera incompleta e inexacta, y deberán contener datos acerca de sus ventas, logros, número de visitas, observaciones diversas, etc. Newgarden A (1969, p. 235)

Conjuntamente con estos informes, el supervisor debe llevar a cabo la técnica de CALIFICACION DE MERITOS, elaborando una hoja evaluatoria en la que mencione todas las características o normas que califiquen al representante en su rendimiento. Estas son de dos maneras:

1. Cuantitativas.- Son las características basadas en las ventas, el número de visitas efectuadas, altas y bajas de clientes, etc.
2. Cualitativa.- Son las características basadas en su conocimiento del producto, precios, competencia, organización en su trabajo, exactitud en los informes, iniciativa, etc.

Estas características pueden valuarse por medio de puntuación por porcentajes: 10, 20, 30%; o por letras: A,B,C; o por categorías: PRIMERO, SEGUNDO, TERCERO, etc.

Se debe establecer una puntuación que permita comparar entre sí a cada representante, manejando a la vez el historial de ascensos, aumentos salariales, traslados de territorio, promociones, etc.



Las evaluaciones deben realizarse en intervalos regulares para que sean útiles; por ejemplo, cada seis meses. El realizar las evaluaciones con demasiada frecuencia puede convertirlas en una actividad rutinaria, no concediéndole la importancia que ésta tiene. Las evaluaciones tienen como finalidad el criticar positivamente y ayudar a orientar al subordinado, o sea, la superación de los representantes.

Las evaluaciones son también importantes para la empresa, ya que le permiten tener un punto de comparación más justo entre los representantes en cuanto a las ventas actuales y las pasadas, o las ventas en relación a la zona, etc.

#### 4.7 Remuneración de los Representantes de Ventas

Nos marca la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo 82, que: "El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

El Artículo 84 dice: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

Con esto nos queda clara la idea de que para que exista una relación de trabajo, debe existir el pago de un salario no menor al salario mínimo de la zona económica.

La empresa debe establecer un buen plan de remuneración, estimulante y estabilizador.

Estimulante, en cuanto a que se considera a la remuneración como uno de los principales incentivos para el individuo, ya que todo individuo necesita medios para subsistir y necesidades que satisfacer.

Es por esto que se debe tomar en cuenta la competencia en lo relativo a los sueldos que están pagando, ya que si no se da el equivalente o un porcentaje más alto de lo que ellos dan, no se logrará atraer y conservar a personal calificado.

Estabilizador, en cuando al plan de remuneración que sea estable y equilibrado entre los beneficios de la empresa y los de los representantes. Dicho plan debe ser aprobado por la compañía y por los empleados.

#### 4.8 Métodos de Remuneración para los Representantes

Existen varios métodos o sistemas de remuneración para los representantes de ventas en los laboratorios farmacéuticos, ofreciendo cada uno sus propias ventajas y desventajas, así como también se han hecho combinaciones de los mismos. El elegir un método o una combinación de ellos dependerá de las bases fijadas al hacer un estudio de las necesidades de la empresa y del representante, así que para cada empresa su método elegido será el mejor y más eficiente resolviendo sus propias necesidades.

Entre los métodos más usuales, tenemos tres de los más importantes: el sueldo fijo, las comisiones, y la combinación de ambos.

##### A. Método de Sueldo Fijo.

Se usa generalmente cuando se quiere mantener un mercado durante un largo periodo de tiempo. Resulta fácil de calcular, da más seguridad al representante y a la compañía, puede ejercerse un mayor control y exigirse más al representante en su trabajo, pidiendo cuentas exactas de sus actividades.

Cada determinado tiempo se hacen revisiones de sueldos y para ello, será útil combinar la técnica de calificación de méritos, para así poder dar aumentos justos.

##### B. Método de Comisiones

Este método puede aplicarse cuando hay manera de medir la tarea conseguida. Es el más eficaz para estimular el trabajo. En otras palabras, "tanto trabajas, tanto ganas", Se paga sólo el rendimiento otorgando así gran libertad e independencia al representante de ventas.

Tiene como desventajas el debilitamiento del control sobre el representante, que por lo general tiende a dar preferencia a los clientes fáciles, desfavoreciendo así el desarrollo de un buen servicio.

Las comisiones pueden ser de tres diferentes tipos:

- a) Progresivas: Se paga por determinado volumen neto de sus ventas marcando un límite, y si se pasa de éste, la comisión va aumentando a medida que sube el volumen de ventas.
- b) Sobre el grupo de productos: Se marca una comisión distinta por las ventas de cada uno de los grupos.
- c) Sobre productos individuales: Igual que el anterior, se fija una comisión sobre cada uno de los distintos productos.

En cuanto al salario a comisión, la Ley Federal del Trabajo (1984 p. 161) reglamenta en los siguientes Artículos que:

ARTICULO 286.- El salario a comisión puede comprender una prima sobre el valor de la mercancía vendida o colocada, sobre el pago inicial o sobre los pagos periódicos, o dos o las tres de dichas primas.

ARTICULO 287.- Para determinar el momento en el que nace el derecho de los trabajadores a recibir las primas, se observarán las siguientes normas:

1. Si se fija una prima única, en el momento en el que se perfeccione la operación que le sirva de base.
2. Si se fijan las primas sobre los pagos periódicos, en el momento en que éstos se hagan.

ARTICULO 288.- Las primas que correspondan a los trabajadores no podrán retenerse ni descontarse, si posteriormente se deja sin efecto la operación que le sirvió de base.

ARTICULO 289.- Para determinar el monto del salario diario, se tomará como base el promedio que resulte de los salarios del último año, o del total de los percibidos si el trabajador no cumplió un año de servicios.

### C. Método de Sueldo Fijo más Comisión

Aún en la seguridad de un sueldo fijo, que es por lo menos el 50% de sus ingresos totales promedio, más el estímulo de sus comisiones.

Con este método se ejerce un debido control sobre los representantes. Existen otros métodos relativos a este tema, mismos que se mencionan a continuación.

#### 1. Método de cuenta corriente más comisión.

Este método consiste en dar al representante de ventas una cantidad anticipada, que después deducirá del total de sus ganancias a comisión (generalmente pagadas cada semana). Si al final de sus ventas el representante no gana las comisiones necesarias para cubrir su cuenta corriente, debe devolver a la compañía el saldo en su contra. Tiene como desventaja que el representante puede dejar de prestar sus servicios a la compañía debiendo dinero, por tanto, ocasionándole problemas a la empresa para cobrar dicho saldo.

#### 2. Método de bonificaciones

Es la cantidad que se paga al representante por un esfuerzo extraordinario, ya sea a un volumen de ventas o ganancias, o en reducción de gastos. Generalmente este modelo se combina con el sueldo fijo.

La diferencia entre comisión y bono es que la comisión se paga por el volumen total de ventas, mientras que el bono es pagado sólo por la parte que exceda del tope de ventas previamente establecido.

### 3. Método de primas.

Es el pago que se da al representante, tal como gratificaciones, participación de utilidades, premios y recompensas, etc.

Los dos métodos que se citan a continuación se pueden considerar dentro del plan de prestaciones:

1. **Retribuciones complementarias:** son aquellas que no sólo representan una simple retribución monetaria, sino algo más, tal como vacaciones pagadas, seguro de vida, seguro de gastos médicos, plan de pensiones, plan de ayuda múltiple, becas educacionales, etc.
2. **Gastos de viaje y de automóvil:** Hay empresas que por sus necesidades de ventas, requieren que sus representantes viajen, y es entonces cuando se establecen los gastos de viaje. Con esta ayuda para gastos, la empresa marca las bases para contratar a los representantes, estableciendo una cantidad fija o mediante la justificación de gastos por parte del representante.

## CAPITULO V

### DESARROLLO DE LA INVESTIGACION Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La información general usada para fines de esta investigación es de carácter práctico, dadas las circunstancias del mismo.

Se determinó como área de investigación, la industria químico-farmacéutica, enfocada directamente a los laboratorios situados en el Distrito Federal, ya que es donde se encuentra ubicada la mayor concentración de este tipo de industria así como el mayor mercado del país, así como los que forman parte de la asociación en Relaciones Industriales de Laboratorios Químico Farmacéuticos, A.C.

El método de recolección de información que se empleó fue vía personal, entrevistando y entregando cuestionarios personalmente a los integrantes de la muestra con objeto de conocer el aspecto motivacional respecto a su desempeño laboral, siguiendo la metodología propuesta, se definió el proceso de tabulación y de análisis de este estudio.

#### 5.1 Metodología

Las fuentes de las cuales se obtuvo la información fueron primarios, por medio de entrevistas y cuestionarios realizados a las personas relacionadas con el objetivo del estudio, y secundarias, a través de Bibliografía tomada de diversas localidades.

La metodología que se empleo para el desarrollo de este trabajo comprendió las siguientes etapas:

5.1.1 Investigación Documental.- Se investigó previamente lo relacionado con el tema en cuestión, mediante bibliografía relativa al mismo tomada de diversas localidades; lo cual aclaró el panorama y afirmó las dudas existentes con respecto a este estudio y la forma en que debe-

rfa desarrollarse la investigación.

- 5.1.2 Investigación de Campo.- Para la investigación de campo fué necesario elaborar un cuestionario adecuado a los objetivos de este estudio. Dicho cuestionario fué aplicado directamente a los representantes de ventas de los Laboratorios Químico-farmacéuticos, con el fin de conocer la problemática del área de ventas.
- 5.1.3 Determinación de la Muestra.- De 58 laboratorios químico-farmacéuticos en total se tomaron solamente cinco de ellos para realizar esta investigación, que es el 10% de la muestra y que es representativo ya que son los de mayor cantidad de personal y de su capacidad de instalaciones que cada uno de ellos posee.

El tamaño de la muestra fué determinado mediante la fórmula.

$$N = \frac{3 (P) (Q)}{S^2}$$

En donde N = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de que se realice el evento

Q = Probabilidad que no se realice el evento

S<sup>2</sup> = Error permitido elevado al cuadrado y aplicando la información obtenida.

Sustituyendo.

$$N = \frac{3 (.10) (.90)}{.0025}$$

$$N = \frac{3 (0.09)}{0.0025}$$

$$N = \frac{0.27}{0.0025}$$



N = 108 Entrevistas.

Los factores que se tomaron en cuenta para la determinación de la muestra fueron: Su capacidad instalada y de personal, su ubicación y las facilidades para obtener información entre otros, dado que el tamaño de la muestra fué de 108, se aumentaron dos entrevistas, para efectos de análisis e interpretación de la información o sea un total de 110 cuestionarios y se tomaron 5 laboratorios representativos del total de ellos para efectos de este estudio se determinó - asignar en forma arbitraria y azarosa, 22 cuestionarios para cada uno de los laboratorios en cuestión.

## 5.2 Elaboración de Cuestionario

5.2.1 Cuestionario Piloto.- Definición: Mc Guigan (1974, p. 82), define el cuestionario piloto o estudio preliminar como "aquel que se efectúa antes del experimento principal. Generalmente, se lleva a cabo con un número pequeño de sujetos, con el fin de sugerir que valores específicos deberán ser asignados a las variables estudiadas, - para ensayar ciertos procedimientos y ver que tan bien funcionan y con el objeto de saber que errores podrían cometer al llevar a cabo el estudio real, para que de esta forma el experimentador esté preparado para ellos".

Para el logro de lo anterior, se entrevistó a un grupo pequeño de - representantes de ventas de un laboratorio químico-farmacéutico.

Los fines que se persiguieron fueron:

- 1.- Redacción
- 2.- Orden de las preguntas
- 3.- Tiempo para dar respuesta al cuestionario
- 4.- Verificación de la facilidad o agilidad del cuestionario.

Después de examinar los fines anteriormente descritos, se detectaron los errores y se hicieron las modificaciones pertinentes.

Así se elaboró un cuestionario definitivo, completo y sencillo, que se utilizó para realizar la investigación de campo y obtener el resultado del estudio.

El cuestionario está compuesto por 40 preguntas de diferente índole del tipo de selección múltiple. Se utilizó este tipo de preguntas únicamente debido a la facilidad y claridad que presentan al tabular los resultados, así como por su sencillez al contestarlas.

El cuestionario se encuentra dividido en 2 partes:

La primera nos muestra la información general del sujeto, incluyendo aspectos para fines estadísticos tales como: Edad, escolaridad, nacionalidad, puesto y la fecha de aplicación del cuestionario; la segunda parte comprende las preguntas objetivo de la investigación.

### 5.3 Objetivo de las preguntas de investigación.

El principal objetivo que se pretende mediante la aplicación del cuestionario es medir la actitud del representante de ventas con respecto al trabajo que desempeña, sin tomar en consideración opiniones y/o resentimientos personales de cada uno de ellos, condiciones del trabajo político laborales de la empresa, etc.

Las preguntas usadas en el cuestionario cubren diez temas, que se mencionan a continuación:

#### Tema I. Obtención de logros.

Preguntas números: 1, 11, 21 31, del cuestionario. Por medio de estas preguntas se miden las sensaciones que experimenta al individuo de cierre o terminación. Esta es una parte importante en la motivación por logro y está asociada a trabajos que permiten a las personas reconocer cuando se termina un seguimiento de los mismos.

## Tema II. Retroalimentación.

Preguntas números: 2, 12, 22 y 32 del cuestionario. Con éstas preguntas se investiga otra dimensión crítica de la motivación - por logro, se intenta medir como se siente el individuo en su trabajo en términos de determinar en que parte del mismo se encuentra, medir su propio progreso y obtener información sobre los resultados en forma precisa, rápida y fácil.

## Tema III. Autonomía.

Preguntas 3, 13, 23 y 33 del cuestionario. En estas preguntas se analiza también otra dimensión de la motivación por logro, que trata de medir si el individuo que trabaja por sí mismo entiende que las tareas que realiza son de su sola responsabilidad, así como la cantidad de trabajo que hace por sí mismo.

## Tema IV. Riesgo y Desafío.

Preguntas números: 4, 14, 24 y 34 del cuestionario. Este grupo de preguntas trata de medir como se siente el trabajador en términos de lo difícil, desafiante y exigente que le resulta el trabajo que desempeña. Así como, indicara todo lo que se le pide - al trabajador que desempeñe a su más alto nivel de capacidad.

## Tema V. Identificación con el Trabajo.

Preguntas números: 5, 15, 25 y 35 del cuestionario. Con este grupo de preguntas se analiza también la motivación por logro. - Esta categoría trata de medir si las personas se sienten identificadas con sus trabajos, si están bastante involucrados en él - como derivado de un espíritu de propiedad, es decir, si sienten que están desarrollando una actividad propia.

## Tema VI. Responsabilidad.

Preguntas números: 6, 16, 26 y 36 del cuestionario. Este grupo

de preguntas intenta medir si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo, así como el grado de autoridad que este siente que puede ejercer sobre ellos, sin tener que pedir autorización a sus superiores.

#### Tema VII. Reconocimiento.

Preguntas números: 7, 17, 27 y 37 del cuestionario. Por medio de estas preguntas se observa la actitud del individuo respecto al reconocimiento y recompensa en su desempeño laboral, y principalmente, cuán visible resulta este reconocimiento.

#### Tema VIII. Trabajo Interesante.

Preguntas números: 8, 18, 28 y 38 del cuestionario. Con dichas preguntas se trata de medir si el trabajador se siente atraído por la naturaleza del trabajo que desempeña, si se interesa por las distintas actividades que ésta conlleva y si el trabajo mismo representa una fuente de interés y placer para él.

#### Tema IX. Aprendizaje en el Trabajo.

Preguntas números: 9, 19, 29 y 39 del cuestionario. Por medio de estas preguntas se pretende saber si el trabajador conoce su trabajo y/o siente la necesidad de aprender más acerca de él y desarrollar nuevas habilidades.

#### Tema X. Desarrollo.

Preguntas números: 10, 20, 30 y 40 del cuestionario. Estas preguntas intentan medir la actitud del trabajador respecto a las oportunidades de desarrollo actuales que le brinda su trabajo, así como la relación existente entre su trabajo actual y el que pueda desempeñar más adelante.

## 5.4 Recolección de Información

5.4.1 Características de los sujetos entrevistados.- Los sujetos entrevistados fueron unicamente representantes de ventas de los 5 laboratorios químico - farmacéuticos que forman parte de la Asociación en Relaciones Industriales de Laboratorios Químico-Farmacéuticos, A.C., una vez realizadas las entrevistas a estos representantes de ventas, se encontraron las siguientes características de ellos:

- a) La edad de los sujetos fluctuó entre los 25 y los 40 años de edad.
- b) Todos fueron del sexo masculino.
- c) La escolaridad vario desde el personal con estudios de bachillerato, hasta profesionistas pasantes o titulados de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas, Derecho, Medicina, Ingeniería Química, Odontología entre otros.
- d) La nacionalidad fué mexicana unicamente.
- e) El nivel jerárquico o puesto que desempeñan es el de representante de ventas de Laboratorios Químico-Farmacéuticos.

### 5.4.2 Entrevistas

Las entrevistas se llevaron a cabo en los 5 laboratorios Químico - Farmacéuticos del Distrito Federal, objeto de la Investigación. Se efectuaron al azar 22 entrevistas diarias a los representantes de Ventas durante 5 días para así de este modo obtener la información deseada de aproximadamente la totalidad de los cuestionarios en cuestión.

### 5.4.3 Agrupación de los Datos

Una vez terminada la recopilación de cuestionarios de la escala de motivación del trabajo, se hizo una exhaustiva revisión de cada uno de ellos con el objeto de analizar la información y así obtener una

visión panorámica del sentir de los individuos, objeto de la investigación y posteriormente continuar con la tabulación de la información obtenida.

#### 5.5 Tabulación de la Información Obtenida

En esta fase de la investigación se determinó si la información obtenida era completa y si su confiabilidad y validez eran congruentes con las necesidades de dicha investigación. Posteriormente se seleccionó el proceso a seguir en la tabulación de cuestionarios, para así facilitar el análisis e interpretación de los mismos.

Para efectos de facilitar el proceso de tabulación, se utilizó una escala de medición de respuestas que va del veinte por ciento al cien por ciento; correspondiendo al 20% la situación menos favorable y al 100% la más satisfactoria. De esta manera, se obtiene un panorama mas claro y conciso, para cada una de las preguntas del cuestionario aplicado.

Para el proceso de tabulación se emplearon 5 fases; las cuales son:

- a) Planeamiento.- Su objetivo fué agrupar los datos ordenadamente, es decir, conocer las columnas de datos que eran necesarios para la tabulación.
- b) Numeración de los Cuestionarios.- Los cuestionarios fueron numerados antes de llevar a cabo la tabulación, para así facilitar el control de ésta y evitar errores de conteo u omisión en los mismos.
- c) Recuento.- Se hizo un minucioso conteo de cada una de las respuestas individuales y posteriormente, se hizo una agrupación de aquellas con contestaciones iguales.
- d) Verificación.- Se llevo a cabo una comprobación del proceso de tabulación mediante un sistema adecuado.

e) Resumen.- Se realizó la unión conjunta de todos los totales obtenidos en el proceso de tabulación llevando un registro de cada uno de ellos simultáneamente.

Para efectuar el proceso de tabulación de la información existen 2 métodos a saber:

- 1.- Método Manual.- Se limita a tomar nota de los datos registrándolos - en hojas tabulares, dejando espacio para colocar los totales y subtotales.
- 2.- Método Mecánico.- Se vale de fichas perforadas utilizando máquinas - especiales para este caso, se emplean encuestas muy grandes con respuestas muy complicadas.

Para fines de esta investigación se seleccionó el método manual, ya que el cuestionario no era muy elevado en su dimensión y las respuestas eran de fácil contestación.

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## CUESTIONARIO DE MOTIVACION EN EL AREA DE VENTAS

EDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS      ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_



## ESCALA DE MOTIVACION EN EL AREA DE VENTAS

Este cuestionario ha sido diseñado para medir cómo se siente usted con su trabajo. Se le agradecerá que piense únicamente en la labor que usted realiza. Trate de no dejar penetrar en sus pensamientos, opiniones y sentimientos respecto a su jefe inmediato, compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, política laboral de la empresa, etc.

Marque con un círculo el porcentaje que usted considera que expresa su opinión. En caso de que usted marque el 100%, ello indicará que está totalmente de acuerdo con lo ahí expresado; si coloca el círculo en el 20%, indicará que está en desacuerdo con ese concepto. Cualquier marca entre el 20% y el 100% significará un término medio entre ambos extremos. Deberá marcar tan sólo un porcentaje para cada concepto.

Muchas de las preguntas son similares en cuanto a su diseño; no deje que esto lo perturbe. Es de suma importancia que sea honesto en sus respuestas; recuerde que los números más altos indican que usted está de acuerdo, y los más bajos representan desacuerdo.

CUESTIONARIO FINAL

1. Todos los días cumplo con los objetivos del trabajo que debo desempeñar, tratando siempre de que las acciones encaminadas a tal fin sean satisfactorias.

NUNCA                    20%   40%   60%   80%   100%                    SIEMPRE

2. En mi trabajo llevo un registro de mi rendimiento, ya que éste refleja el resultado de mi esfuerzo.

CIERTO                    100%   80%   60%   40%   20%                    FALSO

3. Trabajo independientemente la mayor parte del tiempo, y decido cuándo y como haré un trabajo.

EN TODOS LOS CASOS                    100%   80%   60%   40%   20%                    EN NINGUN CASO

4. Mi trabajo me exige desafíos y tengo que trabajar más para lograr cumplir con ellos, ya que de esa forma mi destreza para resolverlos se pone a prueba.

SIEMPRE                    100%   80%   60%   40%   20%                    NUNCA

5. Conozco a mis clientes, sus necesidades y mis obligaciones para con ellos.

LOS DESCONOZCO                    20%   40%   60%   80%   100%                    EN SU TOTALIDAD

6. Tomo la mayor parte de las decisiones importantes relacionadas con mi trabajo, demostrando así mi determinación para la resolución de situaciones cotidianas.

NUNCA                    20%   40%   60%   80%   100%                    SIEMPRE

7. Cuando desempeño bien mi trabajo, mi jefe me lo reconoce.

INJUSTAMENTE                    20%   40%   60%   80%   100%                    JUSTAMENTE

8. Considero que mi trabajo es interesante, ya que me permite ampliar horizontes y tener una mejor visión de la labor que desempeño.

NADA                    20%   40%   60%   80%   100%                    MUCHO

9. El trabajo que realizo me permite desarrollarme continuamente y sentirme motivado para seguir progresando.

CIERTO                    100%   80%   60%   40%   20%                    FALSO

10. Mi trabajo me brinda la oportunidad de superarme.
- |       |     |     |     |     |      |         |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SIEMPRE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
11. Con frecuencia puedo decir: "He alcanzado esta meta y puedo comenzar a tratar de alcanzar otra, y así cumplir con mi deseo de superación".
- |                    |      |     |     |     |     |                |
|--------------------|------|-----|-----|-----|-----|----------------|
| EN TODOS LOS CASOS | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | EN NINGUN CASO |
|--------------------|------|-----|-----|-----|-----|----------------|
12. Cuando cometo errores o consigo un logro, me percato inmediatamente de ello.
- |       |     |     |     |     |      |         |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SIEMPRE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
13. La mayoría de las veces yo mismo planeo cómo hacer mi trabajo, para obtener el mayor provecho posible de las oportunidades existentes.
- |            |      |     |     |     |     |               |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|---------------|
| TOTALMENTE | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | LO DESCONOZCO |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|---------------|
14. Participo activamente en las decisiones que se toman en mi departamento, ya que de ello depende asimismo el desempeño de las labores conjuntas.
- |       |     |     |     |     |      |         |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SIEMPRE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
15. Cuando hay algún cambio en mi trabajo, me piden mi opinión.
- |        |      |     |     |     |     |       |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| CIERTO | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | FALSO |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
16. Cuando las cosas andan mal con el trabajo que realizo, yo soy el responsable.
- |                |     |     |     |     |      |                    |
|----------------|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
| EN NINGUN CASO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | EN TODOS LOS CASOS |
|----------------|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
17. Mi jefe reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo hace saber.
- |              |     |     |     |     |      |            |
|--------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
| INJUSTAMENTE | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | JUSTAMENTE |
|--------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
18. Me gustan las cosas que consigo hacer en mi trabajo.
- |               |      |     |     |     |     |                 |
|---------------|------|-----|-----|-----|-----|-----------------|
| SATISFACTORIO | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | INSATISFACTORIO |
|---------------|------|-----|-----|-----|-----|-----------------|

19. El trabajo que desempeño requiere de continua investigación por mi parte.
- |        |      |     |     |     |     |          |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|----------|
| NORMAL | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | EXCESIVO |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|----------|
20. El trabajo que realizo me permite aprender lo necesario para que en un futuro sea sujeto a promoción.
- |       |     |     |     |     |      |        |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| FALSO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | CIERTO |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
21. La mayoría de las cosas que hago en mi trabajo están consideradas dentro de los objetivos que debo cumplir, pero ello no es un factor limitante para situaciones que pueden representar un reto.
- |                |     |     |     |     |      |                    |
|----------------|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
| EN NINGUN CASO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | EN TODOS LOS CASOS |
|----------------|-----|-----|-----|-----|------|--------------------|
22. Siempre obtengo información exacta acerca de cómo estoy trabajando.
- |         |      |     |     |     |     |       |
|---------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| SIEMPRE | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | NUNCA |
|---------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
23. Dentro de ciertos límites, organizo mi propio itinerario para llevar a cabo mi trabajo.
- |                   |     |     |     |     |      |            |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
| DE NINGUNA MANERA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | PLENAMENTE |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
24. Me pregunto: "¿Puedo realmente hacer esta parte del trabajo?".
- |       |     |     |     |     |      |         |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SIEMPRE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
25. Considero que soy productivo para la empresa, ya que no me limito sólo a cumplir, sino que pongo más empeño en lograr ampliar mis metas.
- |       |     |     |     |     |      |        |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| FALSO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | CIERTO |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
26. La mayoría de las veces me es posible continuar con mi trabajo, aun cuando mi jefe se encuentre ausente.
- |            |      |     |     |     |     |                   |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| PLENAMENTE | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | DE NINGUNA MANERA |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
27. Cuando obtengo resultados positivos por mi trabajo, aspiro a realizar una labor más complicada y de mayor responsabilidad, para proyectar una imagen dinámica.
- |       |     |     |     |     |      |         |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SIEMPRE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
28. La realización de mi trabajo me absorbe totalmente, exigiéndome así la concentración necesaria para poder progresar en mis actividades.
- |                    |      |     |     |     |     |                |
|--------------------|------|-----|-----|-----|-----|----------------|
| EN TODOS LOS CASOS | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | EN NINGUN CASO |
|--------------------|------|-----|-----|-----|-----|----------------|

29. Es mi responsabilidad mantenerme informado, con el objeto de proporcionar una mejor asesoría a mis clientes y lograr una mejor imagen para mi empresa.
- |             |     |     |     |     |      |           |
|-------------|-----|-----|-----|-----|------|-----------|
| INNECESARIO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | NECESARIO |
|-------------|-----|-----|-----|-----|------|-----------|
30. En esta organización tengo oportunidad de prosperar, siempre y cuando realice bien mis funciones y reconozca el gran potencial de que dispongo para lograr cambios favorables.
- |        |      |     |     |     |     |       |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| CIERTO | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | FALSO |
|--------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
31. En mi trabajo tengo la experiencia de comenzar una nueva tarea y llevarla a su fin.
- |       |     |     |     |     |      |         |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SIEMPRE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|---------|
32. Al concluir mis labores cotidianas, estoy consciente de que he cumplido satisfactoriamente con mi trabajo.
- |              |     |     |     |     |      |            |
|--------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
| INSATISFECHO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | SATISFECHO |
|--------------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
33. Yo establezco mis propias metas, en base a los deseos de cumplir con mi empresa y conmigo mismo.
- |       |     |     |     |     |      |        |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| FALSO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | CIERTO |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
34. Mi trabajo exige algunas veces que esté totalmente involucrado en él para tener idea de cómo podrán salir las cosas.
- |       |     |     |     |     |      |        |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| FALSO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | CIERTO |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
35. Siento como si estuviera trabajando por mi propia cuenta.
- |       |     |     |     |     |      |            |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
| NUNCA | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | TOTALMENTE |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|------------|
36. Pocas ocasiones debo solicitar autorización para actuar y tomar decisiones relacionadas con mi trabajo, ya que la confianza depositada en mí me permite flexibilidad de acción.
- |       |     |     |     |     |      |        |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
| FALSO | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | CIERTO |
|-------|-----|-----|-----|-----|------|--------|
37. Esta organización gratifica el buen trabajo con mayor sueldo.
- |            |      |     |     |     |     |              |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|--------------|
| JUSTAMENTE | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | INJUSTAMENTE |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|--------------|
38. El trabajo del representante de ventas es ameno y atractivo.
- |            |      |     |     |     |     |                   |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| PLENAMENTE | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% | DE NINGUNA MANERA |
|------------|------|-----|-----|-----|-----|-------------------|

39. Mi trabajo me exige aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades, y con ello demostrar mi capacidad y mi disposición para efectuar cualquier actividad.

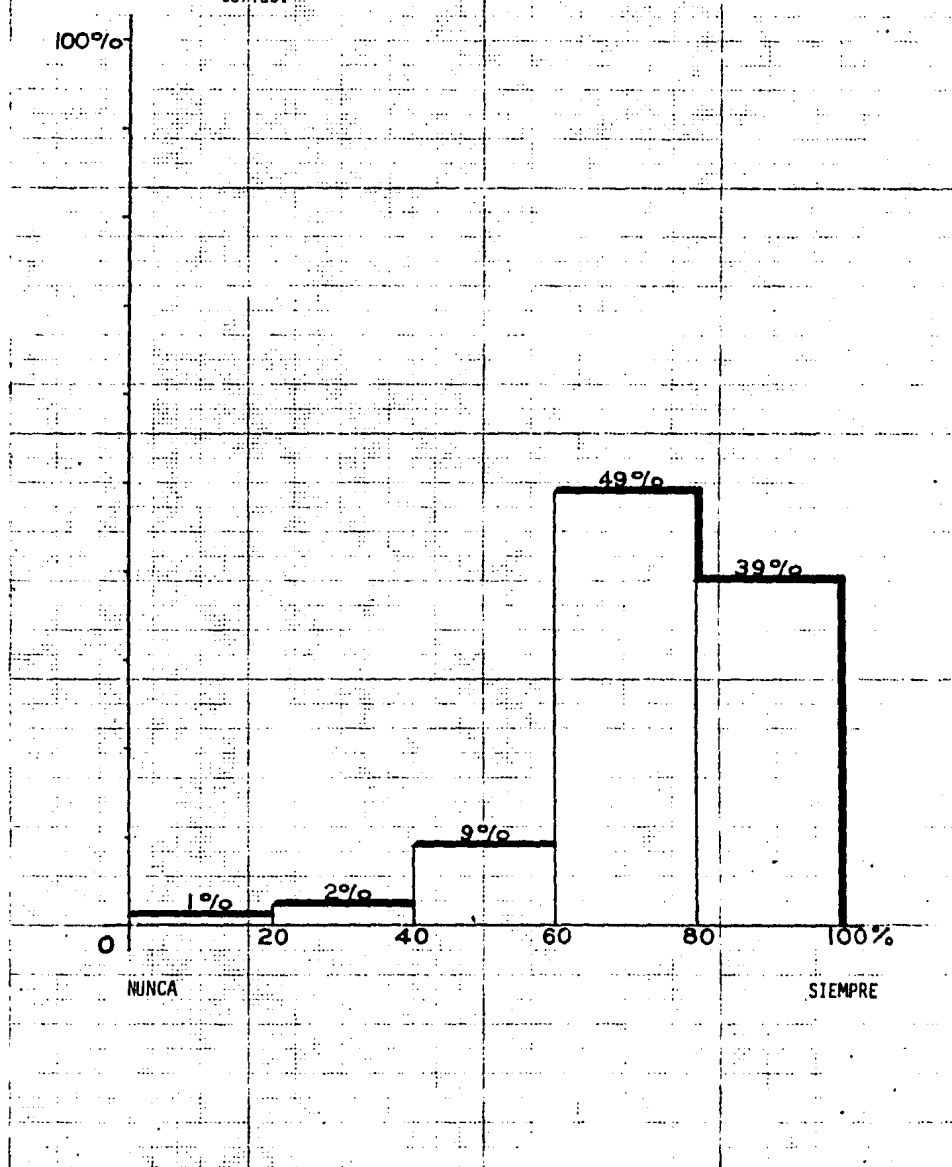
FALSO            20%    40%    60%    80%    100%            CIERTO

40. Si trabajo en forma adecuada, estoy consciente de que seré promovido.

CIERTO           100%    80%    60%    40%    20%            FALSO

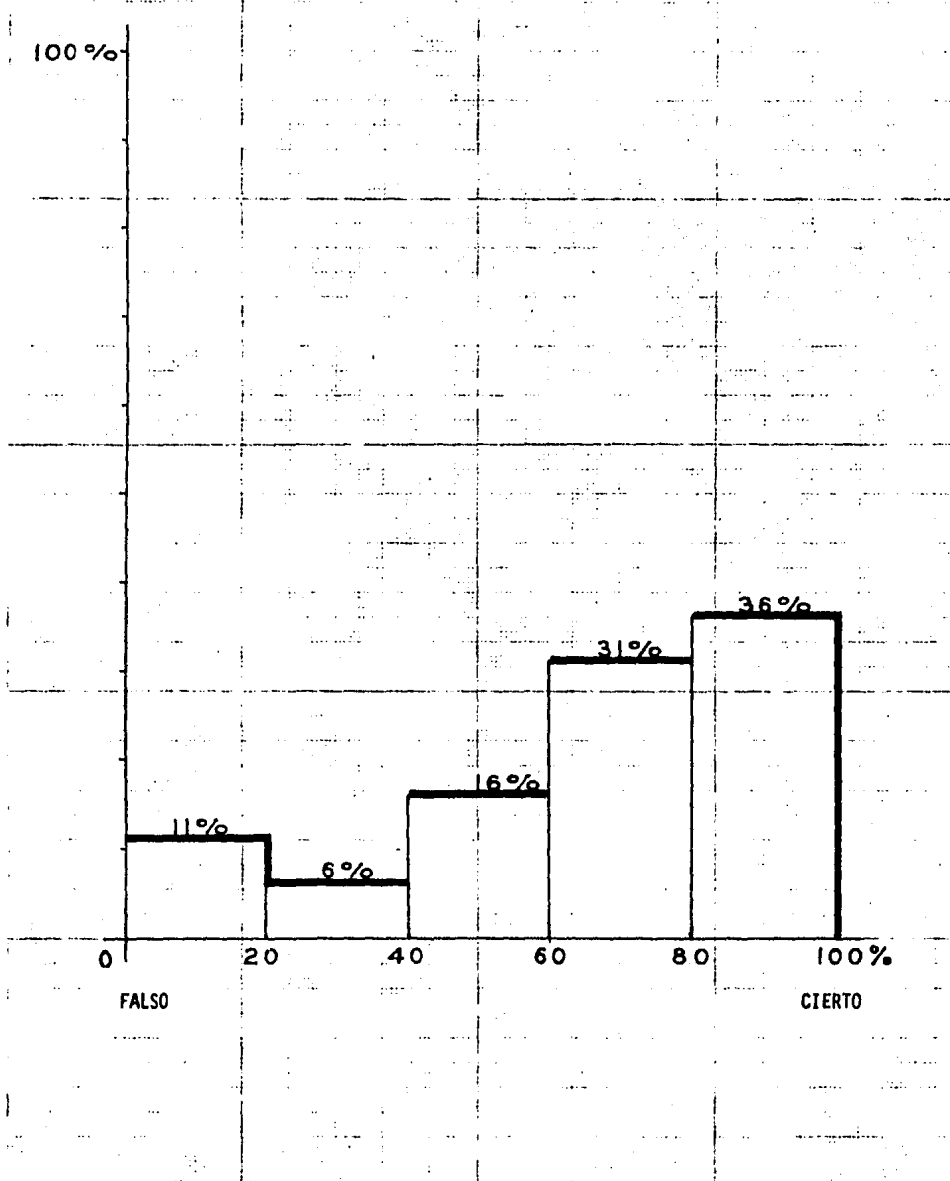
**TABULACION DEL CUESTIONARIO****BASE DE LA MUESTRA: 110 PERSONAS**

Pregunta N° 1.- Todos los días cumplo con los objetivos del trabajo que debo desempeñar, tratando siempre de que las acciones encaminadas a tal fin sean satisfactorias.

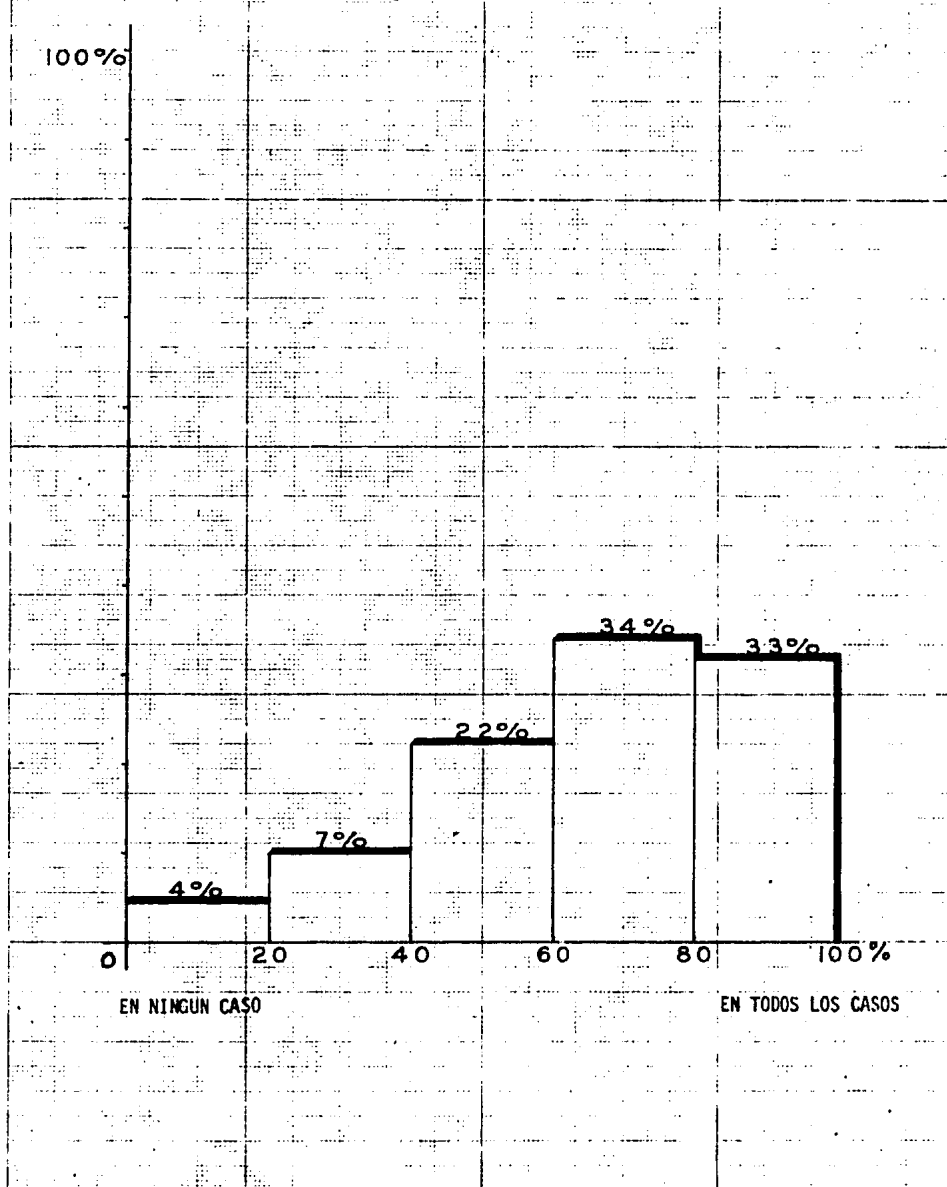




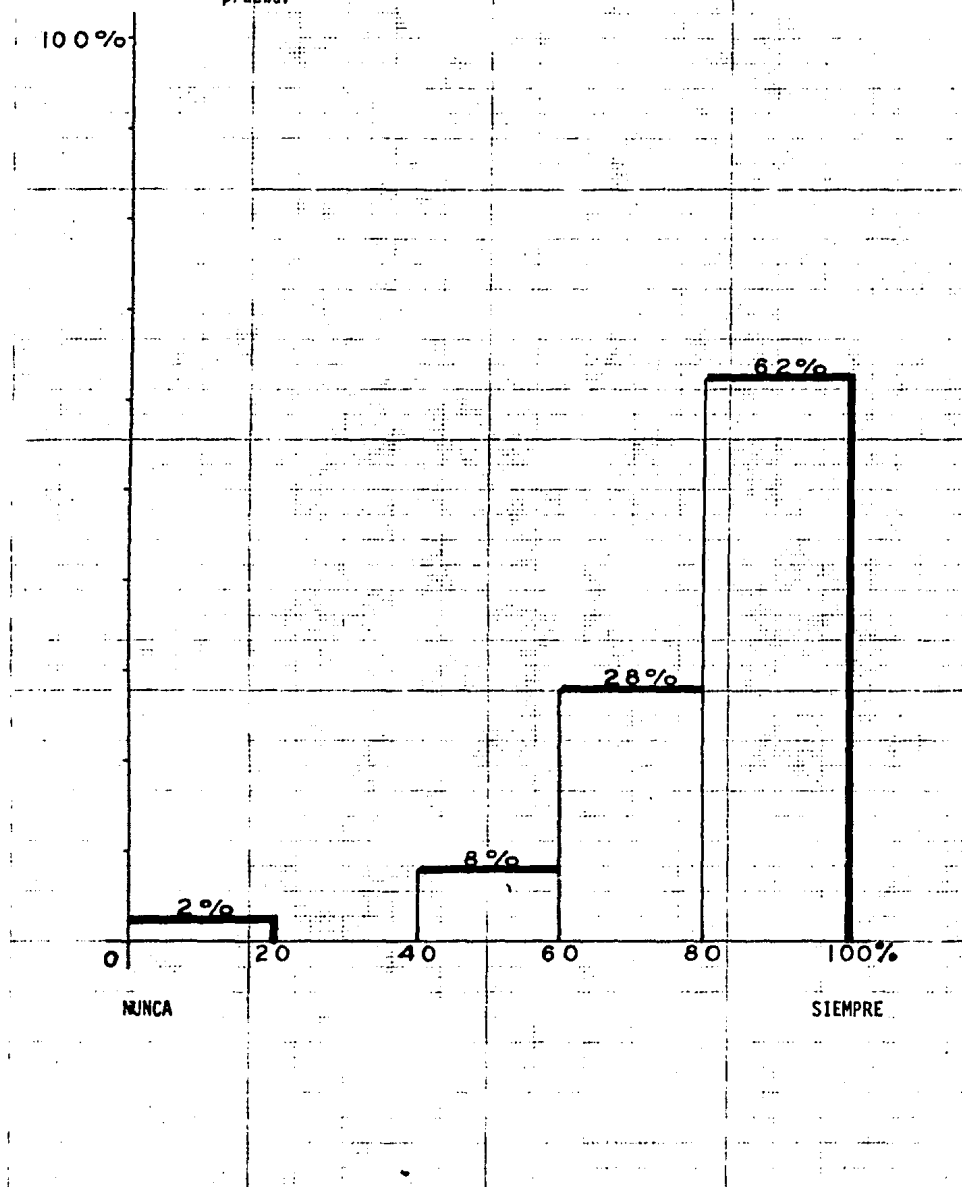
Pregunta N° 2.- En mi trabajo llevo un registro de mi rendimiento, ya que éste refleja el resultado de mi esfuerzo.



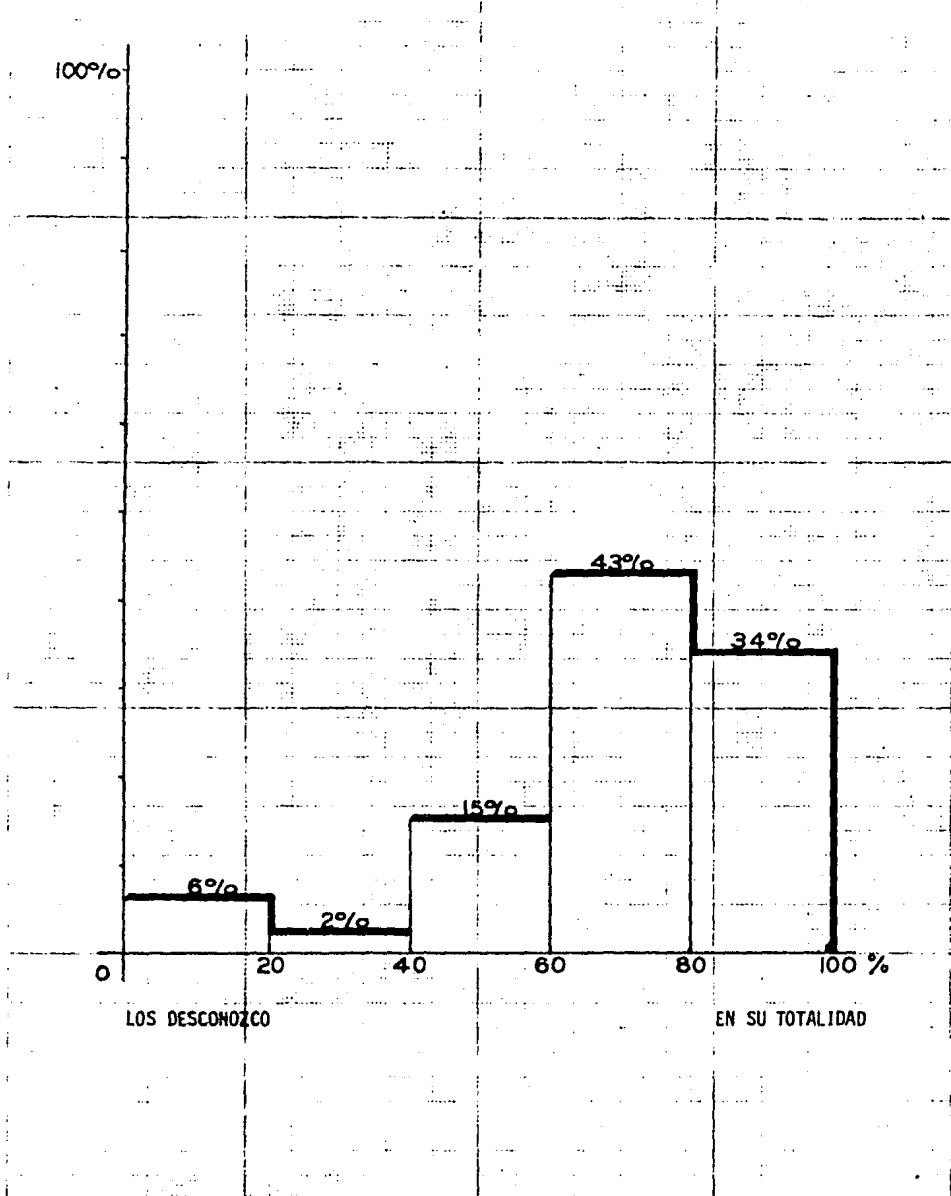
Pregunta N° 3.- Trabajo independientemente la mayor parte del tiempo, y decido cuándo y como haré un trabajo.



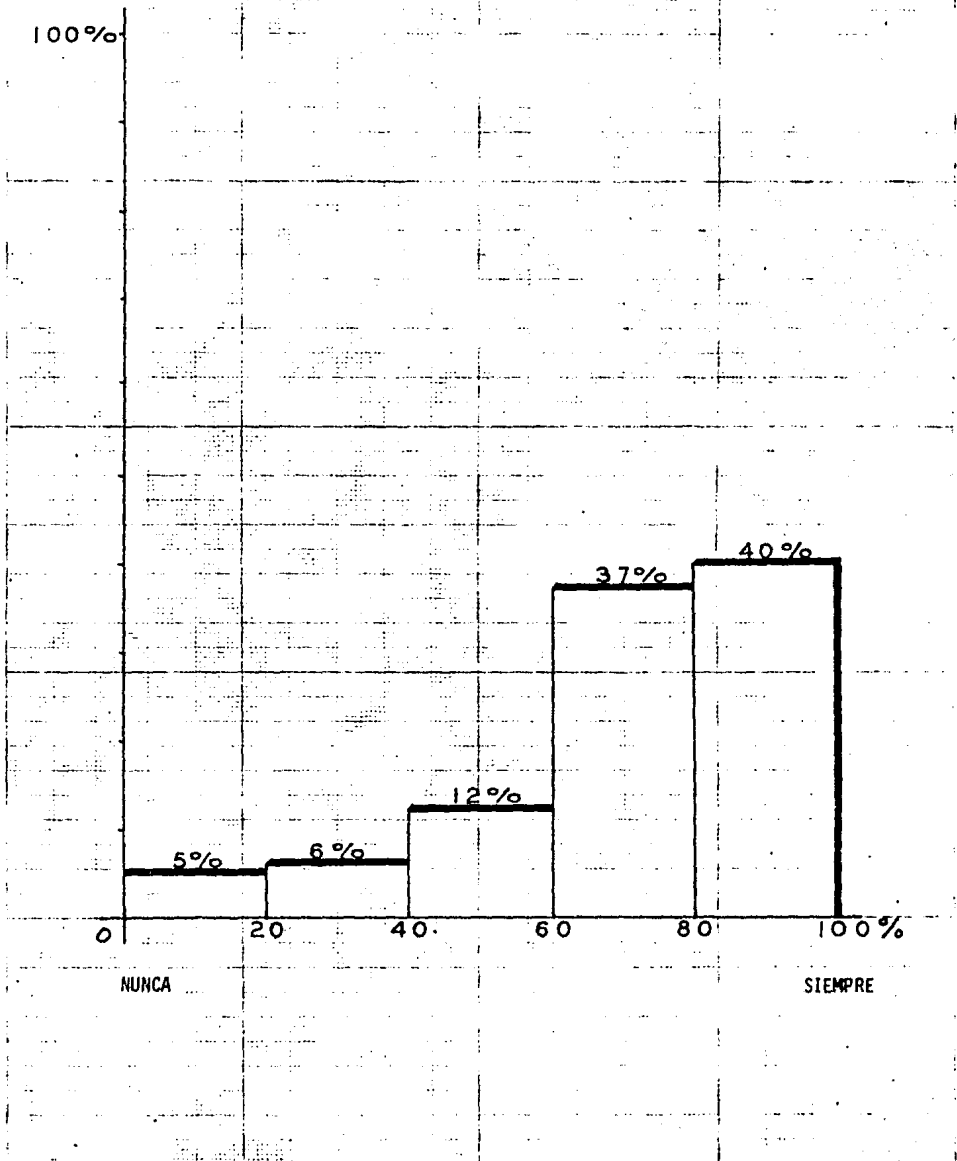
Pregunta N° 4.- Mi trabajo me exige desafíos y tengo que trabajar más para lograr cumplir con ellos, ya que de esa forma mi destreza para resolverlos se pone a prueba.



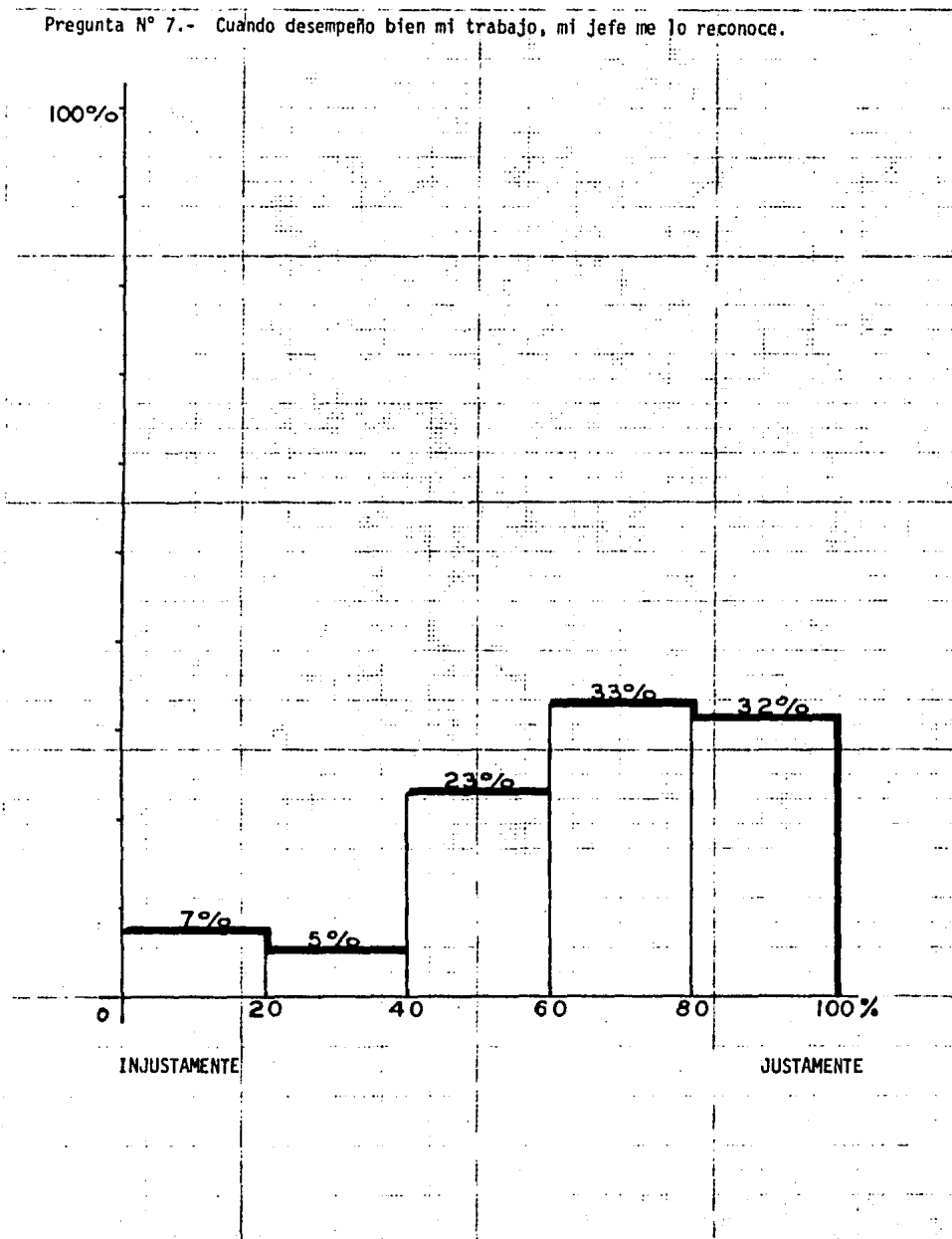
Pregunta N° 5.- Conozco a mis clientes, sus necesidades y mis obligaciones para con ellos.



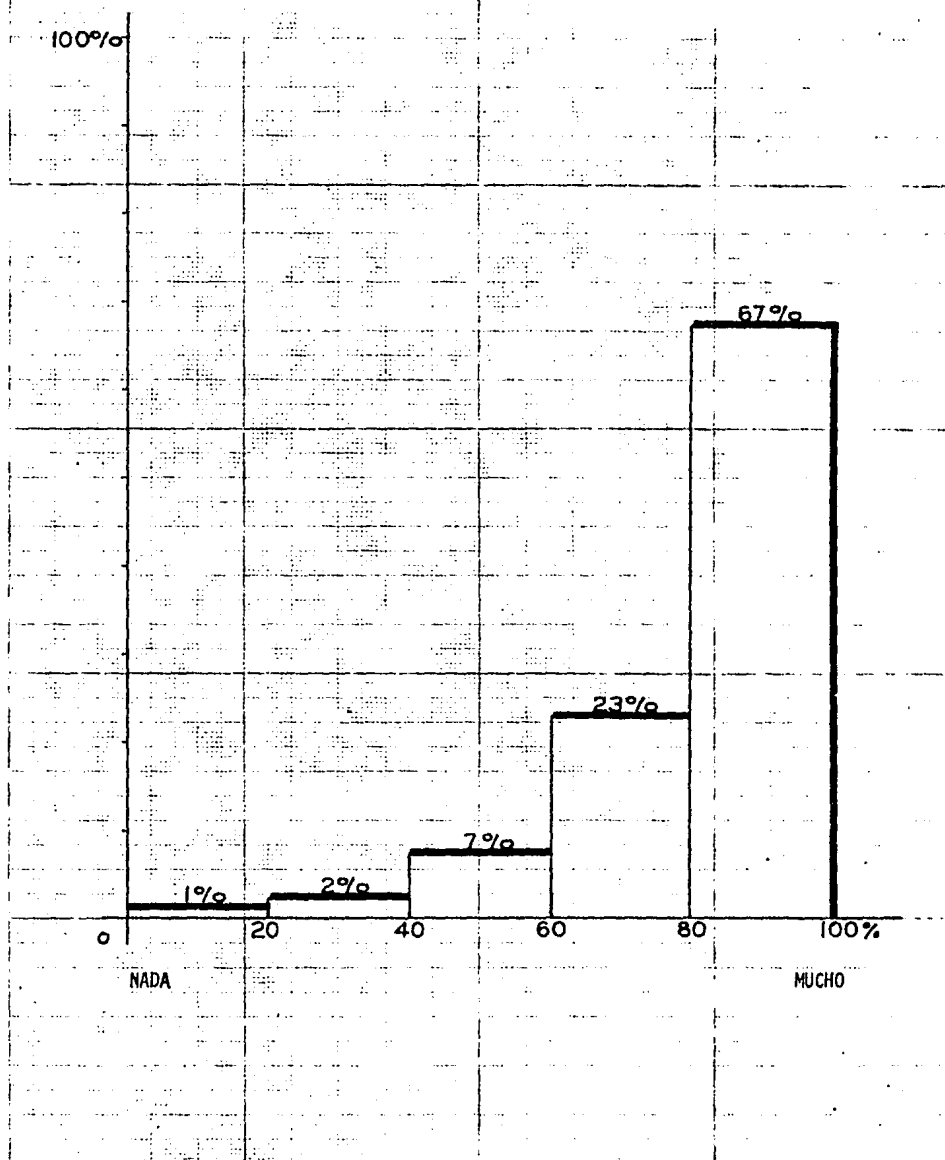
Pregunta N° 6.- Tomo la mayor parte de las decisiones importantes relacionadas con mi trabajo, demostrando así mi determinación para la resolución de situaciones cotidianas.



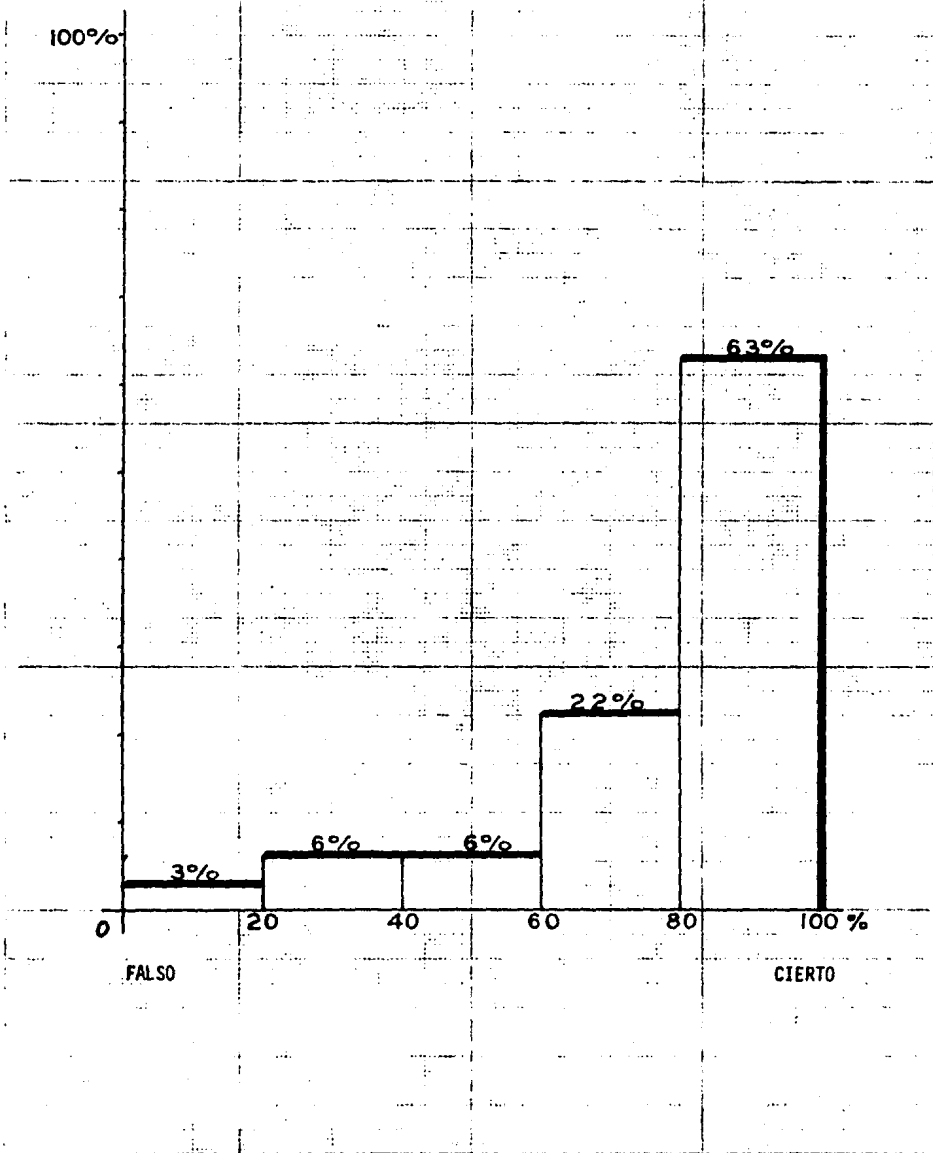
Pregunta N° 7.- Cuando desempeño bien mi trabajo, mi jefe me lo reconoce.



Pregunta N° 8.- Considero que mi trabajo es interesante, ya que me permite ampliar horizontes y tener una mejor visión de la labor que desempeño.

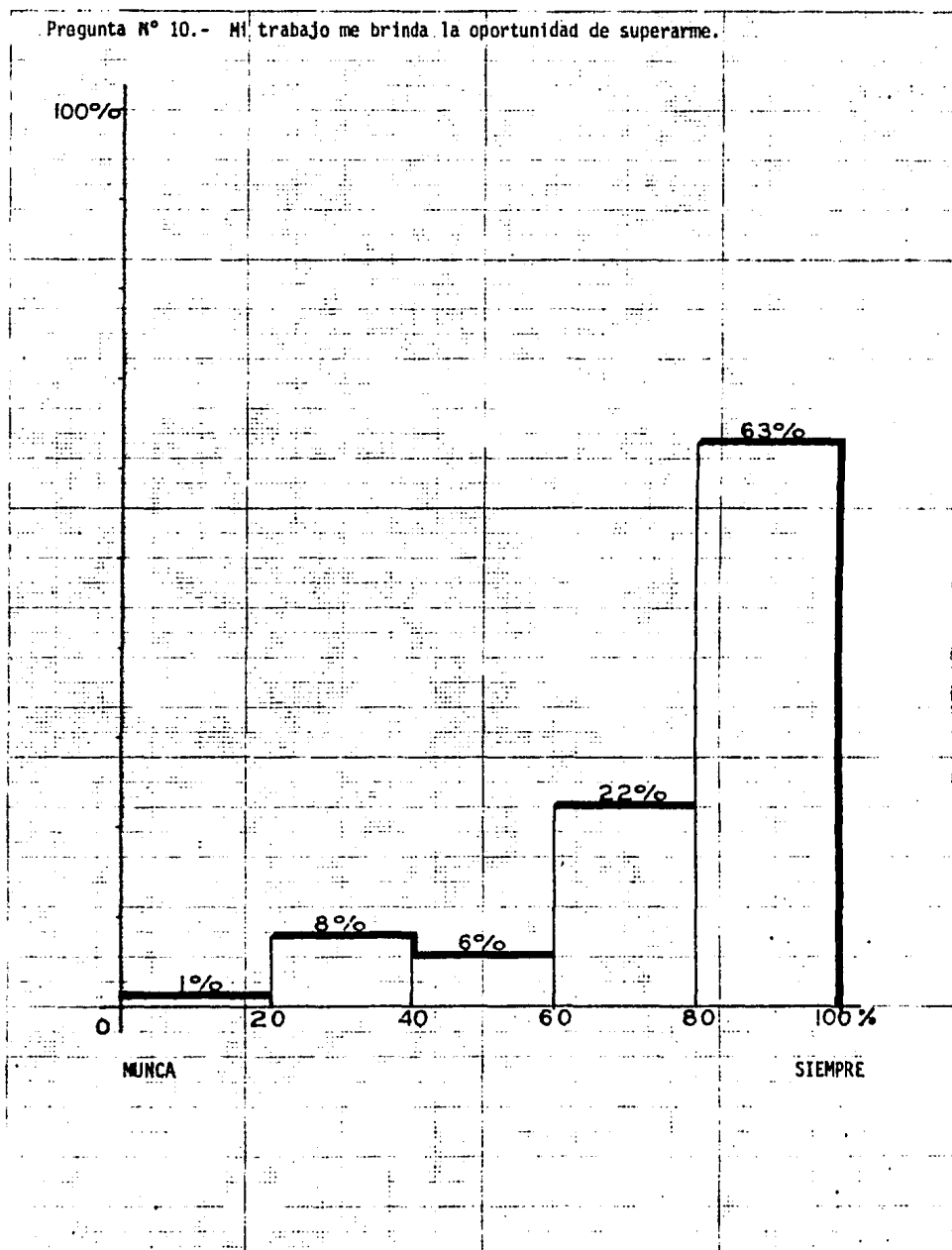


Pregunta N° 9.- El trabajo que realizo me permite desarrollarme continuamente y sentirme motivado para seguir progresando.

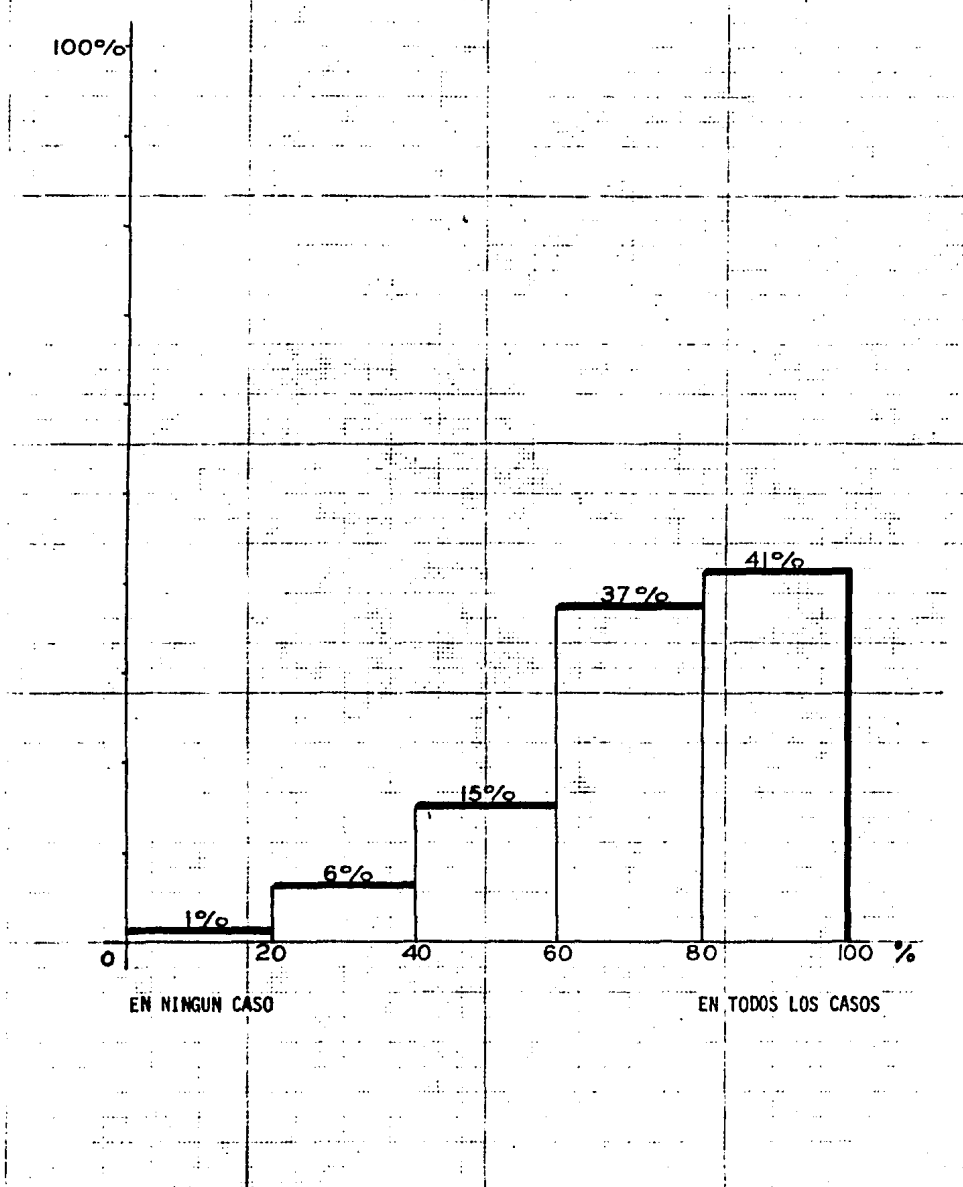




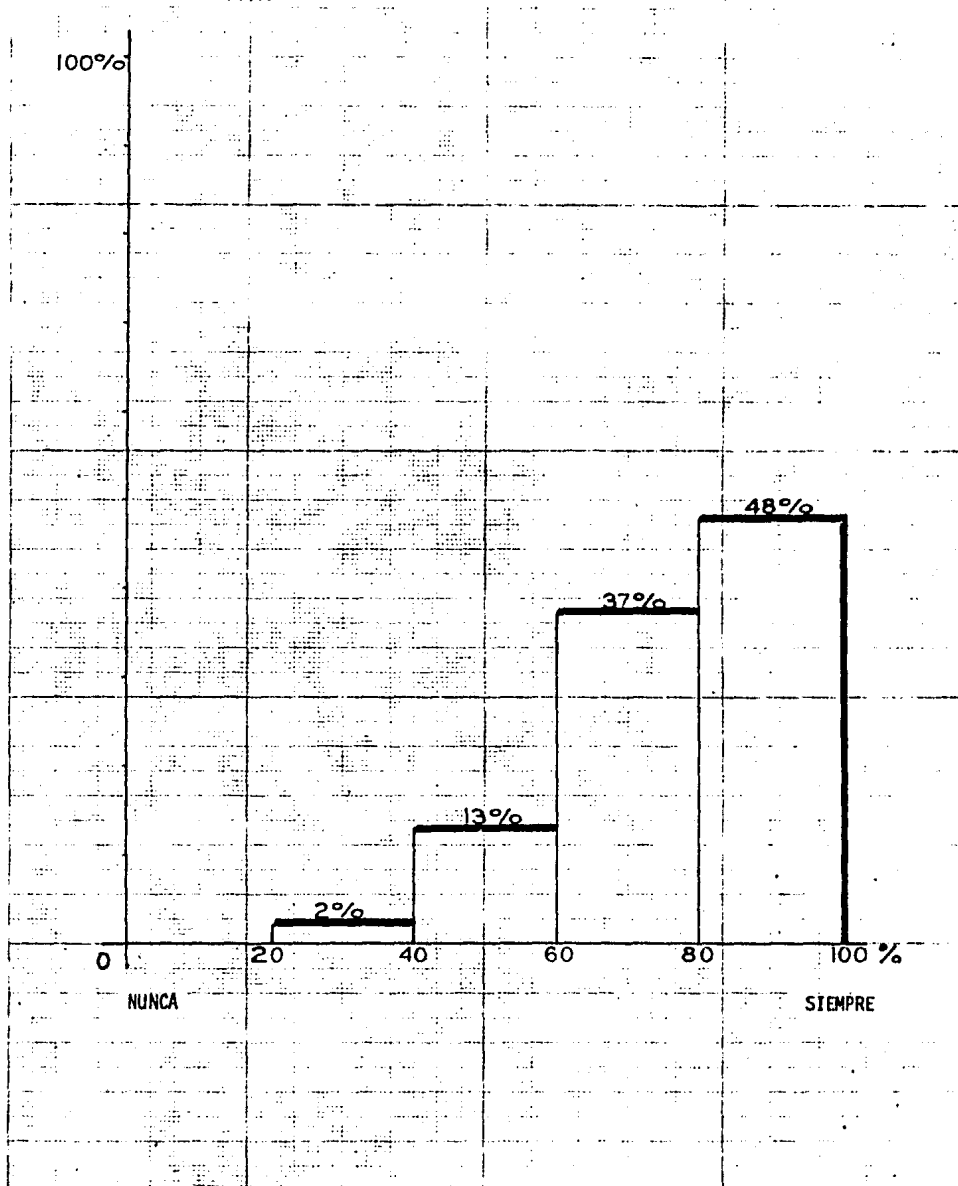
Pregunta N° 10.- Mi trabajo me brinda la oportunidad de superarme.



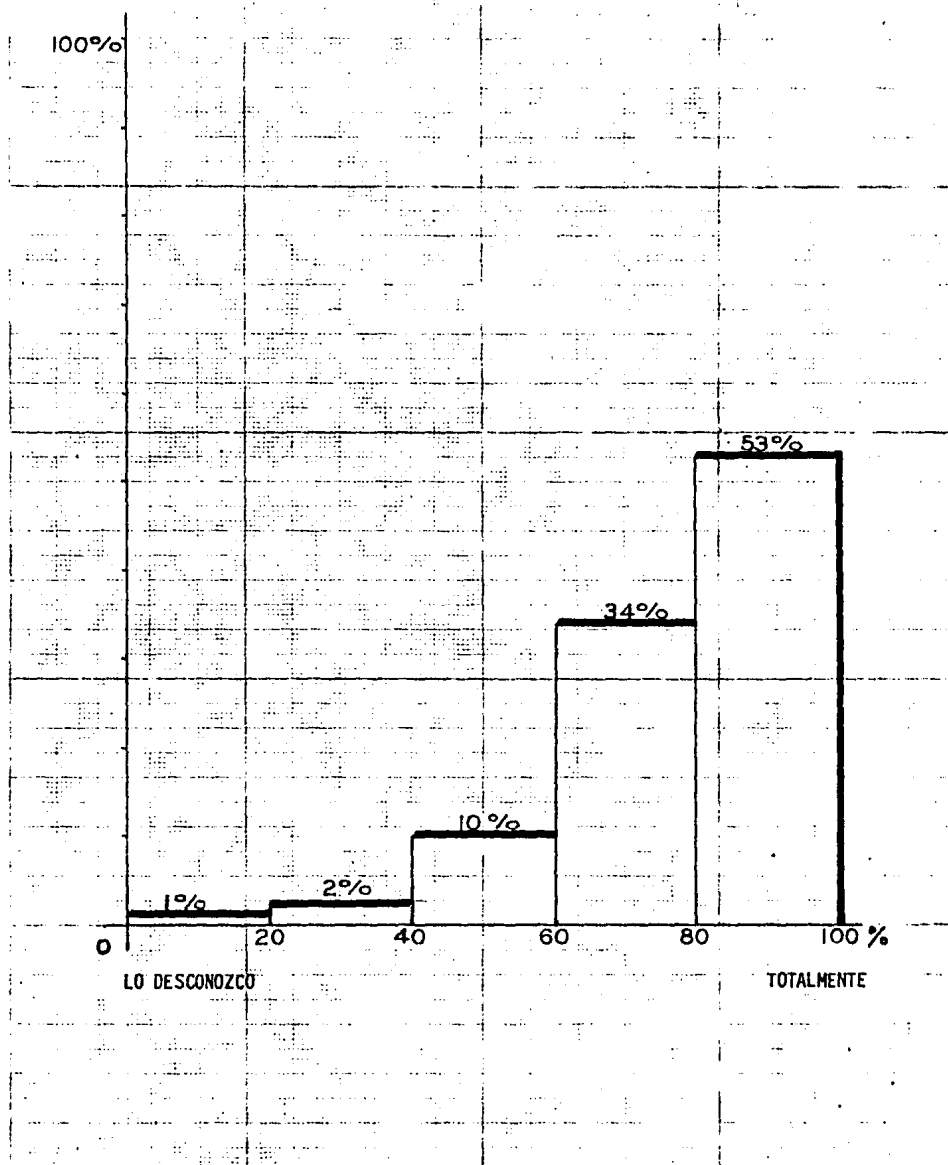
Pregunta N° 11.- Con frecuencia puedo decir: "He alcanzado esta meta y puedo comenzar a tratar de alcanzar otra, y así cumplir con mi deseo de superación".



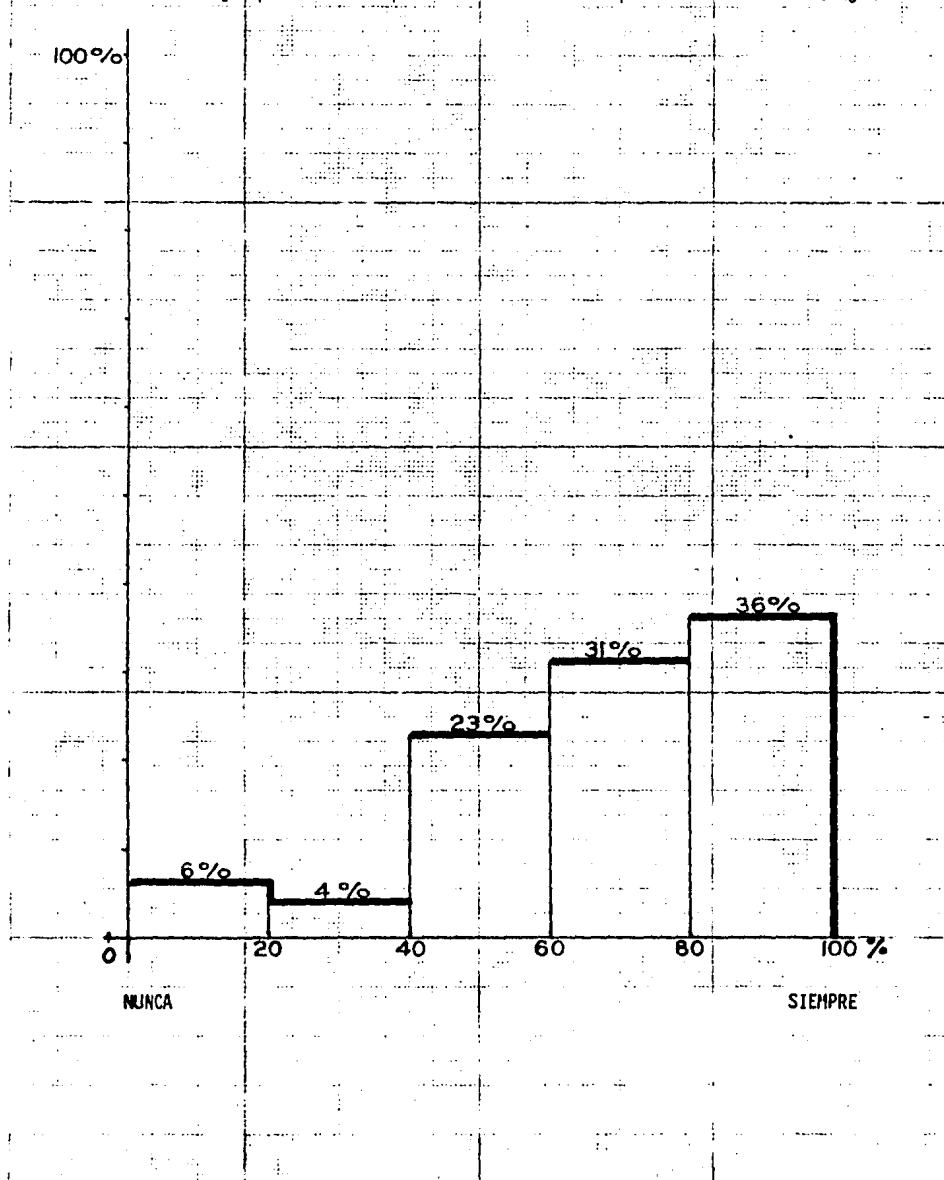
Pregunta N° 12.- Cuando cometo errores o consigo un logro, me percato inmediatamente de ello.



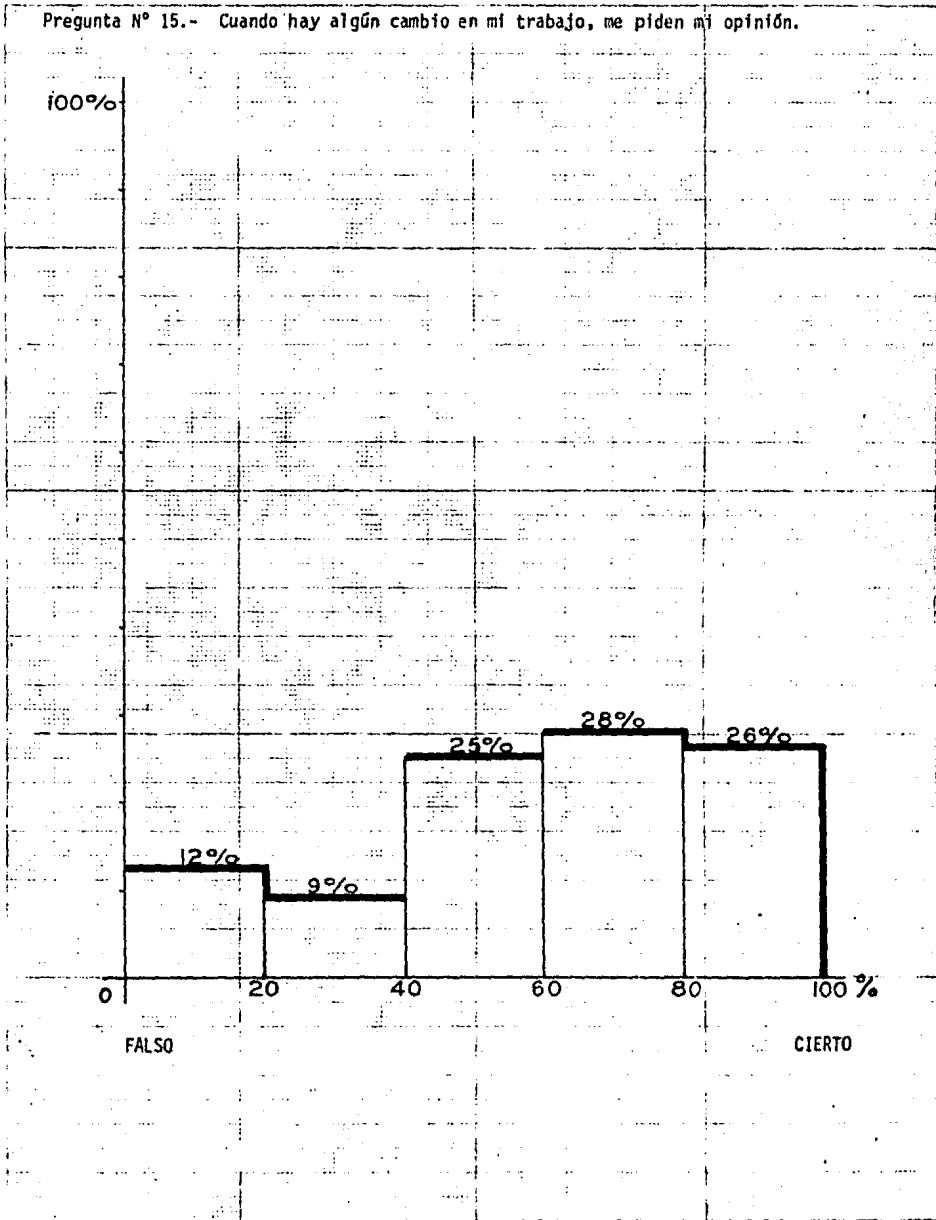
Pregunta N° 13.- La mayoría de las veces yo mismo planeo cómo hacer mi trabajo, para obtener el mayor provecho posible de las oportunidades existentes.



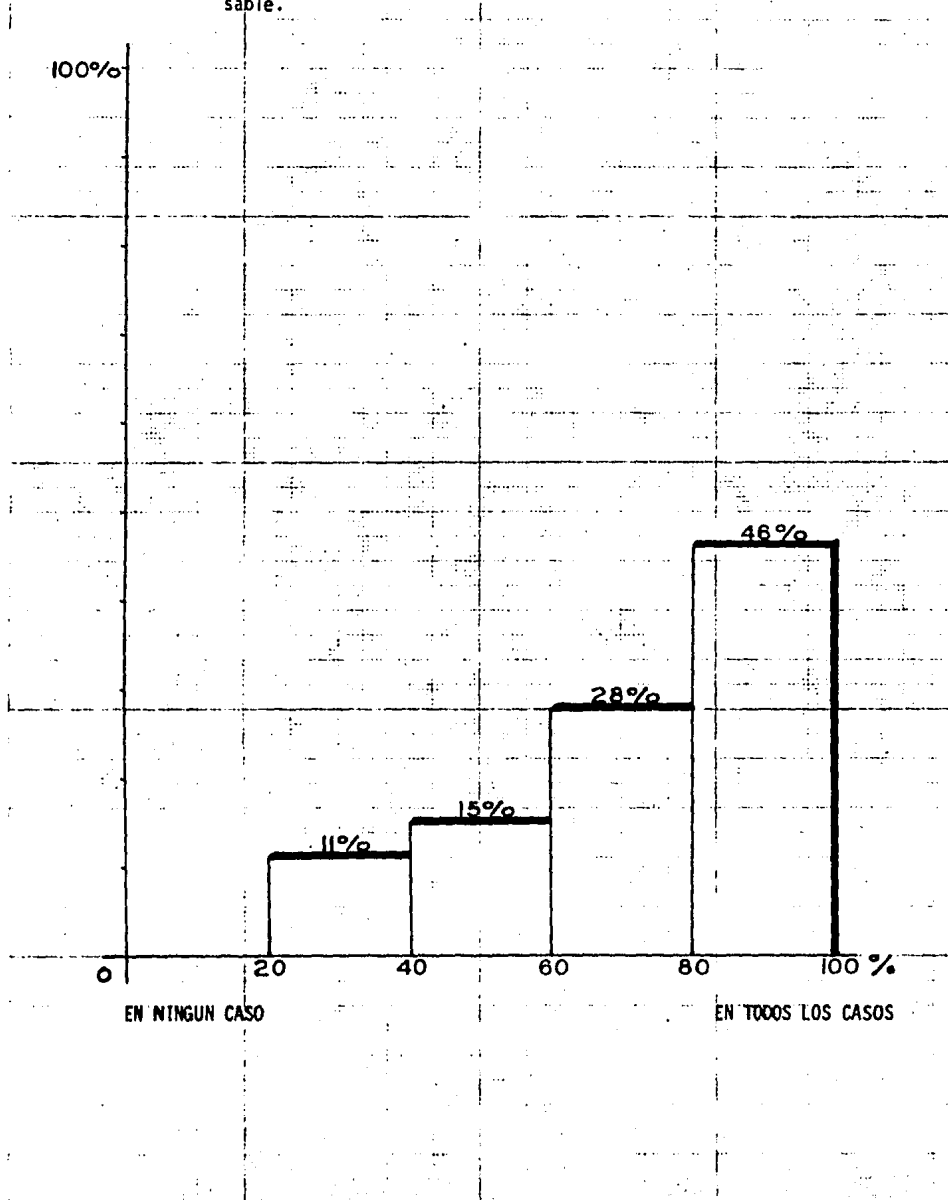
Pregunta N° 14.- Participo activamente en las decisiones que se toman en mi departamento, ya que de ello depende asimismo el desempeño de las labores conjuntas.



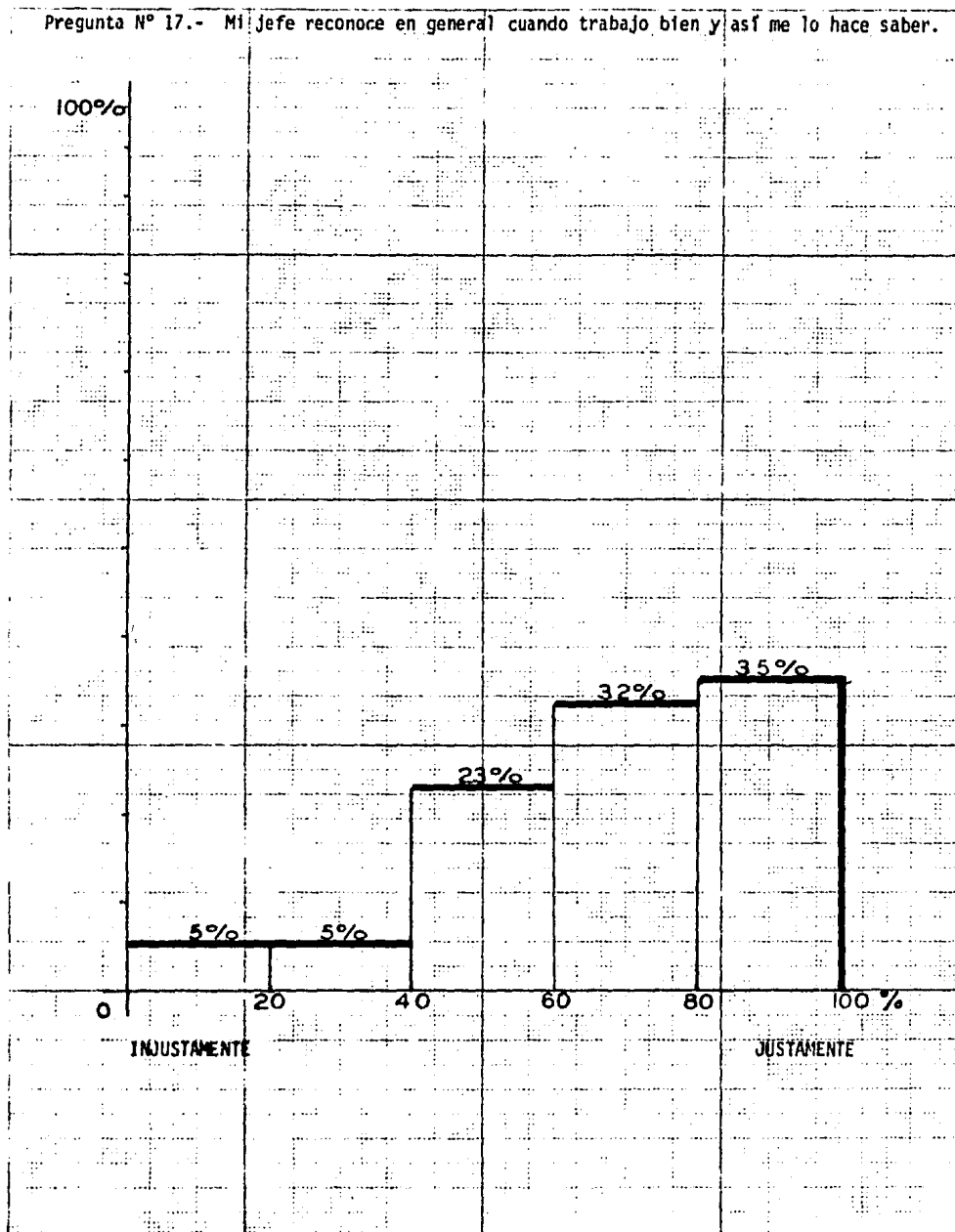
Pregunta N° 15.- Cuando hay algún cambio en mi trabajo, me piden mi opinión.



Pregunta N° 16.- Cuando las cosas andan mal con el trabajo que realizo, yo soy el responsable.

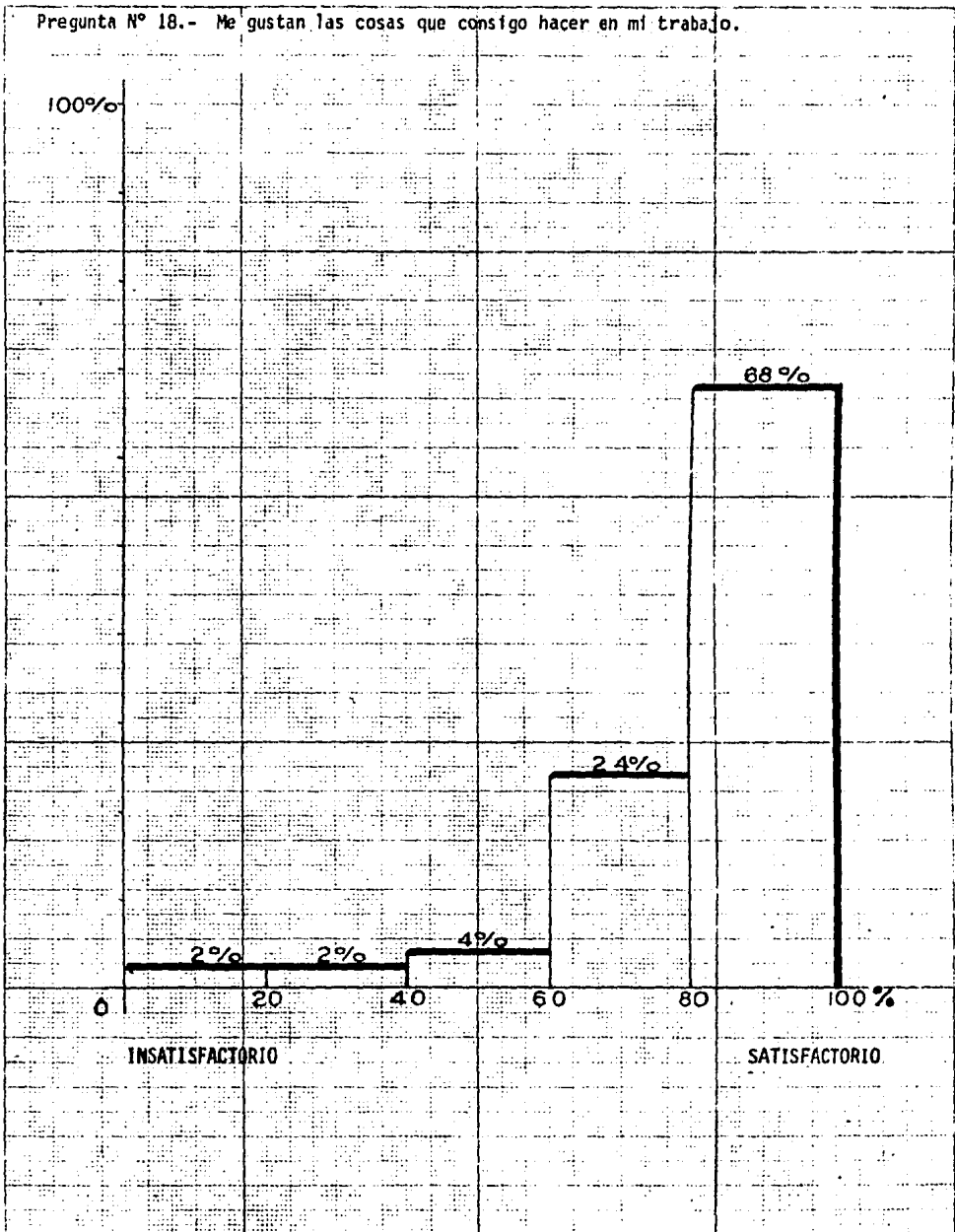


Pregunta N° 17.- Mi jefe reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo hace saber.

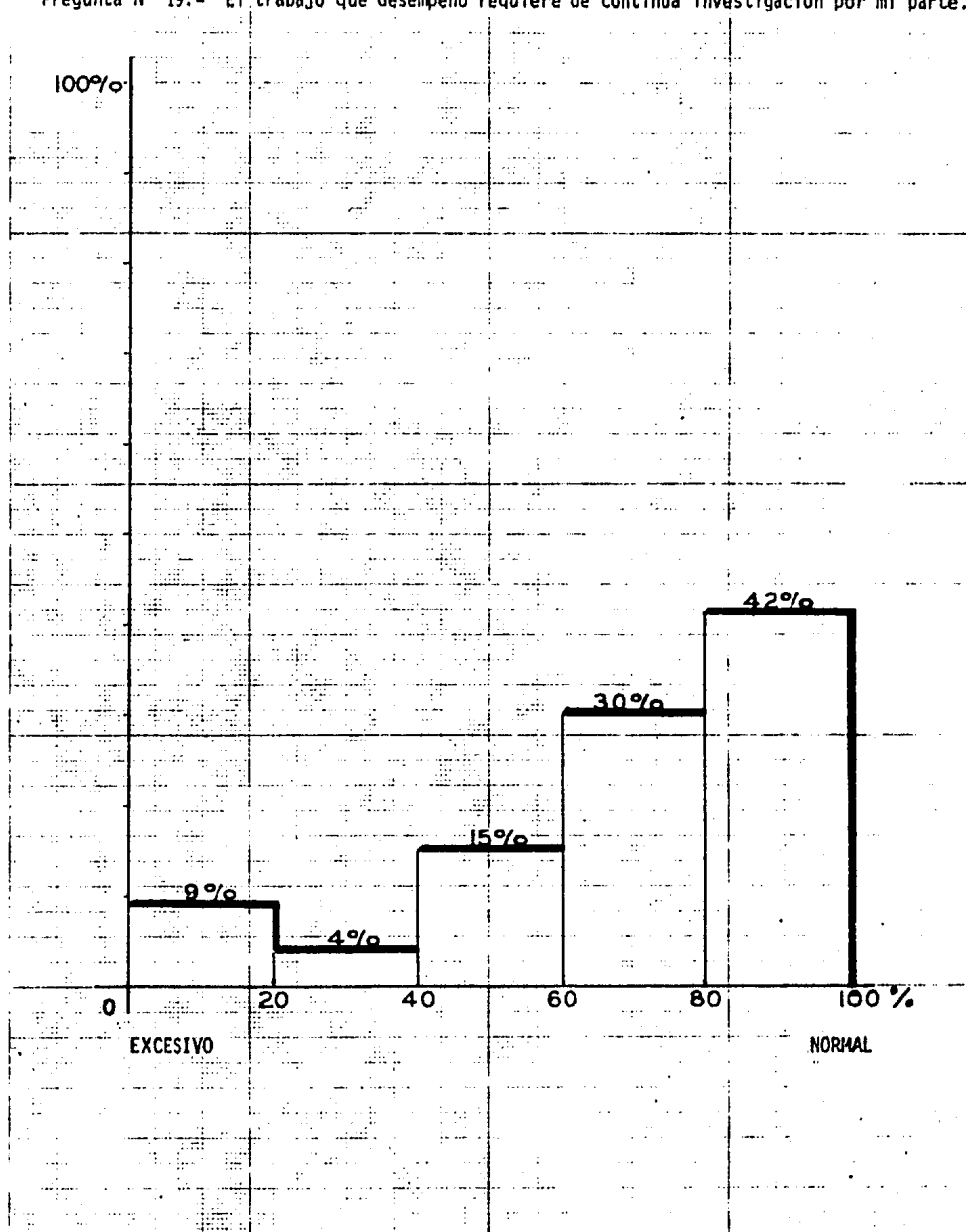




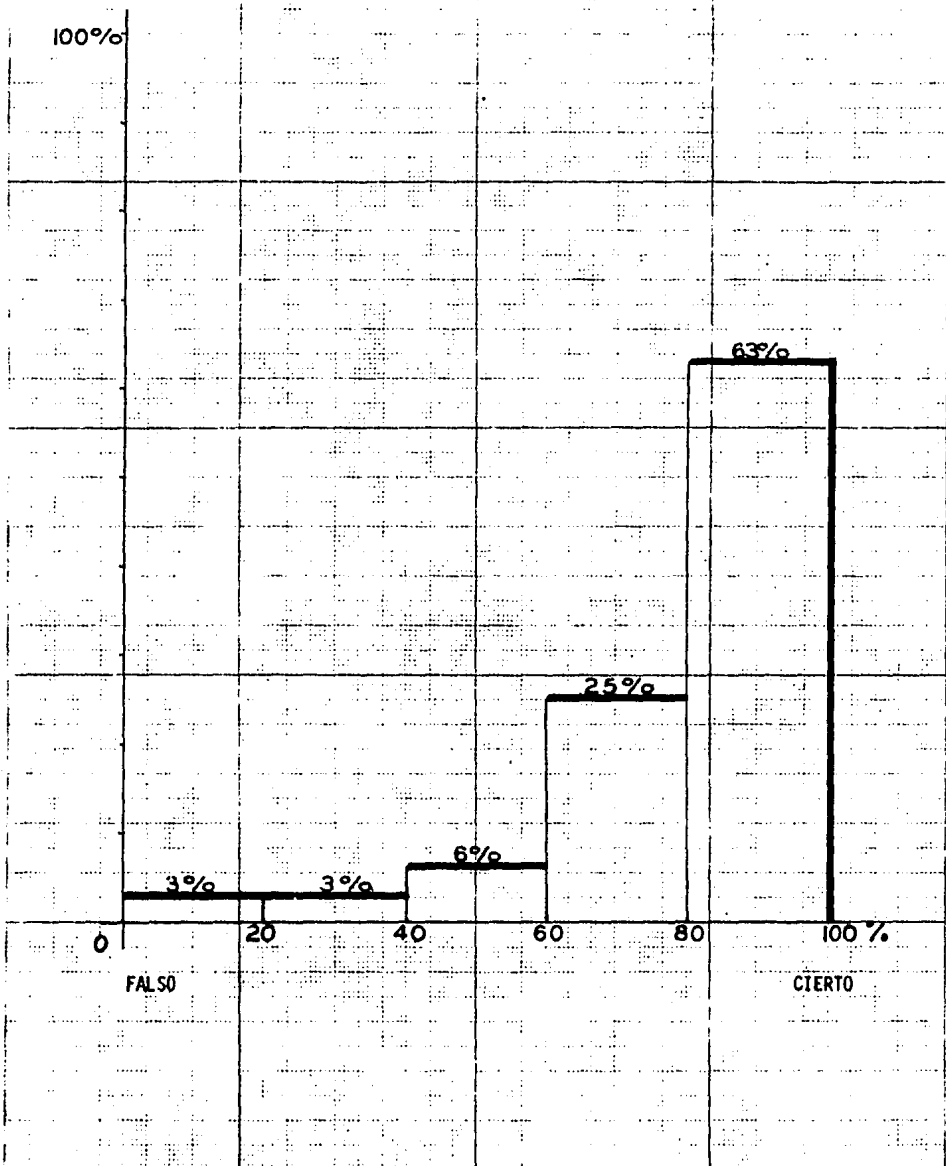
Pregunta N° 18.- Me gustan las cosas que consigo hacer en mi trabajo.



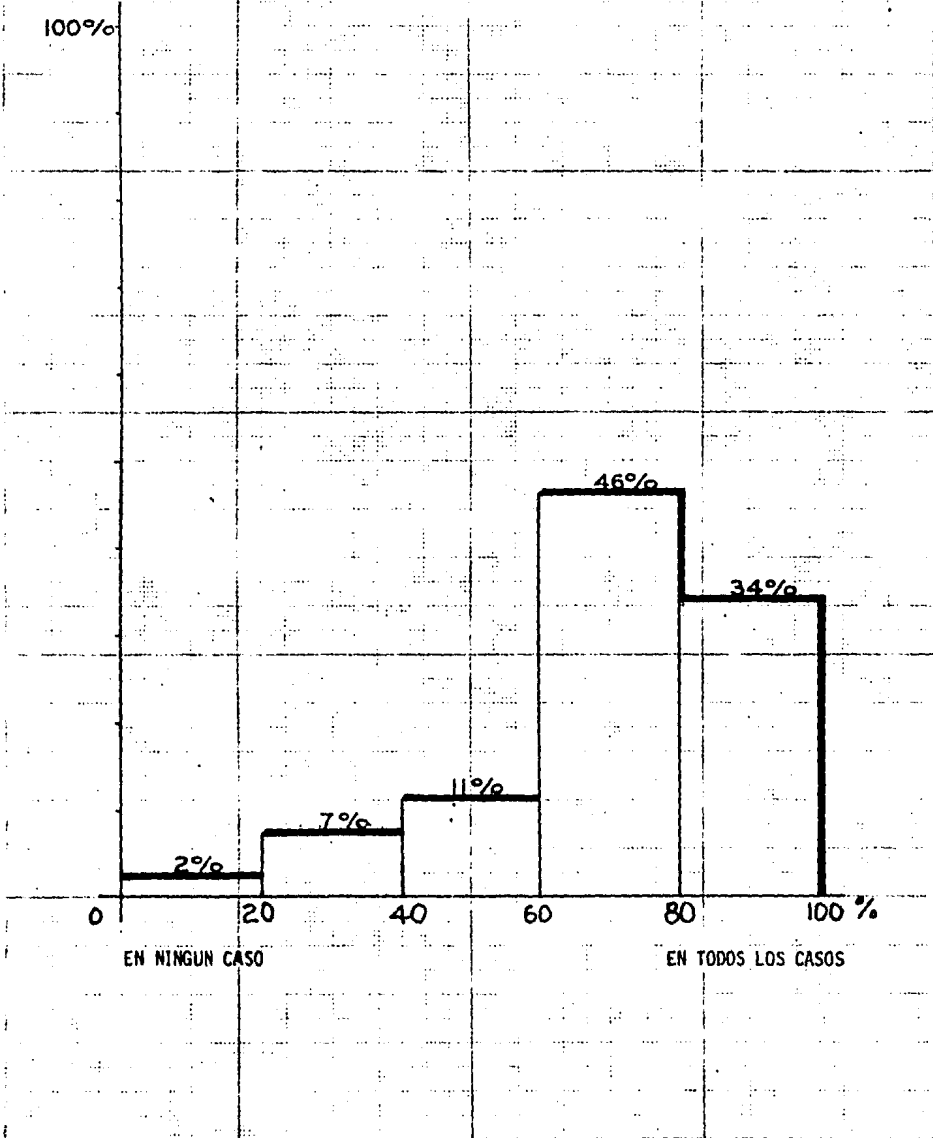
Pregunta N° 19.- El trabajo que desempeño requiere de continua investigación por mi parte.



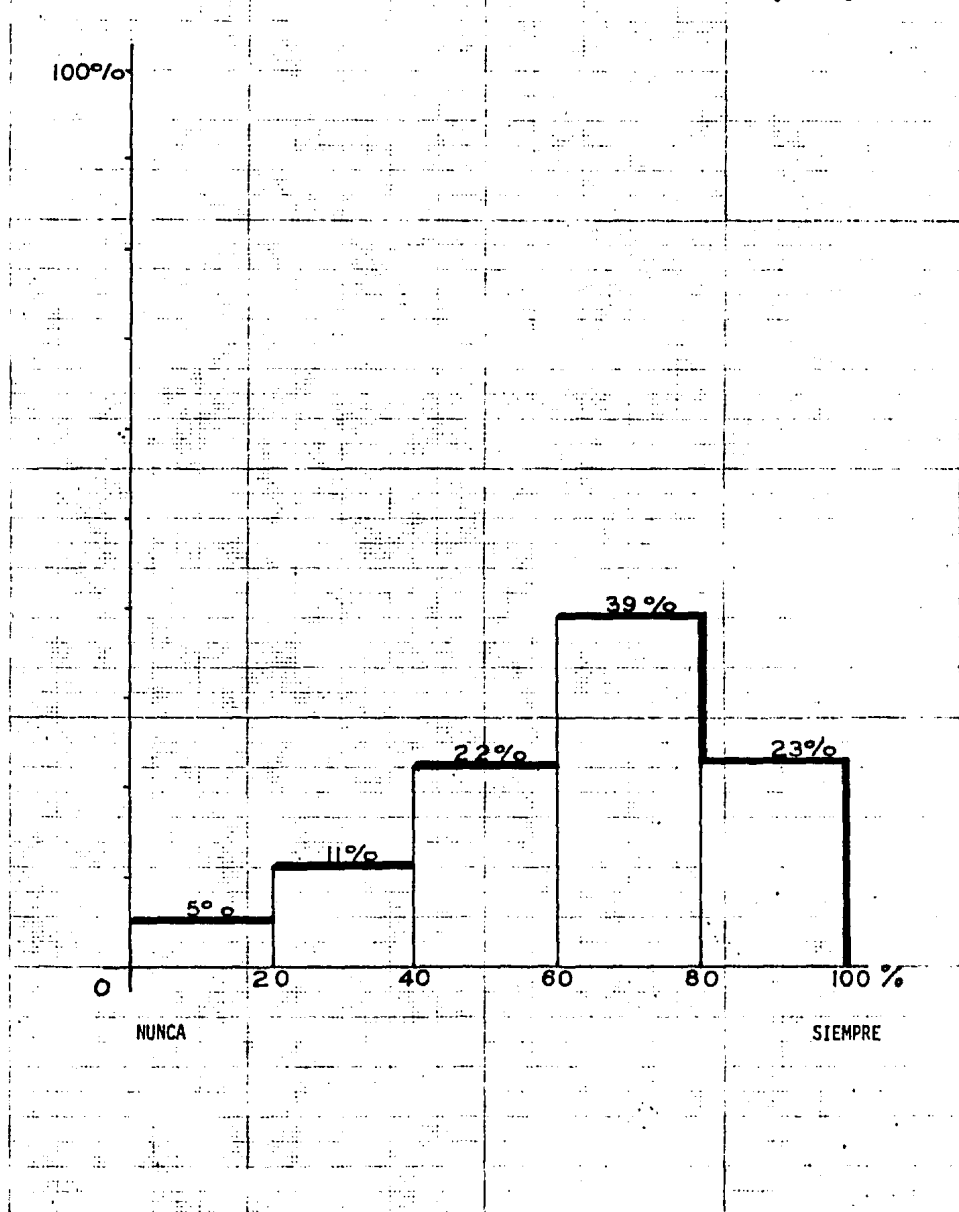
Pregunta N° 20.- El trabajo que realizo me permite aprender lo necesario para que en un futuro sea sujeto a promoción.



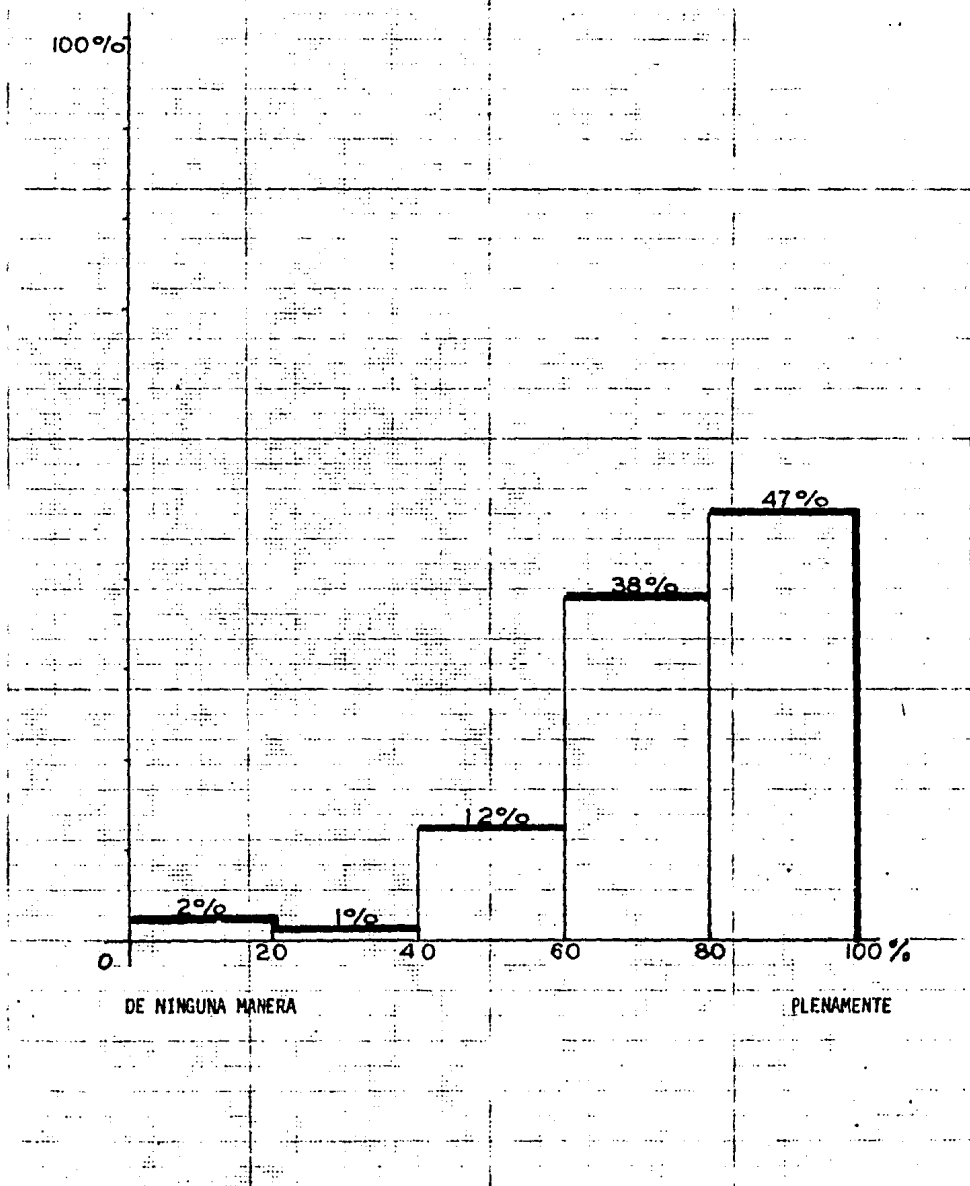
Pregunta N° 21.- La mayoría de las cosas que hago en mi trabajo están consideradas dentro de los objetivos que debo cumplir, pero ello no es un factor limitante para situaciones que pueden representar un reto.

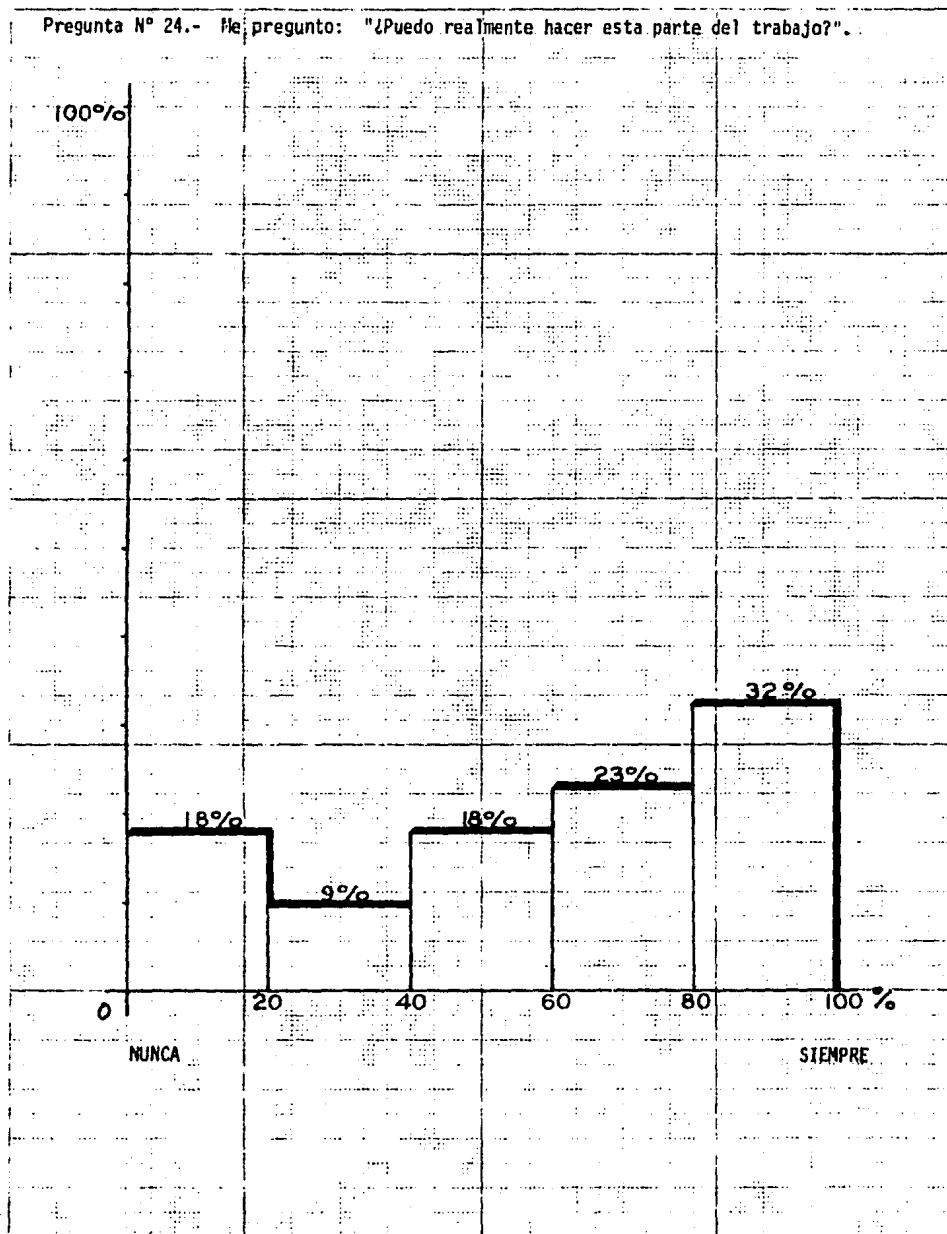


Pregunta N° 22.- Siempre obtengo información exacta acerca de cómo estoy trabajando.

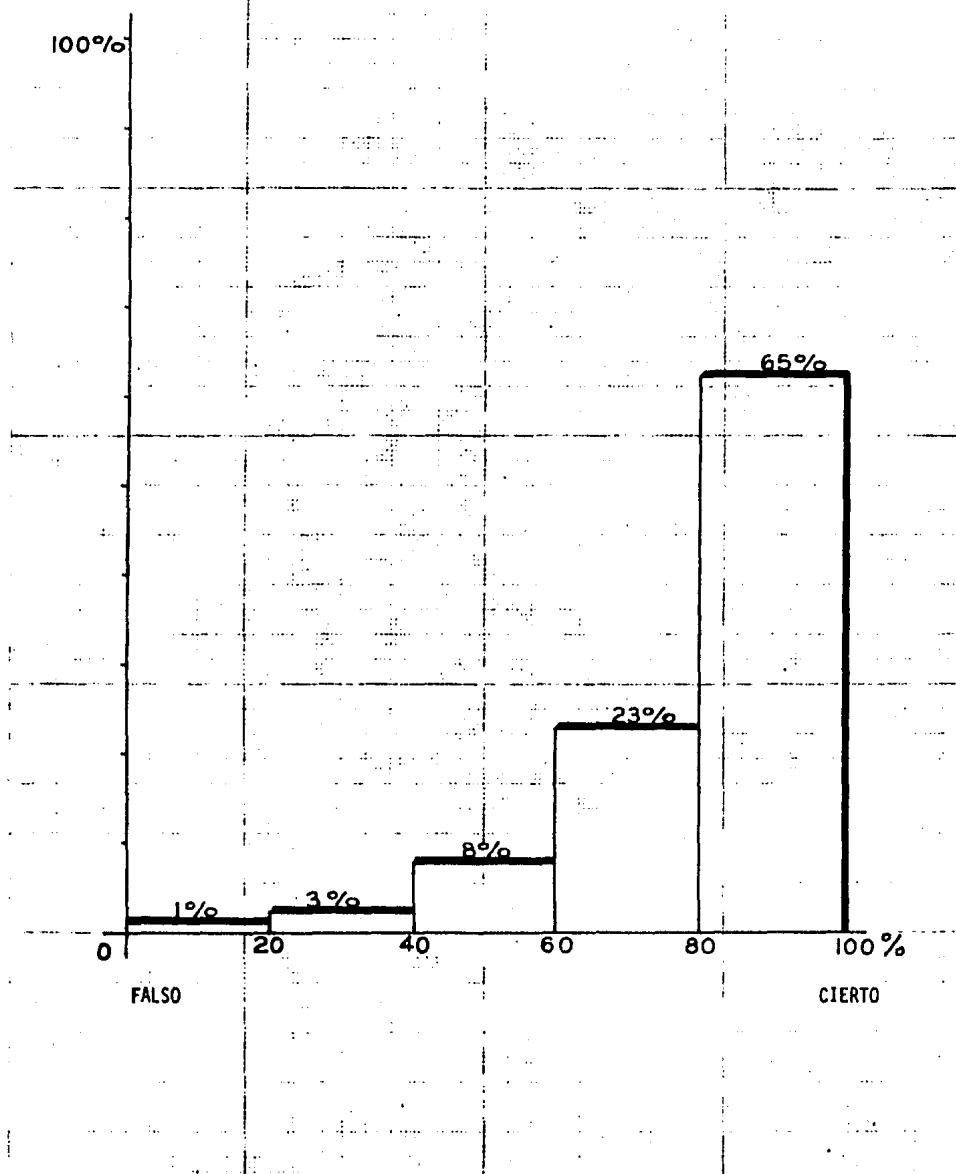


Pregunta N° 23.- Dentro de ciertos límites, organizo mi propio itinerario para llevar a cabo mi trabajo.



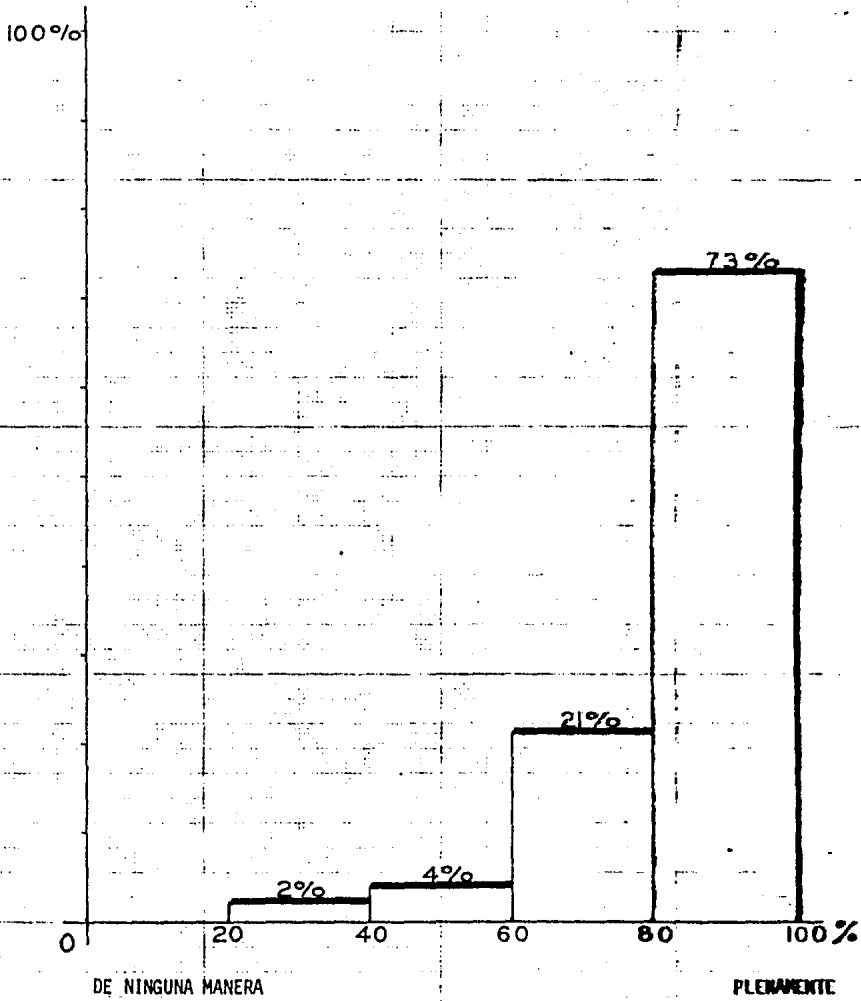


Pregunta N° 25.- Considero que soy productivo para la empresa, ya que no me limito sólo a cumplir, sino que pongo más empeño en lograr ampliar mis metas.

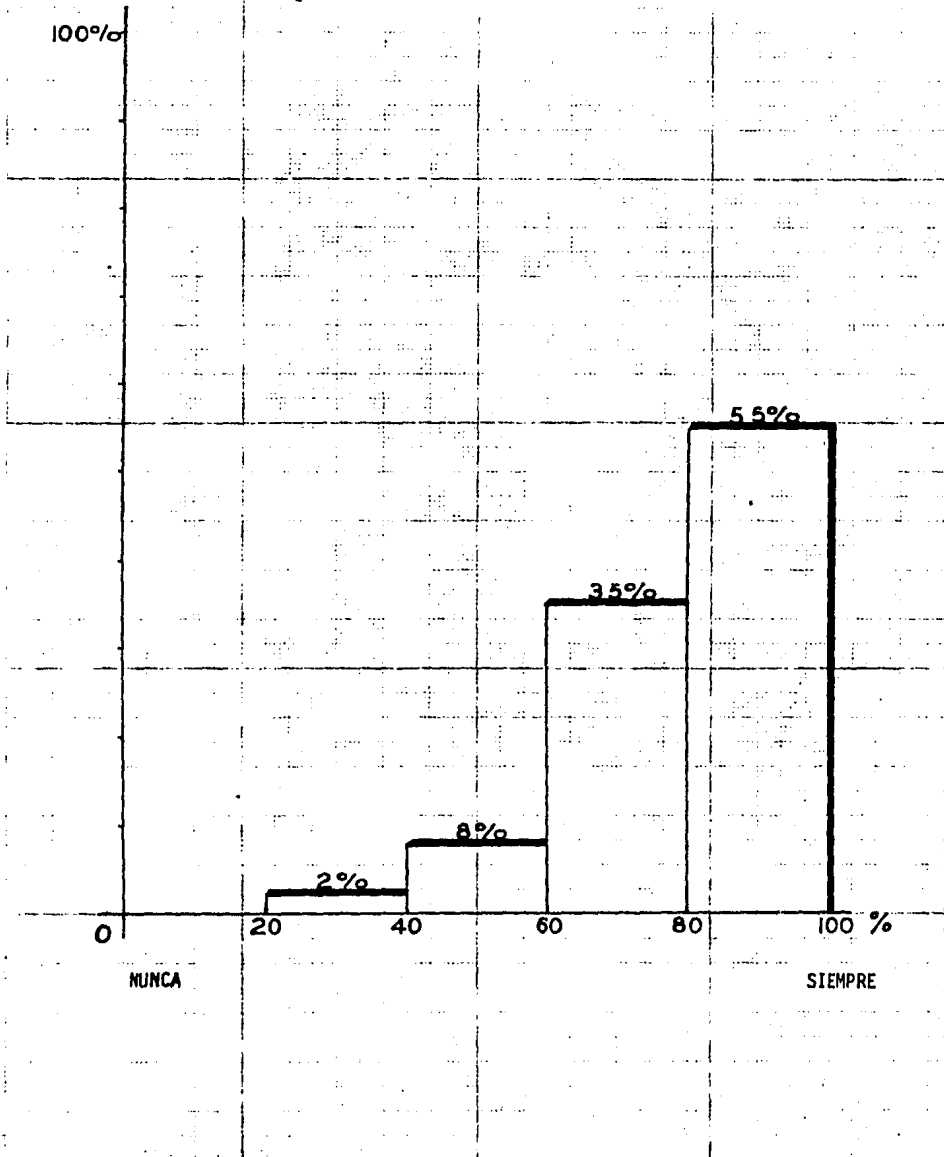




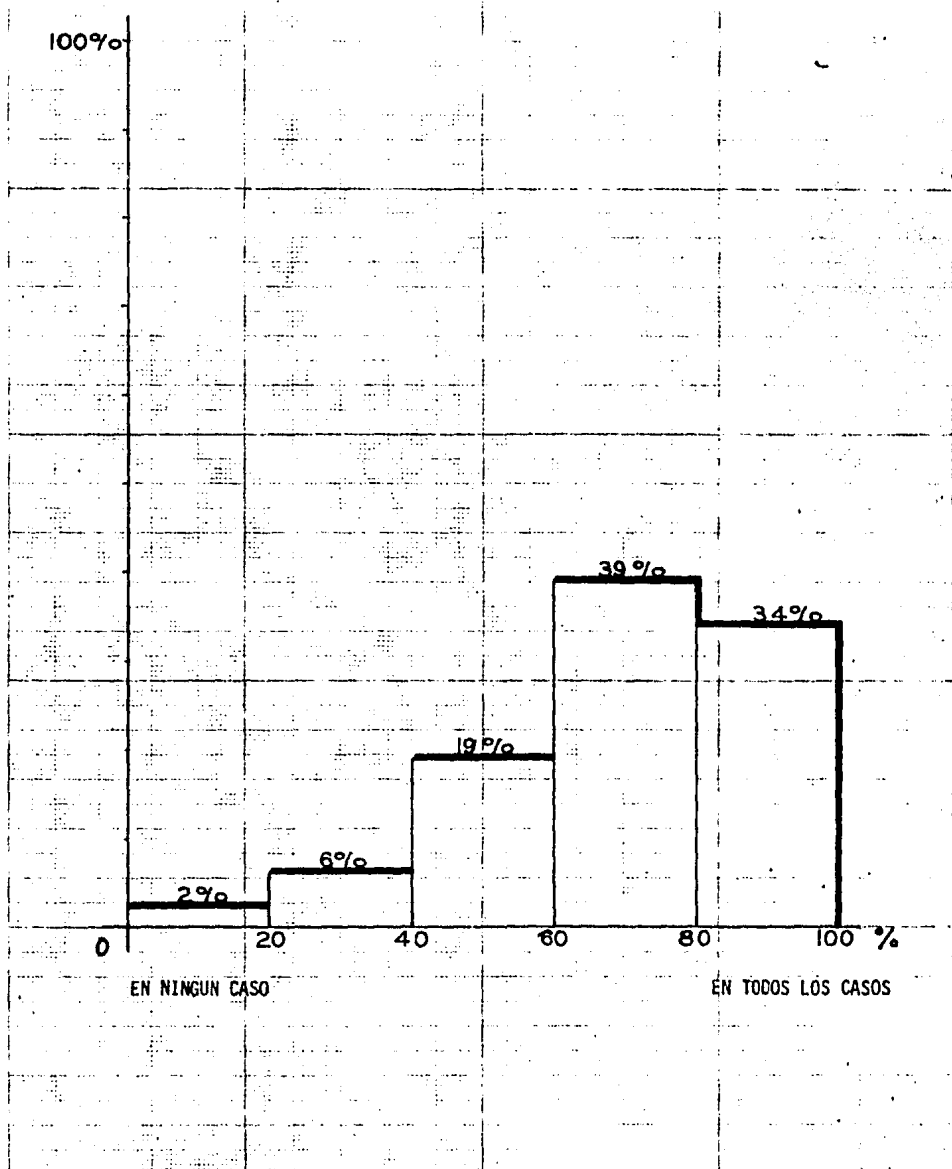
Pregunta N° 26.- La mayoría de las veces me es posible continuar con mi trabajo, aún cuando mi jefe se encuentre ausente.



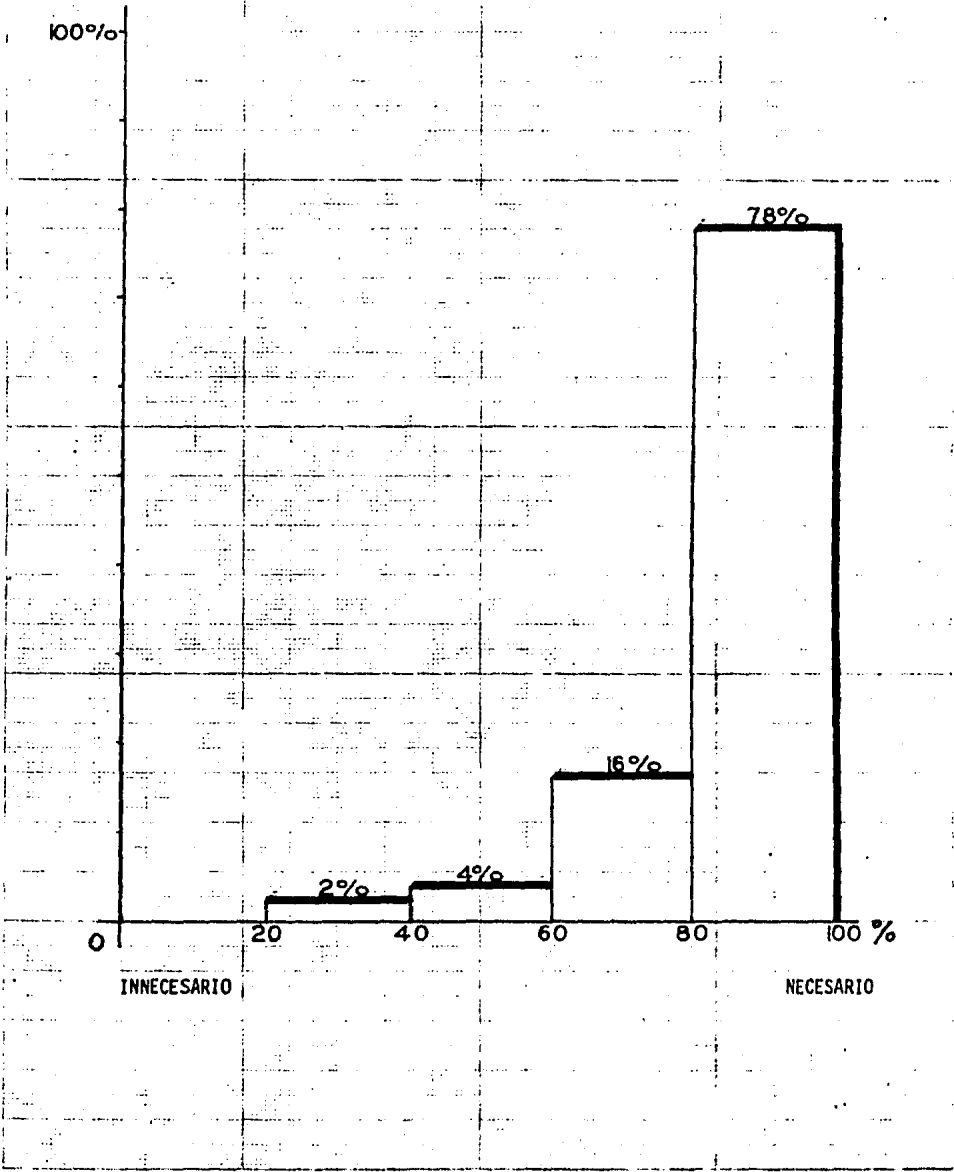
Pregunta N° 27.- Cuando obtengo resultados positivos por mi trabajo, aspiro a realizar una labor más complicada y de mayor responsabilidad, para proyectar una imagen dinámica.



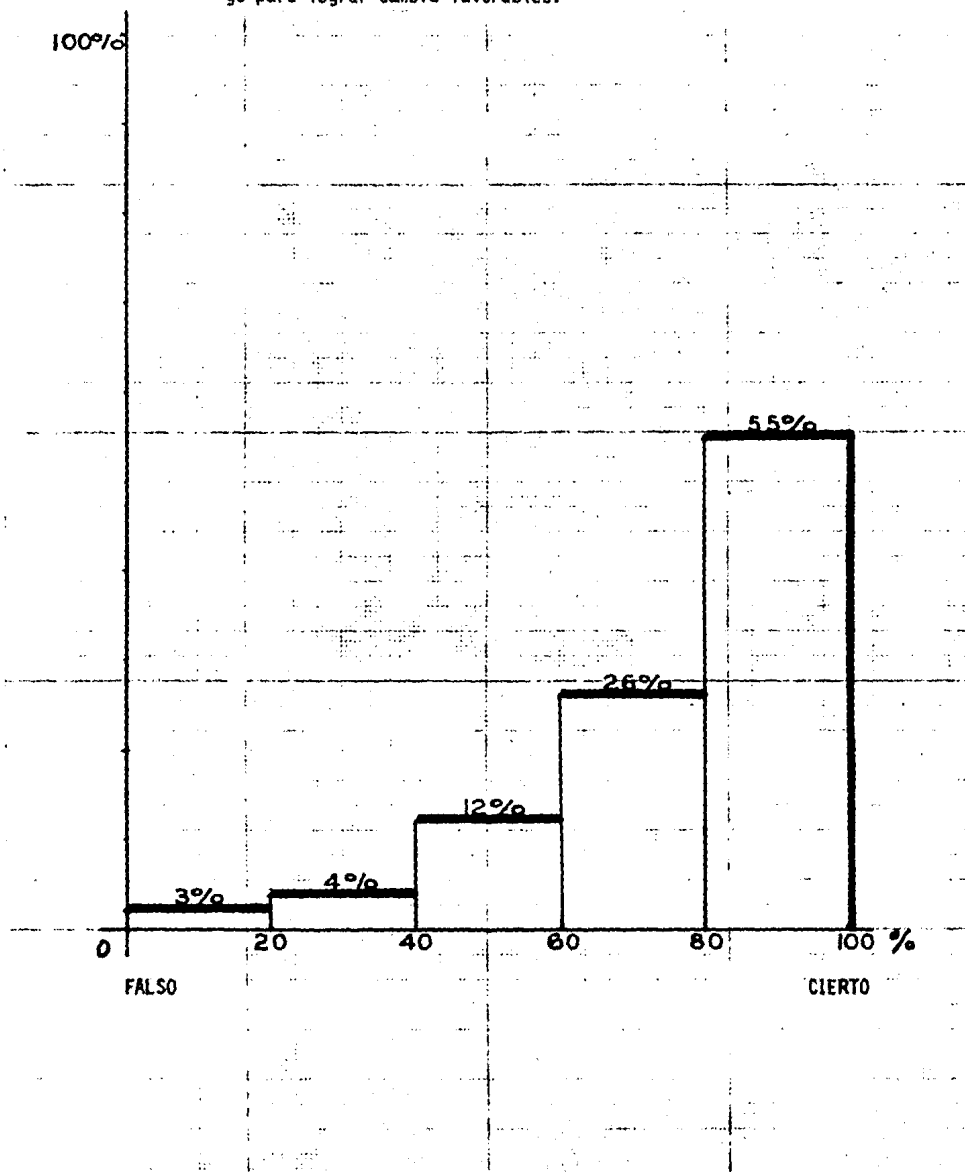
Pregunta N° 28.- La realización de mi trabajo me absorbe totalmente, exigiéndome así la concentración necesaria para poder progresar en mis actividades.



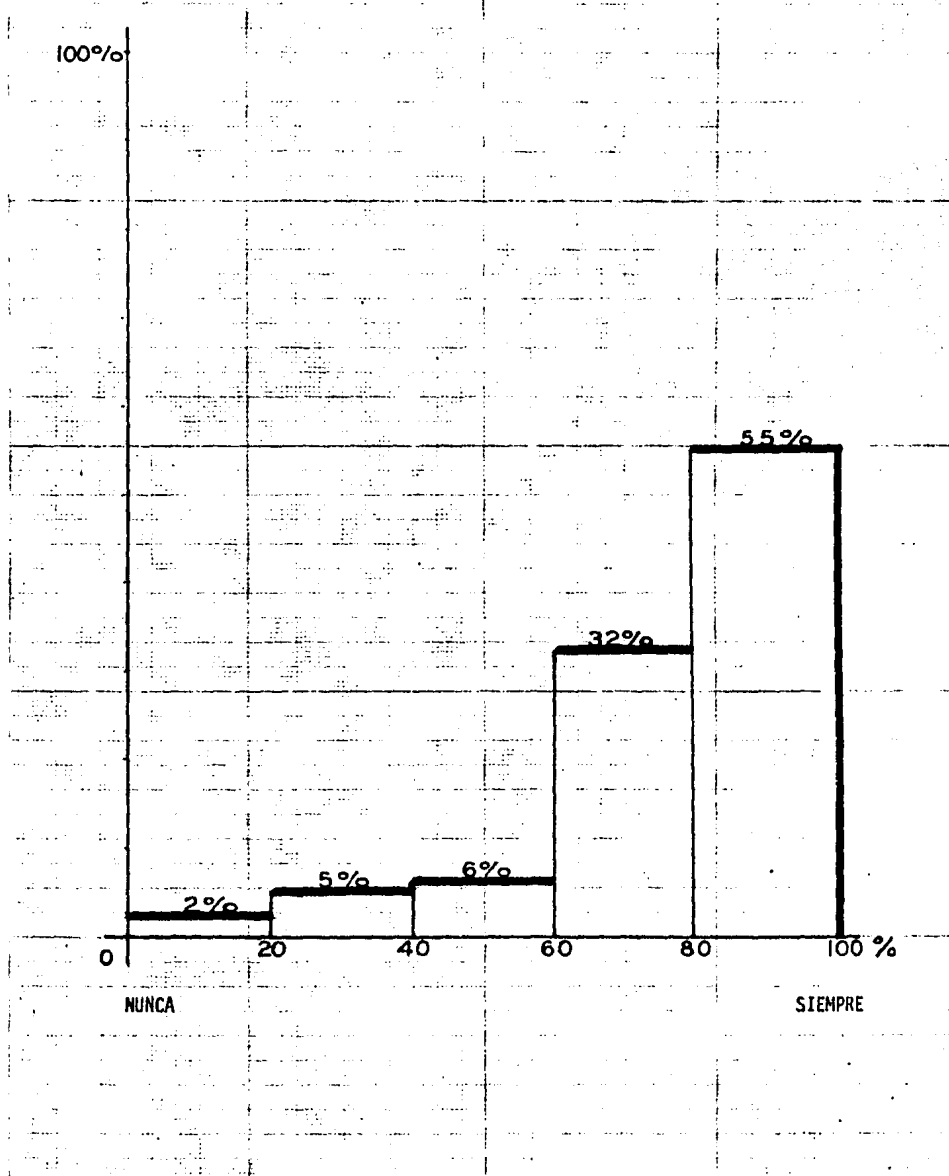
Pregunta N° 29.- Es mi responsabilidad mantenerme informado, con el objeto de proporcionar una mejor asesoría a mis clientes y lograr una mejor imagen para mi empresa.



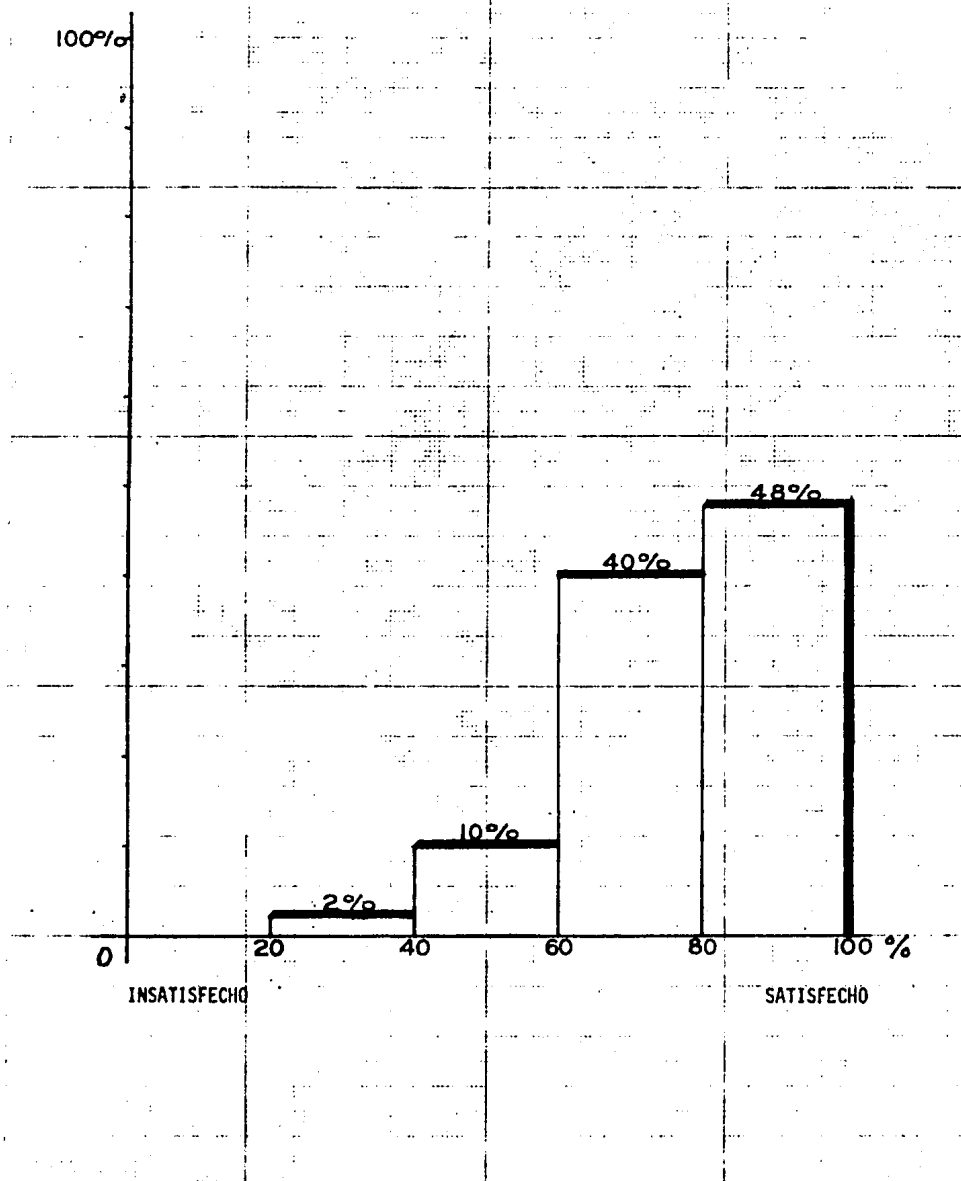
Pregunta N° 30.- En esta organización tengo oportunidad de prosperar, siempre y cuando - realice bien mis funciones y reconozca el gran potencial de que dispongo para lograr cambio favorables.



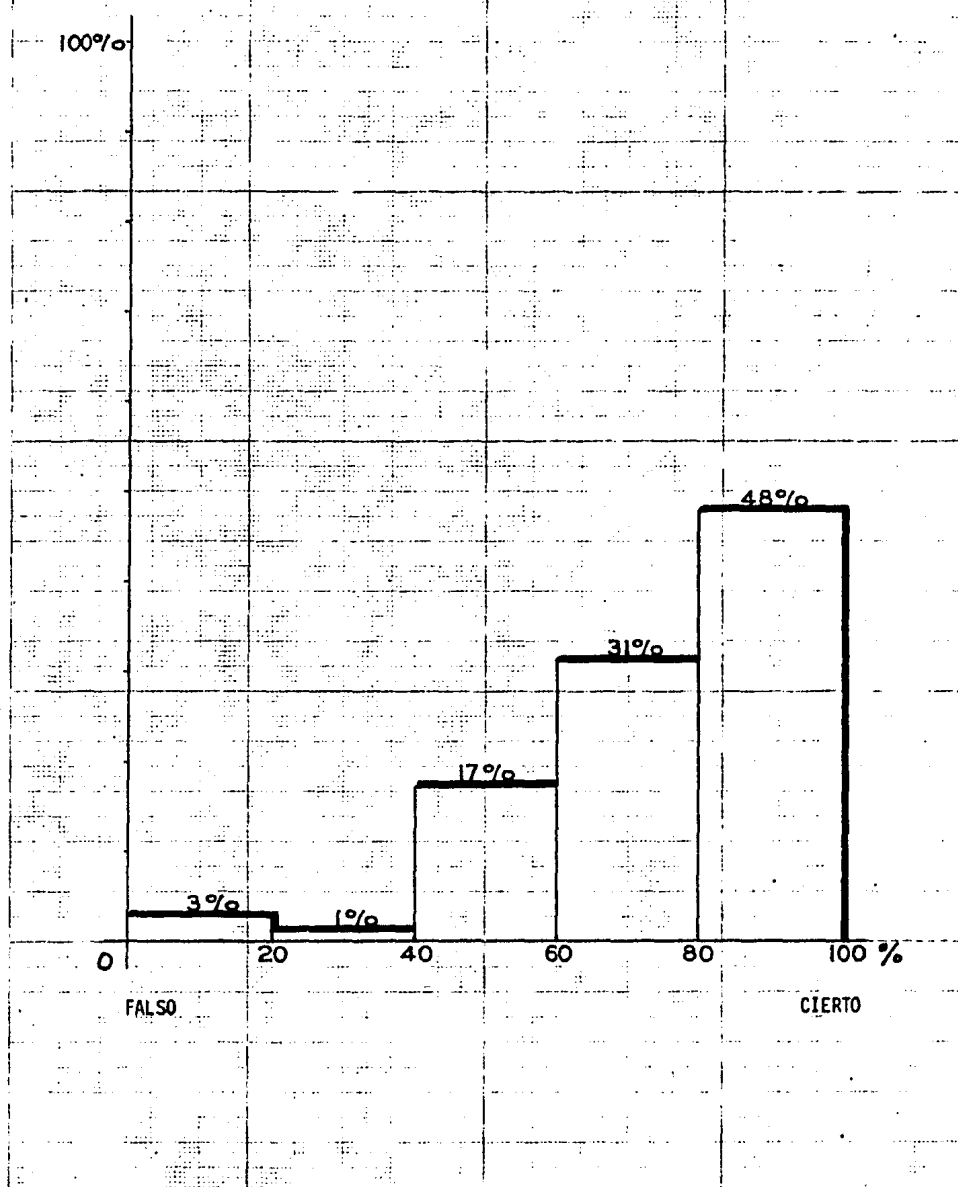
Pregunta N° 31.- En mi trabajo tengo la experiencia de comenzar una nueva tarea y llevarla a su fin.



Pregunta N° 32.- Al concluir mis labores cotidianas, estoy consciente de que he cumplido satisfactoriamente con mi trabajo.

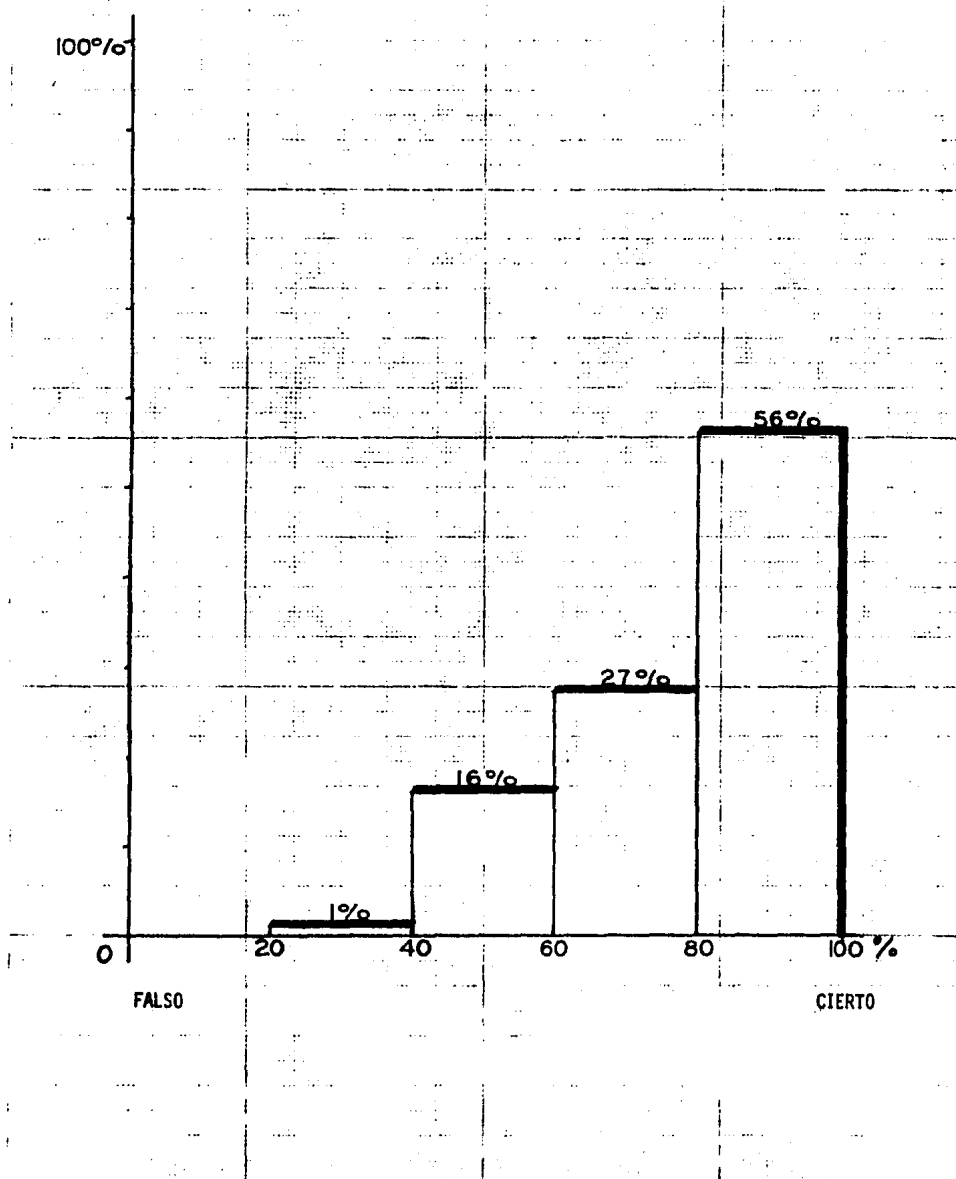


Pregunta N° 33.- Yo establezco mis propias metas, en base a los deseos de cumplir con mi empresa y conmigo mismo.

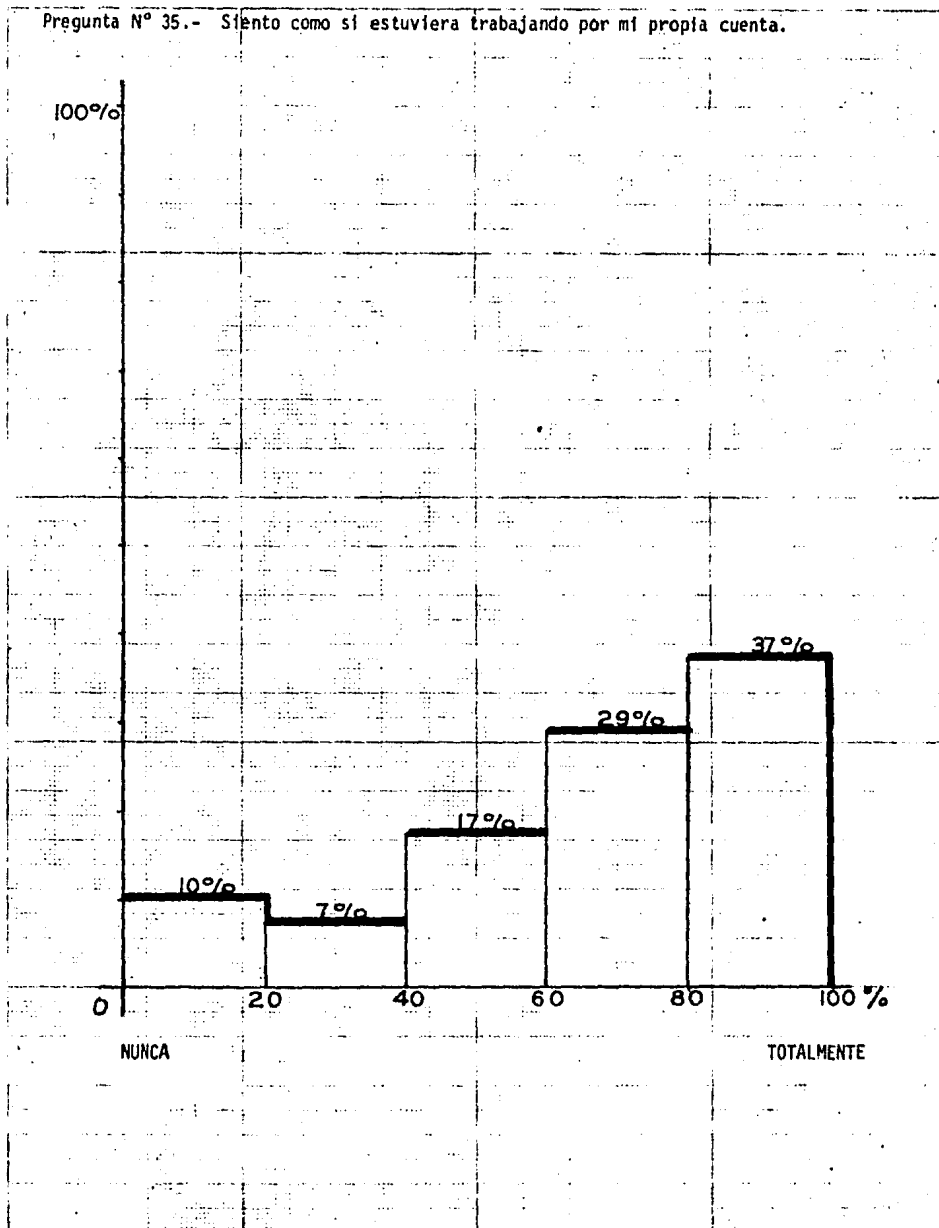




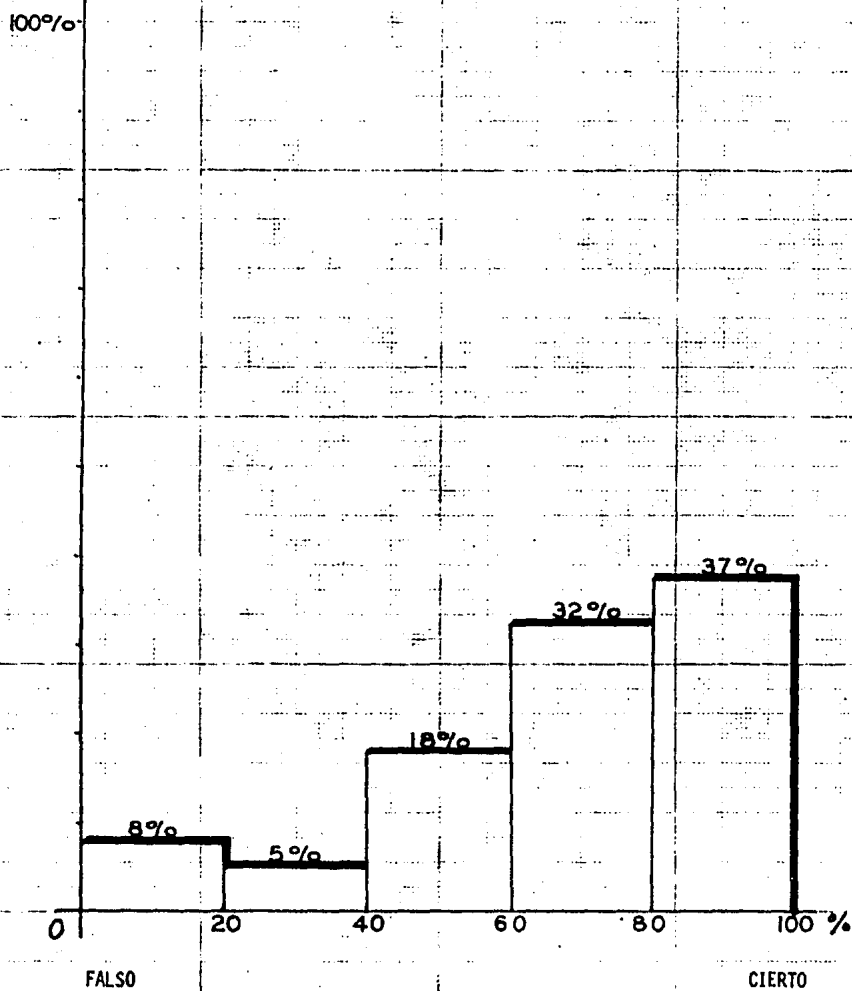
Pregunta N° 34.- Mi trabajo exige algunas veces que esté totalmente involucrado en él para tener idea de cómo podrán salir las cosas.



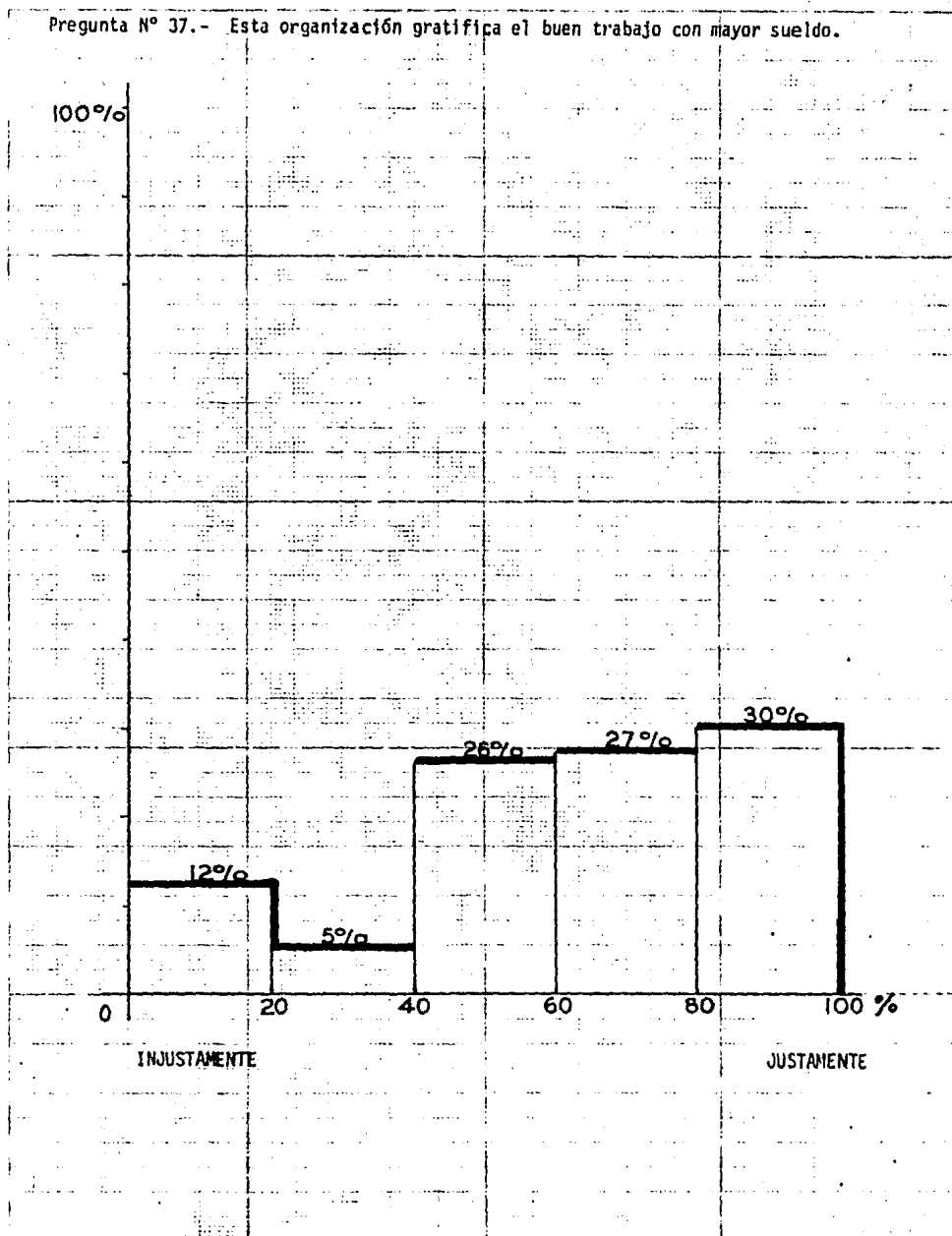
Pregunta N° 35.- Siento como si estuviera trabajando por mi propia cuenta.



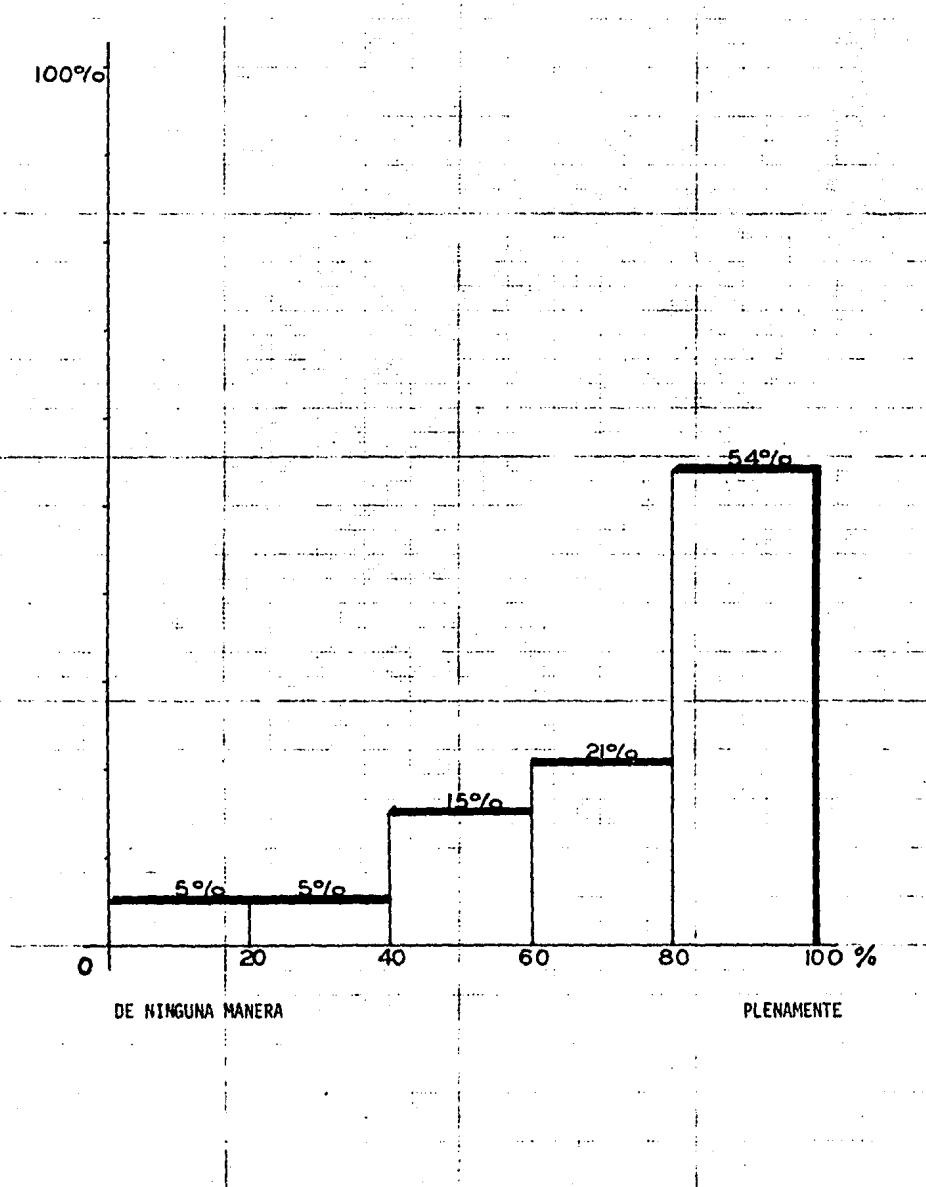
Pregunta N° 36.- Pocas ocasiones debo solicitar autorización para actuar y tomar decisiones relacionadas con mi trabajo, ya que la confianza depositada en mí me permite flexibilidad de acción.



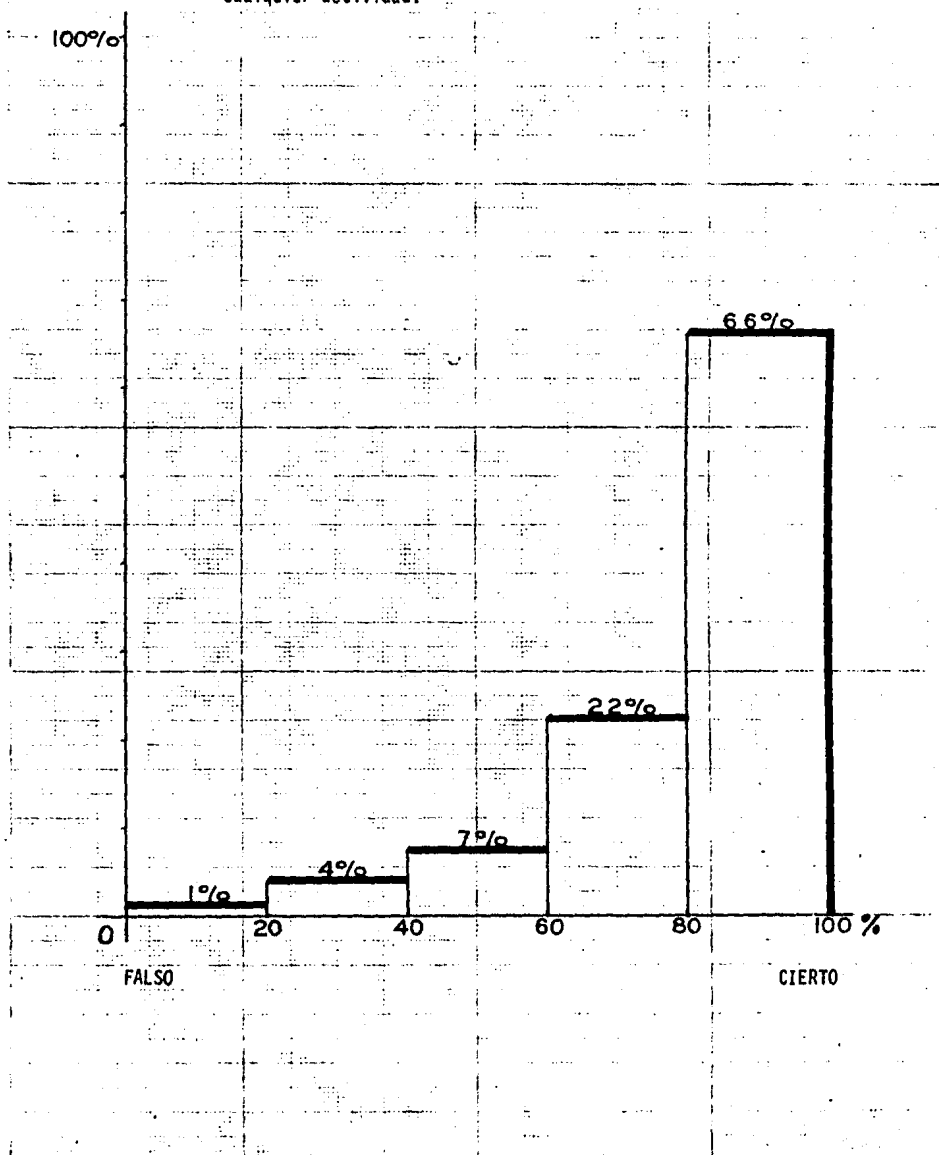
Pregunta N° 37.- Esta organización gratifica el buen trabajo con mayor sueldo.



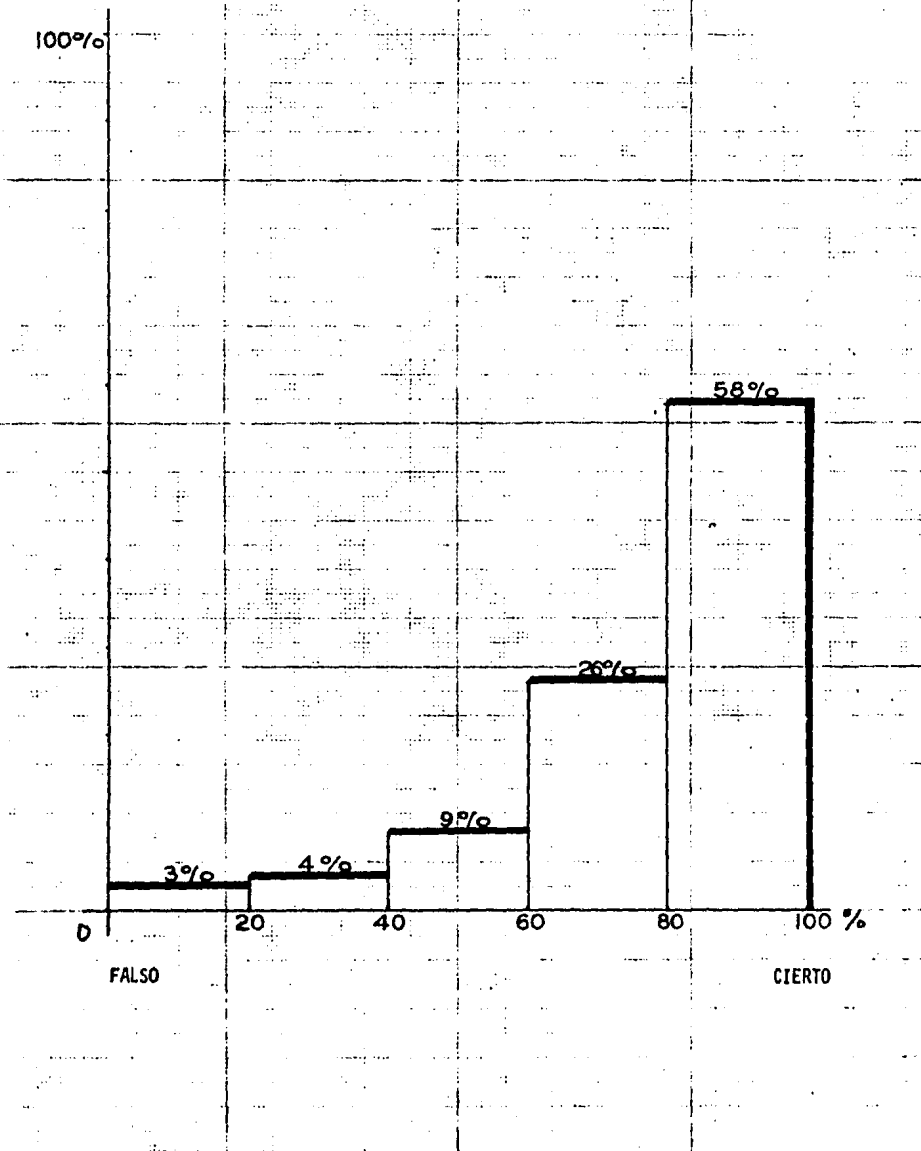
Pregunta N° 38.- El trabajo del representante de ventas es ameno y atractivo.



Pregunta N° 39.- MI trabajo me exige aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades, y con ello demostrar mi capacidad y mi disposición para efectuar cualquier actividad.



Pregunta N° 40.- Si trabajo en forma adecuada, estoy consciente de que seré promovido.



## 5.6 Análisis

Análisis de las respuestas recabadas en el cuestionario escala de motivación en el área de ventas.

Los resultados que se obtuvieron en la tabulación y en la presentación gráfica, permiten hacer un análisis de la información procesada, el cual parte de una observación minuciosa de los datos totales obtenidos en su procesamiento.

### Tema I. Obtención de Logros

De acuerdo a los resultados obtenidos en las gráficas de las preguntas 1, 11, 21 y 31 se observa que los representantes de ventas cumplen medianamente con el trabajo a realizar, la obtención de sus logros y la realización de sus objetivos.

### Tema II. Retroalimentación

En lo que se refiere a las gráficas de las preguntas 2, 12, 22 y 32 se observa que el representante de ventas tiene la capacidad para medir su propio progreso, tanto en la labor de sus tareas cotidianas como cuando comete alguna equivocación, por otro lado se observa que el representante de ventas no recibe retroalimentación por parte de su jefe en cuanto a la forma como esta trabajando.

### Tema III. Autonomía

Se detectó en las gráficas de las preguntas 3, 13, 23 y 33 que la gran mayoría de los representantes de ventas encuestados trabajan en forma autónoma y los logros y realización de metas son responsabilidad de él. El representante de ventas trabaja en forma independiente y planea como hacer su trabajo.



Tema IV. Riesgo y Desafío

Se observó en este punto que las gráficas de las preguntas 4, 14, 24 y 34 que el representante de ventas no tiene participación que debiera en como planea su trabajo, no es tomado en cuenta como debiera ser, sólo lo limitan a cumplir los objetivos del departamento y no lo motivan a superarse, para que el trabajo le resulte difícil, desafiante y exigente que debiera ser.

Tema V. Identificación con el Trabajo

Se detectó en este grupo de gráficas de las preguntas 5, 15, 25 y 35 que los representantes de ventas no están plenamente identificados con el trabajo y no están involucrados en las decisiones que afectan sus labores, por otro lado el representante de ventas opina que es una persona productiva y pone más empeño en ampliar sus propias metas.

Tema VI. Responsabilidad

En este grupo de gráficas de las preguntas 6, 16, 26 y 36 se aprecia que el representante de ventas tiene la suficiente capacidad para tomar decisiones y resolver ciertos problemas sin consultar la opinión de su jefe.

Tema VII. Reconocimiento

Se detectó en las gráficas de las preguntas 7, 17, 27 y 37 que el representante de ventas no tiene un reconocimiento adecuado de su trabajo por parte de su jefe y de la organización misma, en relación con el status y el incremento salarial, aunque si se le imponen objetivos de mayor grado de dificultad, cuando sus objetivos previamente establecidos son cubiertos con facilidad.

### Tema VIII. Trabajo Interesante

En este punto las gráficas de las preguntas 8, 18, 28 y 38, nos muestran que el representante de ventas considera que el trabajo es interesante y esto lo motiva, porque le permite desarrollarse y los logros que puede obtener, pero el trabajo no lo absorbe totalmente por lo cual su interés no es total, también se observa que el desarrollo de esta actividad no requiere un interés mayor para que su desempeño sea óptimo.

### Tema IX. Aprendizaje en el Trabajo

En este grupo de preguntas números 9, 19, 29 y 39 el representante de ventas considera que el trabajo que realiza le permite desarrollarse y sentirse motivado para aprender, lo cual le permite proporcionar una mejor asesoría a sus clientes, adquiriendo nuevas habilidades, sin embargo un gran porcentaje de representantes de ventas considera que su trabajo no requiere continua investigación para su óptimo desarrollo.

### Tema X. Desarrollo

Se observó en las gráficas de las preguntas 10, 20, 30 y 40 - que el representante de ventas está motivado en su desarrollo profesional el cual es palpable en las gráficas, tiene la certeza que los resultados positivos que él logre con su trabajo le ayudarán a conseguir promociones y mayores ingresos económicos.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De acuerdo al análisis de la información dada a través de este trabajo y comparando el marco teórico con la realidad en el campo laboral, se concluyen y recomiendan los siguientes puntos:

#### CONCLUSIONES.

- 1.- El principal objetivo de un representante de ventas es crear demanda de los productos de la empresa mediante las más estrictas normas de la ética al promoverlos, distribuirlos y venderlos.
- 2.- El tipo de venta que realiza el representante de ventas de los laboratorios químico - farmacéuticos, es una venta intangible, en la que su labor es informar al medio de los últimos adelantos de la investigación farmacéutica, así como de las características y beneficios de los productos que el laboratorio fabrique.
- 3.- Una correcta y bien organizada supervisión es necesaria para obtener los mayores beneficios del trabajo del representante de ventas.
- 4.- Es necesario que el representante de ventas se le considere como un empleado más dentro de la empresa, dándole por tanto seguridad y tranquilidad para trabajar en el terreno de las ventas y desarrollar con mayor eficiencia dicho trabajo.
- 5.- El Licenciado en Administración está en posibilidades de aportar sus conocimientos para estructurar una organización de un departamento de ventas ya que por sus conocimientos sobre organización y mercadotecnia es factible hacer un manual para dicho departamento con todos los componentes que requiere.

- 6.- Siendo una de las áreas críticas de las organizaciones el área de - ventas, requiere por ello mayores y más urgentes cambios. Sin embargo el vendedor es una de las personalidades a las que menos se - motiva y que más se controla, es parte de la organización que normalmente las gerencias menos desean que cambie, así mismo el representante de ventas forma parte muy importante del proceso de cambio y hay que incluirlo en el, debe motivarsele, permitiendo que se realice para beneficio de él mismo como persona y de la empresa.
- 7.- Los representantes de ventas no tienen que escribir reportes de cada visita que realicen solo se pasará la información cuando lo consideren conveniente o bien cuando ésta sea necesaria para tomar alguna decisión o acción.
- 8.- El representante de ventas tiene totalmente la responsabilidad de - determinar la frecuencia de visita a cada cliente, siempre y cuando elabore un registro de ello, para efecto de revisiones.
- 9.- Cuando existan quejas por parte de los clientes acerca del producto, el representante de ventas debe tener autoridad para realizar reposiciones inmediatas hasta por un tope que él y su jefe acuerden.
- 10.- Deberá existir un medio ambiente organizacional que permita al representante de ventas la satisfacción de aquellas necesidades que - puedan no ser cubiertas por medio de los incentivos.

#### RECOMENDACIONES.

- 1.- Se recomienda tener un profundo conocimiento de las necesidades de los representantes de ventas para así saberlos motivar, y el motivarlos correctamente se reflejará en el éxito de su trabajo y desarrollo profesional.
- 2.- Se considera conveniente un entrenamiento para el representante de ventas que tendrá bajo su responsabilidad la venta de productos del

ramo médico, así como también es necesaria la especialización del representante de ventas dentro del mismo ramo médico. Esto se debe a que por ser muy técnica esta actividad; mientras más a fondo se conozcan los artículos más fácil será para el representante de ventas demostrarlos a técnicos y profesionistas en el ramo que van a usar los diversos productos que son específicos en esta actividad.

- 3.- Es recomendable que se establezca un programa de capacitación, motivación y entrenamiento a los representantes de ventas, de manera que proyecten una mejor imagen de la empresa.
- 4.- Se recomienda que a cada individuo se le motive o se le permita automotivarse atendiendo a sus propias necesidades y que lo que puede ser importante y significar una satisfacción para una persona puede no serlo para otra.
- 5.- Es recomendable que el representante de ventas tenga autoridad discrecional para otorgar hasta un cierto porcentaje de descuento adicional en aquellos productos considerados críticos, desde el punto de vista de potencial de mercado. Sin embargo, se sugiere que estos descuentos se reporten al jefe para mayor control.

Como podrá observarse, la finalidad de estas recomendaciones, es que el trabajo se adapte a un patrón del libre albedrío y de responsabilidad del representante de ventas en lugar de que en cada caso este tenga que consultar con su supervisor, el representante de ventas tiene ahora autoridad para tomar decisiones propias, es alguien con quien el cliente puede realmente negociar.

## B I B L I O G R A F I A

- Arias Galicia, F.                    Administración de Recursos Humanos  
México Editorial Trillas, 1975.
- Andrews H. George                Curso de Mercadotecnia  
México, D.F., Editorial Grijalbo, 1980.
- Asociación Mexicana de Industriales Farmacéuticos, A. C.  
Ing. Trigo Dguez. Oscar        La Industria Farmaceutica en México  
México, D.F. Grabados Fernando Fernández, S.A.  
1984.
- Asociación en Relaciones Industriales de Laboratorios Químicos Farmacéuticos,  
Encuesta de Prestaciones  
México, D.F. 1983
- Bafn, David                         Productividad: La solución a los problemas  
de la Empresa  
México, D.F. Editorial Mc Graw Hill, 1985.
- Blanchard K.H. y Hersey.        Management of Organizational  
Behavior: Utilizing Human  
Resources, Third Edition  
New Jersey: Prentice - Hall, Inc. 1977
- Bingham, U.D. y U.D. Moore     Como Entrevistar  
México, D.F. Ediciones Rialp, 1973
- Canfield R. Bertrand.            Administración de Ventas  
México, D.F. Editorial Diana, 1977.

- Cámara Nacional de la Industria de Laboratorios Químico Farmacéuticos.  
La Industria Farmacéutica en México  
México, 1975.
- Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica.  
Directorio de Empresas Farmacéuticas en la  
República Mexicana  
México, D.F., 1985.
- Goble, G. La Tercera Fuerza: La Psicología propuesta  
por Abraham Maslow  
México, D.F. Editorial Trillas, 1977.
- Instituto de Desarrollo y Capacitación de Aurrerá.  
Enriquecimiento del Trabajo.  
Material didáctico dado a los participantes  
del curso bajo el mismo nombre.  
México, D.F. Febrero 1981.
- Kenneth, B. Hass. Técnica Profesional de Ventas  
México, D.F. Editorial Diana, 1980.
- Mc Guigan, F.J. Psicología Experimental: Enfoque Metodológico  
México, D.F. Editorial Trillas, 1980.
- Newgarden, Albert. La Dirección de Ventas  
Editorial Gestión-Deusto  
Bilbao, España 1975.
- Reyes Ponce. A. Administración de Personal: Relaciones Humanas  
México, D.F. Editorial Limusa, 1979.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.  
Ley Federal del Trabajo  
México, 1984.

Vergara Beltrán, O.G.

El Vendedor y su Motivación

Tesis en Administración U.I.A., 1985.

Wachs. William, Dr.

Mercadotecnia

México, D.F. Editorial Limusa, 1968.