

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

Economía con mención en Gestión Empresarial

Presentado por:

**María Gabriela Rodríguez Sacoto
Jessica Alexandra Acosta Carranza**

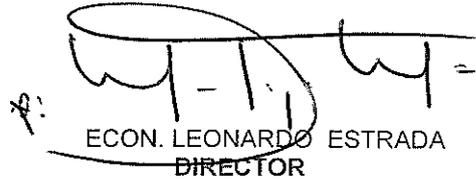
Guayaquil-Ecuador

2009

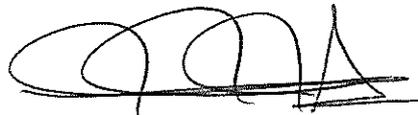
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



ECON. GEOVANNY BASTIDAS
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



ECON. LEONARDO ESTRADA
DIRECTOR



ECON. PEDRO GANDO
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final
De Graduación, me corresponde exclusivamente; y el
patrimonio intelectual de la misma a la Escuela
Superior Politécnica del Litoral

AGRADECIMIENTO

Mis más profundos y sinceros agradecimientos, a Dios por permitir que mis sueños se cumplan. A mi madre, Yolanda Sacoto, por el apoyo incondicional que me dio a lo largo de la carrera. Además de mi padre, Edison Rodríguez, y mi familia por constante atención y soporte.

A toda la directiva de la Universidad Politécnica, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

A la Facultad de Economía, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

Al Econ. Leonardo Estrada por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Finalmente, a Jessica Acosta, por su participación activa en el proyecto.

AGRADECIMIENTO

Antes de todo mi profundo agradecimiento a Nuestro Dios Padre por permitir que culmine mi carrera con éxito. A mis padres, César y Maria Leonor, por su apoyo incondicional y sabios consejos a lo largo de mi vida, A mis Hermanos, Cecilia, Gabriel y Jacqueline por formar parte en la realización de mis sueños.

A todos los directivos de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por la educación de calidad y la formación en valores que ofrecen.

A la Facultad de Economía y Negocios, por el apoyo como institución brindado para la culminación de esta investigación.

Al Econ. Leonardo Estrada, por su constante dirección a lo largo de este trabajo.

Finalmente, a María Gabriela Rodríguez, por su perseverancia y proactividad en la elaboración del proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1. ASPECTOS PRELIMINARES

- 1.1. ANTECEDENTES.
- 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO
- 1.3. HIPÓTESIS.
- 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.5. RESULTADOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

- 2.1. VARIABLES DE ESTUDIO.
- 2.2. PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN.
- 2.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- 3.1. ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO
- 3.2. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO Y DATOS
- 3.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ÍNDICE DIBUJO

1. DIBUJO NO. 1-1 “RELACIÓN DE HIPÓTESIS”
2. DIBUJO NO. 2-1 “MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL ENFOQUE PERSONAL” FUENTE: DR. ALEJANDRO NÉSTOR RIVERA
3. DIBUJO NO. 3-2 “RELACIÓN DE HIPÓTESIS 3” ELABORADO POR LAS AUTORAS.

ÍNDICE TABLAS

1. TABLA NO 3-1: EMPRESAS ENCUESTADAS. ELABORADO POR LAS AUTORAS.

ÍNDICE TABLAS

1. GRAFICO NO. 3-1 “CLASIFICACIÓN DE ENCUESTADOS POR GENERO”
2. GRAFICO NO. 3-2 “EDAD DE ENCUESTADOS”.
3. GRAFICO NO. 3-3 “HORAS DE TRABAJO”
4. GRAFICO NO.3-4 “PLANIFICACIÓN”
5. GRAFICO NO. 3-5 “FLEXIBILIDAD FUNCIONAL”

6. GRAFICO NO. 3-6 "VENTA ADAPTABLE"
7. GRAFICO NO. 3-7 "TRABAJO ESFORZADO"
8. GRAFICO NO. 3-8 "AUTO EFICACIA"
9. GRAFICO NO. 3-9 "ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO"
10. GRAFICO NO. 3-10 "ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE"

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se la ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

Por tal razón, la motivación para la acción es de vital importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la implementación de una "Orientación Motivacional" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

De esta forma nuestra investigación tiene el fin de comprobar que los resultados alcanzados por un trabajo previo llamado "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling" realizado en 1994 por Harish Sujan, Barton A. Weitz y Nirmalya Kumar; profesores universitarios de Estados Unidos a un segmento de vendedores; son consistentes para una muestra de vendedores que se piensa seleccionar en empresas de nuestro país. Con lo que se desea evaluar si la relación entre la orientación hacia el aprendizaje y desempeño, motiva al vendedor al trabajo duro e inteligente para que así pueda alcanzar una venta efectiva.

CAPITULO I

ASPECTOS PRELIMINARES



1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1. Antecedentes.

La motivación laboral surge por el año de 1700, en Europa, donde los antiguos talleres se transformaron en fábricas donde decenas de personas producían operando máquinas; complicando el contacto simple y fácil entre el empleador y sus subordinados. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, lo que produjo problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Aspectos Motivacionales y Competencias de los empleados

Actualmente en el país la forma con la que se maneja el sector laboral son poco alentadoras para los trabajadores. Aunque se han realizado reformas dentro de un proceso constituyente, tales como el mandato 8 y otras leyes y normativas que han dado a los trabajadores mayor estabilidad, sin embargo aun el proceso de aumento de beneficios esta en marcha y no se ven políticas completamente establecidas como se pueden encontrar en países desarrollados.

Ahora con respecto a los vendedores, los niveles de rotación es una de las principales anomalías detectadas, estos salen de la empresa por diversos motivos, lo cual genera inestabilidad a la empresa y en especial al empleado y lo perjudica ya que no reciben beneficios como los fondos de reserva, suficientes fondos de jubilación, pagos de decimos o utilidades. La mayor parte de las empresas no han afiliado a sus vendedores al IESS, ni les han dado seguros por riesgos de trabajo, ambos requisitos del contrato laboral.

Ahora con relación a este tema hay que considerar que uno de los puntos claves son las competencias del individuo en el trabajo, de aquí hay que reconocer que muchos estudiosos del tema conductual de los trabajadores indican que esto es "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- ✓ Son características permanentes de la persona,
- ✓ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
- ✓ Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

- ✓ Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- ✓ Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

Sin embargo la falta de vigilancia en estos temas da alas a que se formen abusos en las empresas, que no tienen entre sus objetivos el motivar a sus empleados y lograr un clima de trabajo adecuado en la organización y lo que consiguen es la desmotivación en el sector laboral.

Debido a estos acontecimientos, no solamente en el Ecuador, sino en todo el ámbito laboral, la motivación no se trata de los niveles de salario que perciben los empleados, sino que estos se basan en un conjunto de variables entre ellas el factor monetario, pero además, el clima laboral, los niveles de incentivos y las capacidades y conductas de los equipos de trabajo, entre otros.

Con una nueva cultura laboral se reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. El trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como social, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, pero además considerando las variables necesarias para lograr niveles de satisfacción adecuados para un buen desempeño laboral.

Implicación de la motivación laboral

La motivación se ha convertido en un elemento importante para formar esta cultura laboral, que permite canalizar la energía, el esfuerzo y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación han proporcionado un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla. Pero conocer los móviles de la motivación es tan complejo como lo es la naturaleza humana.

Si se analizan las causas por las cuales una persona decide trabajar aportando su esfuerzo a una organización, podemos encontrar que existen muchos factores influyentes. Desde querer tener dinero que le permita al menos cubrir necesidades básicas, hasta aspiraciones mayores como la auto-superación.

Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación conlleva a tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y la individualidad de éste.

Los complejos motivos o factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia y miles de estudios demuestran lo contrario. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Además de analizar los factores de remuneración y reconocimiento en las personas hacia su trabajo, hay que tener en cuenta que las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

Por lo que existen varios enfoques teóricos que constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha dedicado al tema motivación; al problema de determinar los motivos por los que las personas se ven motivadas a mejorar su desempeño.

En sentido general, la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J.Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia y de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad.

Por su parte, la teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad.

La teoría de las expectativas desarrollada por Víctor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Evidentemente, lo cierto es que por mas tradicionales cada una de estas teorías puedan ser, radica en el hecho de que constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este

sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

Enfoque motivacional hacia las ventas

Desde nuestra posición asumimos como alternativa explicativa al problema respecto al bajo desempeño en los departamentos de ventas, que la motivación constituye un elemento de manejo administrativo. Una orientación motivacional que es adoptada previamente para comprometerse con actividades establece un marco mental de cómo los individuos interpretan, evalúan, y actúan para perseguir sus tareas o alcanzar metas.

Todavía en nuestro país, existe una filosofía muy tradicional en las empresas sobre como manejar o dirigir un departamento de ventas. La tarea primordial de la fuerza de venta es la de vender a toda costa, en donde las bonificaciones o comisiones decididas por los supervisores; iban de acuerdo a los resultados. Estaba orientada básicamente a cubrir necesidades primarias enmarcadas en un entorno competitivamente débil.

En la actualidad, debido a la competencia creciente, toda compañía debe considerar la venta y su proceso como una técnica perfectamente estructurada y organizada hacia un objetivo final. Por tanto, las empresas están obligadas a ofrecer a su red de ventas un instrumento que permita un mejor conocimiento de ella misma, el entorno y el producto.

Para ello, es necesario que todo el equipo humano de la empresa cuente con un nivel de formación relativo a la forma en que debe llevar a cabo la venta para que ésta suponga tanto una satisfacción para el cliente como su fidelización misma. Se debe tener claro que en la toma de decisión de compra no sólo decide el consumidor; la empresa también juega un papel determinante en esa toma de decisión, puesto que el cliente no sólo compra un producto o servicio, sino una empresa y un equipo humano.

Recordemos que el primer cliente de la empresa es el empleado. A partir de ahí, el concepto de departamento de ventas que precisan las organizaciones actuales da un giro de 180 grados: el servicio al cliente debe ser tanto interno como externo. La descentralización que debe caracterizar a las empresas también afecta a este departamento, clave a la hora de analizar la evolución, mejoras y deficiencias de esta área. Ante una sociedad integrada por consumidores que han cambiado en sus hábitos sociales, de consumo y, sobre todo, de compra, los valores que le deben caracterizar, acordes a los nuevos estilos de vida, deben estar continuamente readaptándose.

Por ello, es necesario dar un giro en la estrategia comercial de las empresas: primar la búsqueda de calidad en el proceso de venta, influenciar la motivación como una orientación, fomentando el aprendizaje como una inversión, informarnos más a fondo sobre los cambios en las necesidades de los clientes, etc. El departamento de marketing debe traspasar su filosofía al departamento de ventas; esto es, a la hora de estudiar los datos de ventas el departamento de

ventas debe contar con una visión que vaya más allá de la mera colocación del producto y/o servicio en el mercado, hacia un conocimiento de los valores que han llevado a esa situación y la evolución de los mismos.

En nuestro país, el manejo con el cual se identifica o se fija un perfil del vendedor es muy superficial. Empleando el término "vender", refiriéndonos a "despachar un producto o servicio". Es muy común que se piense que el proceso de motivación comienza cuando se comunican a una persona los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance.

Normalmente la formación del personal de ventas se limita a la lectura de manuales de nivel básico con una descripción del producto que se desea que vendan proporcionada por el departamento en cuestión. La forma tradicional en el país de motivar a su personal es la de inculcarles una mentalidad de "vender a toda costa", que se verán recompensados por bonificaciones de acuerdo a sus resultados. Es decir, no se orienta el aprendizaje hacia los individuos que se desea formar. No se toma la debida importancia a las orientaciones motivacionales.

Las organizaciones deben considerar a los equipos comerciales como las representaciones más importantes de la empresa en el mercado, además de ser principales "generadores de caja". Por lo que resulta imprescindible su motivación e implicación en la consecución de los objetivos de la compañía para que, a su vez, transmitan fidelidad, seguridad y compromiso al mercado.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos. Y para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

El reto que se presenta a la dirección consiste en identificar y canalizar la motivación que poseen sus vendedores. El director de ventas actúa como catalizador, facilitando tanto los estímulos para que los vendedores estén motivados, como las adecuadas compensaciones para que continúen estándolo.

La decisión de implementar orientaciones motivacionales ha sido ampliamente tratada por revistas fundamentalmente de tipo profesional, desde la perspectiva de ofrecer consejos sobre lo que “hay que hacer y lo que hay que evitar”. En este sentido, repetidamente se ha citado, como recomendaciones para mejorar la efectividad de esta implementación, está la de una denominación motivadora para la fuerza de ventas forme parte de la organización de la empresa.

Sin embargo, y a pesar de toda la atención recibida en la literatura profesional, a la hora de evaluar la calidad y efectividad de la fuerza de venta, la literatura se ha limitado a recoger opiniones y evaluaciones subjetivas, destacando la escasez de estudios que persigan emplear técnicas válidas y precisas para

determinar la utilidad de implementar orientaciones motivacionales que lleguen a relacionarse con el trabajo duro e inteligente de los vendedores.

En el presente trabajo se observará la forma en la que las motivaciones y la forma de trabajo en la fuerza de venta pueden influir en la empresa, de forma positiva, y se prestará atención a los distintos enfoques conceptuales utilizados para abordar la temática de la utilidad de dos orientaciones motivacionales como lo son dirigidos hacia el aprendizaje y desempeño en la gestión de un equipo de ventas.

1.2. Justificación del estudio

Uno de los principales inconvenientes de las empresas ecuatorianas es la de formar y mantener un buen equipo de ventas, de ahí la importancia de este estudio. En él cual se van a indicar los diferentes incentivos en donde los vendedores actúan de una forma o de otra; no se pretende mostrar soluciones tangibles inmediatas, sino reflejar que las orientaciones motivacionales dirigidas al aprendizaje y desempeño se ven relacionadas con el trabajo duro e inteligente por parte del vendedor y así conducirlos al éxito.

La buena selección de personal en el departamento de ventas es necesaria en toda organización comercial y empresarial, la experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional posible para optimizar los

recursos humanos de la empresa. Si se consigue alcanzar esta buena selección se obtendrán resultados importantes y rentables para la empresa en general, como se menciono anteriormente. Existen dificultades, tanto humanas, legales, como sociolaborales que se originan en diversas situaciones, por ejemplo al momento de despedir a un trabajador, de ahí la importancia que tiene el proceso de selección.

Si bien es cierto, encontrar el motivo real por el que un departamento de ventas funciona a pleno rendimiento es realmente difícil, debido a la compleja personalidad del vendedor y entre otros factores, es complicado marcar parámetros únicos con los que la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente motivada a realizar su labor diaria. Por lo tanto, la orientación motivacional juega un papel fundamental que es válido y alcanzable para ambas partes. Ya que no siempre las compensaciones cuantitativas son verdaderas satisfacciones sino los elementos motivacionales cualitativos suelen tener una gran importancia.

La Asociación Americana del Psicología en febrero del 2001 realizo una publicación en la que informaba y se reconocía que el dinero no es una de las necesidades psicológicas más valoradas. Este estudio fue realizado por la Universidad de Missouri-Columbia, los que aseguran que las variables más importantes para el ser humano son la autonomía (nuestro trabajo se corresponde con lo que nos gusta), la competencia (sentir que somos efectivos), la afinidad (proximidad hacia los demás), la autoestima y el ocio-tiempo libre.

Según el autor del libro "Marketing en el siglo XXI", Rafael Muniz, afirma que la motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades. Es decir, es el proceso de la motivación.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada y con una formación adecuada podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que se vera reflejado positivamente en su nivel de rendimiento, lo que repercutirá en beneficios para la compañía.

Es por eso que nuestro estudio se propone validar los resultados para el Ecuador, del trabajo descrito previamente en Estados Unidos (Sujan, Weitz y Kumar) en el que se considera que el comportamiento del vendedor; su forma de trabajar duro e inteligentemente, se ve influenciada por orientaciones motivacionales dirigidas hacia el aprendizaje y el desempeño, la cual puede traer conflictos internos perjudiciales económicamente a la empresa si hace caso omiso.

Las orientaciones motivacionales son incentivos utilizados para aumentar el nivel de esfuerzo de la fuerza de ventas, con el fin de alcanzar objetivos específicos de la empresa a corto plazo, sin alterar el plan retributivo básico de la organización. Estas orientaciones, constituyen, junto con más programas, como de

reconocimiento y de otros tipos de incentivos no retributivos, una parte importante de los esfuerzos de los directores de ventas para motivar a sus vendedores.¹

Investigaciones recientes han reconocido patrones del comportamiento que gobierna el como un vendedor piensa acerca de si mismo y de su ambiente en las ventas y, como reaccionan a ventas desafiantes y potenciales derrotas. Las orientaciones hacia el aprendizaje y desempeño podrían constituir un elemento importante de un mix motivacional del personal de ventas para muchas organizaciones, teniendo en cuenta no solo la cantidad de dinero que se invierte en ellos sino tambien su amplio uso.

El aprendizaje es el recurso más valioso que una organización puede tener para poder mantener una ventaja competitiva, debido a que el conocimiento aprendido a través de las experiencias es difícil de codificar, de transferir o imitar. Es esta la razón por la que el conocimiento y la habilidad de aprender son reconocidos como capacidades o la llave para generar esta ventaja competitiva.

En este trabajo entendemos a la Orientación hacia el Aprendizaje como “un conjunto de valores organizativos que influyen la propensión de la empresa a crear y usar el conocimiento”², de donde podemos destacar valores, el compromiso hacia el aprendizaje relacionado estrechamente con el compromiso directivo hacia el apoyo de una cultura que fomente las orientaciones

¹ (Churchill et al., 1997)

² Hult, Hurley y Knight, 2004

motivacionales como uno de sus valores fundamentales. También se encuentra la mentalidad abierta, vinculada con los modelos mentales predominantes en la empresa, relacionada con la noción de desaprendizaje como motor de cambio organizativo.

Una orientación hacia el desempeño, por otro lado, es la que orienta a alcanzar resultados positivos de las evaluaciones de sus habilidades de ventas. Si los vendedores sostienen una orientación hacia el desempeño; estarán mas interesados en demostrar sus habilidades, destrezas en relación a los demás; teniendo en cuenta únicamente que el que tiene buenas habilidades no necesita ejercer mayor esfuerzo por alcanzar el éxito.

Las orientaciones motivan al comportamiento de la fuerza de venta; y este a su desempeño. Por lo que el desempeño se ve influenciado en como se comporta una persona en busca de una meta de acuerdo a sus conocimientos. Estos comportamientos podrán estar dirigidas a alcanzar el éxito o a evadir el fracaso. Al seguir este patrón se actua trabajando duramente o inteligentemente. Definiendo al trabajo inteligente como al comportamiento del vendedor dirigido a desarrollar sus conocimientos, mientras que el trabajo duro, encierra a todo el esfuerzo que un vendedor pueda dedicar a su trabajo.

Las diferentes metas orientan a las personas a diferentes patrones de comportamientos, por tal motivo, consideramos que la auto-eficacia genera un efecto moderador en el comportamiento de los vendedores debido a que la confianza que sientan es la que reflejan. La auto-eficacia en ellos, los crea capaz

de ejecutar y organizar las acciones debidas para un exitoso desempeño en su trabajo. La alta auto-eficacia crea una mayor confianza en el vendedor mientras que una baja auto-eficacia no crea la confianza suficiente y los desalienta a rendir buenas evaluaciones y a buenos resultados.

La idea principal que envuelve estas orientaciones motivacionales con el comportamiento en este estudio, esta en el hecho de que una orientación al aprendizaje se ve influenciada positivamente a que el vendedor trabaje de manera inteligente y dura, y si solo es orientado hacia el desempeño tendrá una influencia positiva únicamente con el trabajo duro.

1.3. Hipótesis.

Este estudio propone analizar que la orientación hacia al aprendizaje motiva a que el vendedor se comprometa a desarrollar conocimientos y habilidades para aumentar su capacidad, y experimentar nuevas situaciones. Además de trabajar largas horas ya que se encuentran en continuo esfuerzo sin verse agobiados por dificultades.

H¹: Una orientación hacia al aprendizaje esta positivamente relacionada al trabajo duro e inteligente.

Así mismo se pretende analizar por otro lado, que los vendedores guiados con una orientación hacia el desempeño, tienden a fijarse en aumentar su

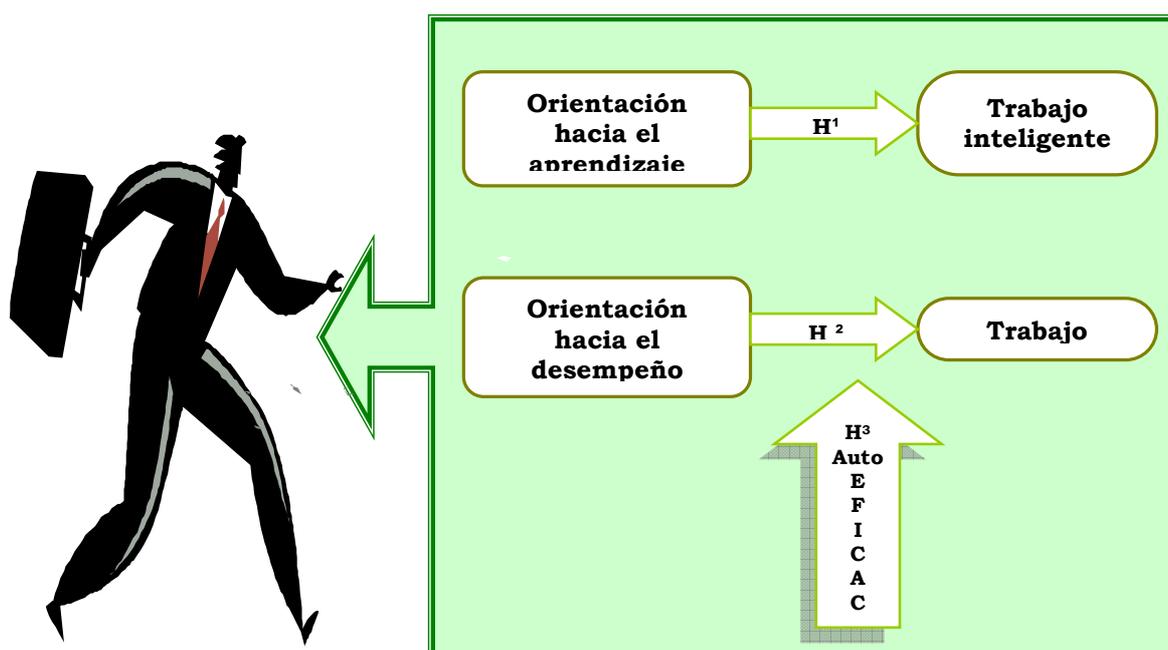
esfuerzo para ganar mejores resultados y, con esto, mejores evaluaciones de sus habilidades.

Además, con esta orientación la fuerza de venta trabajara duro para alcanzar resultados exitosos y demostrar sus habilidades. La carencia de confianza de los vendedores en su baja auto-eficacia tiende a que cuestionen sus habilidades para desarrollar exitosos resultados si trabaja duro.

H²: Una orientación hacia el desempeño esta positivamente relacionada al trabajo duro.

H³: La influencia de una orientación al desempeño en el trabajo duro es mayor en los vendedores con auto-eficacia en comparación con los de baja auto-eficacia.

Dibujo No. 1-1 “Relación de Hipótesis”



Elaborado por las autoras

1.4. Objetivos de la investigación

Objetivo principal

El objetivo principal es comprobar la influencia positiva que genera en las empresas que adopten una orientación motivacional en sus vendedores, logrando de esta manera cambios en su comportamiento con respecto a su desempeño en las ventas y así aumentar el rendimiento del departamento y la empresa en general.

Objetivos específicos

- Determinar una serie de antecedentes y comportamientos laborales en los empleados dentro de las compañías y en especial en los vendedores
- Determinar diversos aspectos teóricos acerca del presente estudio
- Determinar las diferentes variables y motivaciones que tienen los vendedores en sus labores

- Identificar el impacto de la motivación y comprobar la influencia positiva que genera en las empresas la orientación motivacional en sus vendedores

1.5. Resultados esperados de la investigación

1. Lograr demostrar a partir de este estudio la importancia de la motivación en el logro de metas y objetivos organizacionales
2. Obtener un documento técnico que permita a los empresarios ecuatorianos implementar nuevas estrategias de desarrollo e incremento del desempeño organizacional
3. Incrementar la competitividad de la fuerza de ventas, proveyéndole a los empleadores una nueva perspectiva de trabajo enfocada al aprendizaje, facilitando mejoras en el área de las ventas
4. Enfatizar la implementación de las orientaciones motivacionales en el sector laboral de nuestro país, logrando que los vendedores ecuatorianos; al verse motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo y así obtener una mayor y mejor productividad dentro de la empresa.

CAPITULO II

METODOLOGIA



2. METODOLOGÍA

2.1. Variables de la investigación

Orientación hacia el aprendizaje

Por estrategias de aprendizaje debe entenderse, apoyándonos en Klauer (1988) y Friedrich & Mandl (1992), secuencias de acción dirigidas a la obtención de metas de aprendizaje. Representan complejas operaciones cognitivas que son antepuestas a los procedimientos específicos de la tarea. En general, las estrategias de aprendizaje son representadas mentalmente como planes de acción. Es discutido si se habla de utilización de estrategias sólo para conductas conscientes de decisión, o también para secuencias de acción que se aplican rutinariamente. Existe un punto medio entre ambas posiciones para el cual las estrategias son comprendidas como modo de proceder que conduce a una meta y que, al principio es utilizado conscientemente pero paulatinamente es automatizado pero que permanece con la capacidad de volverse consciente.

La motivación supone interpretar y adaptarse a la realidad de una forma inteligente, partiendo desde el escenario sobre el que se actúa (adaptación activa) para implantar dispositivos que creen nuevas condiciones para la motivación. Esta posición insiste en considerar permanentemente a la motivación en el ámbito laboral como una responsabilidad social de toda la organización, responsabilidad

que en su praxis de corto, mediano y largo plazo, pone en marcha mecanismos de permanente revisión de aquellos factores internos y organizacionales que influyen en la motivación de las personas orientada al aprendizaje. Por lo que, ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y fomentar nuevos intereses puede constituir una de las acciones más eficaces que puede llevar a cabo para motivarlos y también es bueno para la empresa.

Desde hace algunos años se puede constatar un creciente interés por una comprensión profunda del aprendizaje autodirigido, intencional. Con el trasfondo de las exigencias para adquirir competencias profesionales que cambian rápidamente, se ha vuelto una pregunta importante, sobre todo para la educación de adultos, cómo deben ser configurados los procesos de aprendizaje de modo tal de que faciliten aprendizajes futuros desde el punto de vista del proceso y de la motivación.

Existe un modelo según el cual el aprendizaje experto es considerado un proceso reflexivo donde el que aprende dirige activamente la conexión recíproca entre actividades de aprendizaje, objeto, metas específicas y requerimientos personales en vistas a saberes y motivos propios. Característica central del aprendizaje experto es la utilización planificada (planificación de metas y (meta adaptable) adaptativa de estrategias cognitivas, meta cognitivas y motivacionales referidas a la conducta.

La cultura del aprendizaje supone la apertura a la crítica, buena disposición para reexaminar con frecuencia las competencias básicas, una valoración permanente de los resultados y sobre todo, compromiso de todos los miembros de la organización en la reflexión, en la comunicación y en el mutuo intercambio.

El trabajo realizado por los profesores Sujan, Weitz y Kumar en los Estados Unidos; describen a la orientación hacia el aprendizaje como la meta que orienta a las personas a mejorar sus habilidades y dominar las tareas que desempeñan en su departamento o área de trabajo. Esta busca el conocimiento por su propio valor.

Se deriva del interés intrínseco del trabajo de uno mismo. Las personas bajo esta orientación prefieren el trabajo desafiante, la adquisición de nuevas habilidades y experiencias, sintiendo un insaciable afecto hacia el aprendizaje continuo. Ellos mismos se visualizan como personas curiosas, buscan oportunidades que les permita descubrir nuevos procesos para alcanzar una venta efectiva.

Gracias a esta orientación, los vendedores logran sentirse atraídos por situaciones de ventas desafiantes sin dejarse perturbar por errores. Ellos valoran la sensación de superación y crecimiento personal como resultado de su trabajo.

La fuerza de venta que sostiene una orientación hacia el aprendizaje es motivada a completar y controlar tareas difíciles, y generalmente no les preocupa

su desempeño relacionado a los demás o satisfacer a los estándares de un desempeño exitoso. En momentos difíciles o derrotas, adoptan una postura persistente, renuevan su esfuerzo, y mejoran sus estrategias.

Una utilización eficiente de estrategias de aprendizaje reposa sobre una coordinación que se logra entre saber específico, saber estratégico, control y creencias motivacionales.

El aprendizaje autodirigido descansa sobre la coordinación de 'habilidad y voluntad'. La utilización de elaboradas estrategias de aprendizaje, se puede comprender sólo en relación con la dinámica motivacional. Las preferencias de metas o, más general, la orientación al contenido de la motivación influye considerablemente la forma y la calidad de los procesos de aprendizaje.

La idiosincrasia del aprendizaje individual - independientemente de la cuestión de si está impregnada de estrategias de repetición o de procesamiento profundo - tiene para el éxito empresarial sólo una significación subordinada.

Como explicación se puede argumentar que en la empresa se priorizan rendimientos parcializados y disponibles solamente en el corto plazo, de modo que un compromiso real con los contenidos y un proceder estratégico en el aprendizaje pueden llegar a ser irrelevantes para el éxito.

El rendimiento especial del aprendizaje autorregulado está en la utilización flexible y adecuada, tanto a la tarea como a la situación, de múltiples estrategias de aprendizaje y en una adecuada administración de la motivación.

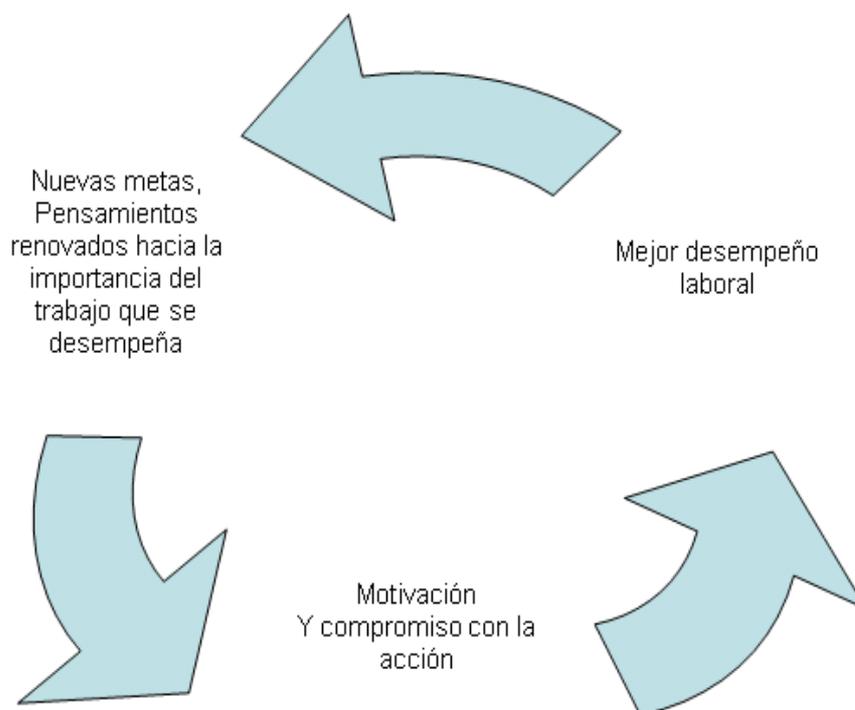
Orientación hacia el desempeño

Esta orientación motivacional dirigida hacia el desempeño orienta a las personas a alcanzar evaluaciones positivas de sus actuales habilidades que están acostumbrados a desempeñar. Se deriva de un interés extrínseco de uno mismo, ya que su deseo es de utilizar su trabajo para lograr que los demás valoren sus esfuerzos.

La orientación al desempeño trata de identificar el grado en el cual las personas orientadas hacia la excelencia, el mejoramiento continuo, a obtener desempeño sobresaliente y al logro de resultados –Ogliastri et al, 1999-. En los países con una alta orientación al desempeño, el entrenamiento y el desarrollo es altamente valorado. La gente prefiere una comunicación directa y explícita y se inclina a tener un sentido de urgencia. Cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

En contraste, en los países con una baja orientación al desempeño, la gente tiende a poner el relieve en la lealtad y la tradición.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.³



**Dibujo No. 2-1 “Motivación y desempeño laboral Enfoque personal”
Fuente: Dr. Alejandro Néstor Rivera**

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta

³ “Motivación y desempeño laboral Enfoque personal” Autor: Dr. Alejandro Néstor Rivera

proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Los vendedores que se encuentren bajo esta orientación hacia el desempeño, buscan que las evaluaciones de sus destrezas sean favorables o positivas a los ojos de su supervisor y sus colegas. Es decir, que se esfuerzan por demostrar sus habilidades para ser reconocidos por sus jefes, y están menos interesados en cualquier valor intrínseco asociado a las tareas designadas.

La perspectiva de los vendedores que se rigen con esta orientación, será la de ver el esfuerzo y habilidades como polos opuestos. Esto significa que, si uno tiene la habilidad, entonces uno no necesita tener que ejercer esfuerzo alguno para conseguir alcanzar el éxito en alguna tarea. Por lo que teniendo estos comportamientos, el departamento de ventas generará resultados pobres que por consiguiente la empresa no tendrá un buen desempeño.

Con un enfoque por demostrar su competencia, la orientación hacia el desempeño en los vendedores hará que eviten situaciones de ventas desafiantes, y tras la derrota, en un esfuerzo por proteger su valor propio.

Entonces, su conducta reflejara patrones como el de evitar tareas de ventas que impliquen mayor desafío para ellos, se concentrarán en ventas fáciles, en fin, van a preferir comprometerse con actividades de ventas menos desafiantes que con las que demuestren fácilmente superioridad.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro de cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación

y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

Importancia

Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Objetivos

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo en ventas".
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Ventajas

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos

cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Beneficios

1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Trabajo duro e inteligente

Este estudio define al trabajo inteligente como el comportamiento dirigido hacia el desarrollo del conocimiento relacionado a las ventas, utilizando este conocimiento en las diferentes situaciones que se presenten con un cliente.

El enfoque tradicional que describe a la inteligencia en investigaciones recientes es demasiado cerrado, ya que, argumenta que mediante el cálculo con exámenes "IQ" se puede garantizar en términos de habilidad, pensamientos analíticos.

Como alternativa para un nuevo enfoque, propone que se visualice a la inteligencia contextualmente, como la forma del comportamiento del individuo y formada por el ambiente del mismo. La inteligencia contextual requiere de planificación o la preparación mental, estando seguro de la habilidad de uno mismo para alterar comportamientos, y poder ajustar estos comportamientos en apropiadas situaciones.

Por consiguiente, el estudio de Sujan, Weitz y Kumar, consideraron atractivo planear en determinar: la conveniencia de los comportamientos y actividades de ventas que serán emprendidas, la capacidad para comprometer un amplio rango de estos comportamientos y actividades de ventas, y la alteración de las misma siguiendo con situaciones considerables para que sean manifestaciones claves para el desarrollo y utilización de los conocimientos de ventas.

Mientras que el trabajo inteligente es la dirección escogida para dirigir el esfuerzo, el trabajo duro es la cantidad completa del esfuerzo que el vendedor dedica a su trabajo. Se considera como manifestación clave del nivel de esfuerzo del vendedor a su persistencia; en términos de duración de tiempo dedicado a su trabajo y el continuo intento después de una derrota.

Surjan sugirió una teoría de la motivación basada en la teoría psicológica de los atributos." La teoría de los atributos sostiene que las personas se motivan no sólo para recalcar al máximo sus propias recompensas, sino también para

entender sus ambientes y medios. Esto es, las personas se motivan para saber por qué ocurrió un evento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea.

Las explicaciones para el éxito o el fracaso llevaron a los individuos a asignar atributos causales a los hechos que experimentan. Los atributos causales (o causas de éxito o fracaso que se perciben) por lo general incluyen la habilidad, el esfuerzo, la estrategia, la suerte y la dificultad de las tareas. Estos atributos, o percepciones, influyen en la motivación. Por ejemplo, se puede motivar a un vendedor exitoso a que continúe cierta actividad de ventas si él o ella atribuyen éxito a esa actividad o comportamiento. De forma similar, un individuo que atribuye fracaso a cierta actividad de ventas o estrategia tiene mayor probabilidad de motivarse a cambiar ese hábito de trabajo para que él o ella tengan una mejor oportunidad de tener éxito la siguiente vez.

El resultado del proceso de los atributos es que el vendedor puede escoger ya sea trabajar más duro o trabajar en forma más inteligente. La diferencia entre trabajar más duro y trabajar en forma más inteligente, así como las implicaciones de la motivación y el desempeño, se han tratado en la reciente literatura sobre ventas. La motivación para aumentar la cantidad de esfuerzo en el trabajo le atañe a trabajar más duro. Por ejemplo, visitar más clientes o dedicar más horas en el trabajo es trabajar más duro. Por otra parte, la motivación para cambiar la clase o dirección del esfuerzo involucra trabajar en forma más inteligente. Aprender nuevas habilidades de ventas o alterar una presentación de ventas para que se acople al cliente es una forma de ser más eficaz en el puesto, o una manera de

trabajar en forma más inteligente. Los gerentes de ventas pueden hacer mucho para motivar a su fuerza de ventas al entender cuál de estos dos enfoques deben seguir sus vendedores.

Tradicionalmente, los gerentes de ventas han tratado de motivar a sus fuerzas de ventas para que trabajen más duro al aumentar el alcance de la actividad de cada vendedor. Trabajar más horas y contactar más clientes han estado durante mucho tiempo entre los principales objetivos de los gerentes de ventas. No obstante, el trabajo de Sujan sugiere que los gerentes de ventas deben concentrarse en motivar al vendedor para que tomen mejores alternativas sobre las actividades que realizan; en otras palabras, trabajar en forma más inteligente. Los gerentes de ventas pueden hacerlo al ayudar a los representantes de ventas a dirigir mejor sus esfuerzos en términos de buscar nuevos clientes, hacer diferentes presentaciones para distintas clases de clientes, decidir qué clientes visitar más seguido y otras estrategias. Al tener un mejor entendimiento de los atributos causales que los vendedores dan, así como de los resultados de esos atributos, los gerentes de ventas pueden añadir mucho de su comprensión de la motivación de la fuerza de ventas.

Se han expuesto una serie de teorías en la que se pretende motivar al vendedor en orden a conseguir mejores resultados, digamos, genéricos o globales. Sujan (1986) tuvo la afortunada observación de resaltar la importancia del trabajo inteligente en relación al trabajo duro.

Weiner (1980) hizo la distinción entre trabajar dura e inteligentemente. El trabajar duramente no nos distingue de los animales, muy trabajadores, mientras trabajar inteligentemente, si. Weiner define el trabajo duro como persistente e intenso.

Las personas están motivadas, además de maximizar las recompensas, a conocer lo mejor posible de el por qué de las cosas suceden como suceden. O dicho de otro modo, a ser científicos en la vida cotidiana. Al parecer, los vendedores relacionan su éxito o fracaso con la estrategia personal, la falta de habilidad de su trabajo, la falta de interés y el esfuerzo en el mismo.

Los vendedores son más sensibles a la motivación para trabajar con más inteligencia que para trabajar más duramente. El trabajo inteligente es, casi siempre, más productor de rendimiento en ventas que trabajar mas duro.

Auto-eficacia

Teoría de la autoeficacia

Bandura es considerado como uno de los teóricos más importantes del cognoscitivismo. En 1977, con la publicación de su artículo "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" (Autoeficacia: hacia una teoría unificada del cambio conductual), Bandura identificó un aspecto importante de la conducta humana: que las personas crean y desarrollan sus autopercepciones acerca de su capacidad, mismas que se convierten en los medios por los cuales siguen sus

metas, y controlan lo que ellos son capaces de hacer para controlar, a su vez, su propio ambiente.

Posteriormente, en 1986, Bandura publicó su libro *Social Foundations of Thought and Action* (Fundamentos sociales del pensamiento y la acción), obra en la que propone una teoría social-cognitiva que enfatiza el papel de los fenómenos autorreferenciales (lo que uno se dice a sí mismo) como el medio por el cual el hombre es capaz de actuar en su ambiente. Considera, además, que los individuos poseen un sistema interno propio que les capacitan para ejercer control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivaciones y conductas. Este sistema interno propio proporciona a la persona un mecanismo de referencia que es la base de sobre la cual percibimos, regulamos y evaluamos nuestra conducta.

De acuerdo con Bandura, la manera en que la gente interpreta los resultados de sus acciones proporciona información de, y altera, sus ambientes, así como a sus creencias personales, que a su vez proporcionan información acerca de, y alteran, su desempeño posterior. Esta tríada, conducta, ambiente - pensamientos, es la base de lo que él llamó determinismo recíproco. Es decir que entre conducta, ambiente y pensamiento existe una interrelación recíproca que se observa en una mutua influencia. En general, Bandura estableció un punto de vista en el cual las creencias (pensamientos) que tienen las personas acerca de sí mismas son claves para el control y la competencia personal, en la que los individuos son vistos como productos y productores de su propio ambiente y de su propio sistema social. Por lo tanto, el hombre, visto desde esta perspectiva, no

sólo reacciona a su ambiente, sino que es capaz de modificarlo al actuar proactivamente.

Para Bandura, el proceso de autorreflexión es tal que les permite a los individuos evaluar sus propias experiencias y procesos de pensamiento. De acuerdo con esto, lo que la gente sabe, las habilidades que posee, o lo que han logrado en su historia previa no siempre son buenos predictores de los logros futuros, debido a que las creencias que ellos sostienen acerca de sus capacidades influyen poderosamente en la manera en que ellos actúan. Con esto, Bandura afirma que la manera en que actúa la gente es producto de la mediación de sus creencias acerca de sus capacidades. A menudo éstas pueden ser mejores predictoras del comportamiento que por los resultados de sus actuaciones previas. Por supuesto, esto no quiere decir que la gente pueda realizar tareas que rebasen sus capacidades con sólo creer que lo pueden hacer, ya que se ha visto que para que se logre una competencia adecuada se requiere de la armonía, por un lado, de las creencias propias, y por el otro, de las habilidades y conocimientos que posean.

Entre las creencias propias (o de autorreferencia) que usan los individuos para controlar su ambiente están las creencias de autoeficacia (self-efficacy beliefs) Bandura (1977) define a la autoeficacia como " las creencias en la propia capacidad para organizar y ejecutar las acciones requeridas para manejar las situaciones futuras". Dicho de un modo más simple, la autoeficacia se refiere a la confianza que tiene una persona de que tiene la capacidad para hacer las

actividades que trata de hacer. Los juicios que la persona hace acerca de su autoeficacia son específicos de las tareas y las situaciones en que se involucran, y las personas las utilizan para referirse a algún tipo de meta o tarea a lograr. Zimmerman (1995) define la autoeficacia referida a la realización de las tareas propias de la escuela como "los juicios personales acerca de las capacidades para organizar y conductas que sirvan para obtener tipos determinados de desempeño escolar". En este sentido, la autoeficacia para la escuela es un concepto muy específico que se refiere a la evaluación que el vendedor hace con respecto a sus capacidades para realizar las actividades propias de la escuela.

Bandura (1986) hipotetizó que la autoeficacia afecta la elección de las actividades, el esfuerzo que se requiere para realizarlas, y la persistencia del individuo para su ejecución. De acuerdo con esto, en los vendedores que tienen dudas acerca de sus capacidades de aprendizaje, posee una baja autoeficacia y probablemente evitará participar en las actividades que le sean asignadas. En cambio, en vendedores con alta autoeficacia se compromete más con las actividades que se le encomiendan y muestra un mayor involucramiento y persistencia, a pesar de las dificultades que se puedan encontrar.

La auto-eficacia de los vendedores juzga a ellos mismo para ser capaces de organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para desempeñar exitosamente su trabajo. Se lo considera como un efecto moderador en el trabajo que desempeñan los vendedores. Dado esto, debido a que la confianza que sientan es la que reflejan, la alta auto-eficacia crea una mayor confianza en el

vendedor mientras que una baja auto-eficacia no crea la confianza suficiente y los desalienta únicamente a rendir buenas evaluaciones y a buenos resultados.

Este patrón de conducta envuelve el desarrollo exitoso de tareas específicas en el área de las ventas. A diferencia de la auto estima que envuelve el éxito en áreas de la vida de un vendedor como el de su familia, trabajo, y actividades sociales.

El proceso por el cual el vendedores adquiere su autoeficacia es sencillo y bastante intuitivo: el vendedores se involucra en la realización de determinadas conductas (tareas), interpreta los resultados de las mismas, y utiliza esas interpretaciones para desarrollar sus creencias acerca de su capacidad para involucrarse en tareas semejantes en algún momento futuro, y actúa de acuerdo con las creencias formadas previamente. Por lo tanto, se puede decir que las creencias de autoeficacia son fuerzas críticas para el rendimiento académico.

De acuerdo con lo anterior, las creencias de autoeficacia afectan a la conducta humana de varias maneras:

- (a) influye en las elecciones que hacen los vendedores y las conductas que realizan para seguir las

- (b) motiva al vendedor a realizar tareas en las cuales se siente competente y confiado, mientras que lo anima a evitar las tareas en las que no se siente de esa manera
- (c) determina cuánto esfuerzo desplegará el vendedor para realizar la tarea
- (d) predice cuánto tiempo perseverará en su realización, y cómo se recuperará al enfrentarse a situaciones adversas.

Fuentes de la autoeficacia. Las creencias que las personas sostienen acerca de su autoeficacia es el producto de la interacción de cuatro fuentes principales (Bandura, 1986):

- (a) Las experiencias anteriores
- (b) Las experiencias vicarias
- (c) La persuasión verbal
- (d) Los estados fisiológicos.

Las experiencias anteriores, particularmente el éxito o el fracaso, son la fuente principal de la autoeficacia y ejerce la mayor influencia sobre la conducta del individuo (Bandura, 1986). Dicho de una manera sencilla, las experiencias anteriores se refieren a que el individuo mide los efectos de sus acciones, y sus interpretaciones de estos efectos le ayudan a crear su autoeficacia con respecto a la acción realizada. De este modo, los resultados de sus acciones que se

interpretan como exitosos aumentan su autoeficacia, mientras que los resultados considerados como fracasos la disminuyen. Esta postura tiene implicaciones muy importantes para mejorar el desempeño académico de los vendedores, de aquí se sigue que para incrementar el rendimiento del vendedores en la escuela, los esfuerzos de los maestros deberían dirigirse a la alteración de las creencias de autoeficacia de los vendedores acerca de su propia dignidad o competencia como vendedores. Para lograrlo, es necesario que los maestros diseñen estrategias de aprendizaje que permitan a los vendedores adquirir confianza y competencia para realizar las actividades que son propias para la adquisición del aprendizaje.

Las experiencias vicarias (el aprendizaje por observación, modelamiento o imitación) influyen en las expectativas de autoeficacia del vendedores cuando éste observa la conducta de otros vendedores, ve lo que son capaces de hacer, nota las consecuencias de su conducta, y luego usa esta información para formar sus propias expectativas acerca de su propia conducta y sus consecuencias. La fuerza de las experiencias vicarias depende de algunos factores como la semejanza entre el vendedores que observa y su modelo, el número y la variedad de modelos a la que se ve expuesto, la percepción del poder de ese modelo, y la similitud entre los problemas que afrontan el observador y el modelo. Aunque la influencia de esta fuente de autoeficacia es más débil que la anterior, es muy importante cuando el vendedores no está seguro acerca de sus propias capacidades, o cuando ha tenido una experiencia anterior muy limitada.

La tercera fuente de autoeficacia se refiere a la persuasión verbal (persuasión social). Es decir, el vendedor crea y desarrolla su autoeficacia como resultado de lo que le dicen sus superiores. La retroalimentación positiva ("Tú puedes hacerlo", "Confío en que lo lograrás") por parte de ellos puede aumentar la autoeficacia del vendedor, pero este incremento puede ser sólo temporal, si los esfuerzos que realiza el vendedor para realizar sus tareas no llegan a tener el éxito esperado. La persuasión verbal influye menos en la creación y desarrollo de la autoeficacia que las dos fuentes anteriores. De acuerdo con Maddux (1995), la efectividad de la persuasión verbal depende de factores tales como qué tan experta, digna de confianza y atractiva es percibida la persona que trata de persuadir.

Por último, los vendedores pueden recibir información relacionada con su autoeficacia a partir de las reacciones fisiológicas que éstos experimentan cuando se ven enfrentados a la ejecución de determinadas tareas. Los estados fisiológicos tales como la ansiedad, el estrés, la fatiga, etc., ejercen alguna influencia sobre las cogniciones de los vendedores, ya que sensaciones de ahogo, aumento del latido cardiaco, sudar, etc., se asocian con un desempeño pobre, o una percepción de incompetencia o de posible fracaso. Los vendedores calibran su autoeficacia al observar su estado emocional cuando están contemplando la realización de alguna actividad.

La información que el vendedor recibe por medio de las fuentes ya mencionadas no influyen automáticamente en la propia autoeficacia del vendedor,

sino que necesita ser apreciado cognitivamente (Bandura, 1986). Esto quiere decir, de acuerdo con Schunk (1995), que para apreciar su autoeficacia, el vendedor tiene que combinar las percepciones que sostiene acerca de su capacidad, la dificultad de la tarea, la cantidad de esfuerzo implicado, la cantidad de ayuda externa recibida, el número y las características de las experiencias de éxito o de fracaso, la semejanza del modelo, y la credibilidad que tiene la persona que pretende persuadir.

Factores que afectan la autoeficacia. Cuan alta o baja sea la eficacia del vendedor depende de cómo éste se ve afectado por factores tales como (Schunk, 1995):

- (a) El establecimiento de metas
- (b) El procesamiento de la información
- (c) Los modelos
- (d) La retroalimentación
- (e) Los premios.

El establecimiento de metas parece ser un proceso cognitivo importante que afecta los logros alcanzados (Bandura, 1988; Locke & Latham, 1990; Schunk, 1989b). Los vendedores que establecen sus metas, o que aceptan metas a alcanzar, pueden experimentar un sentido de autoeficacia para lograrlas y establecen así un compromiso para esforzarse en su logro. Se comprometen en actividades que consideran les ayudará a lograr la meta definida: atender en clase, repetir la información que debe ser recordada, esforzarse y persistir. La

autoeficacia se produce cuando el vendedor se da cuenta de que está logrando lo que se había propuesto, lo que le lleva a pensar que está convirtiéndose en una persona capaz (Elliot & Dweck, 1988).

Es importante que el supervisor o jefe retroalimente al vendedor acerca del progreso que está realizando para alcanzar su meta, ya que esto eleva la autoeficacia del vendedor. Una autoeficacia elevada sostiene la motivación y promueve el aprendizaje del vendedor (Schunk, 1995). La investigación relacionada con el establecimiento de metas por parte de la empresa para aumentar la autoeficacia ha mostrado que incrementa la autoeficacia (Bandura & Schunk, 1981; Schunk, 1983b). Asimismo, se ha encontrado un aumento positivo en la autoeficacia cuando es el propio vendedores el que establece su propia meta (Schunk, 1985).

La manera en que se procesa la información es otro de los factores que afectan a la autoeficacia del vendedor. Con respecto a este factor, los investigadores han dirigido sus esfuerzos a examinar cómo las demandas de procesamiento cognitivo del material de estudio influyen sobre la autoeficacia. Los vendedores que creen que van a tener gran dificultad para comprender algún material de estudio son más aptos para experimentar niveles de autoeficacia más bajos, en comparación con aquéllos que se sienten capaces para manejar los procesos cognitivos que demanda el aprendizaje del material (Schunk, 1989b). Una mayor autoeficacia lleva al vendedores a realizar las actividades propias que consideran les llevará a aprender el material.

Mientras los vendedores están realizando la tarea, ellos están obteniendo información acerca de qué tan bien están aprendiendo. Percibir que están comprendiendo el material de estudio les aumenta su autoeficacia y su motivación. Salomón (1984) encontró que el esfuerzo mental empleado en el aprendizaje de algún material se relaciona con la autoeficacia. Pidió a un grupo de niños que juzgaran su autoeficacia para aprender a partir de la televisión o de un texto. Observaron una película en la televisión, o leyeron un texto parecido, juzgaron la cantidad de esfuerzo mental necesario para aprender, y luego se les evaluó su aprendizaje acerca del contenido. Los vendedores juzgaron que el esfuerzo mental fue mayor para el texto, y demostraron mayor rendimiento en la prueba de conocimientos a partir de la lectura del texto.

Otros hallazgos importantes con respecto al procesamiento de la información y la autoeficacia son los de Pintrich y De Groot (1990), Zimmerman y Martinez-Pons (1990), Schunk y Gunn (1985), Graham y Harris (1989), entre otros, cuyas investigaciones dieron a conocer que la autoeficacia se correlaciona positivamente con el empleo de estrategias aprendizaje. Sus estudios apoyaron la idea de que enseñar a los vendedores a usar estrategias de aprendizaje aumenta su autoeficacia y su aprovechamiento.

En lo que concierne a los efectos de la observación de modelos sobre la autoeficacia, la investigación ha encontrado que los modelos sí ejercen una influencia positiva sobre la autoeficacia y el rendimiento (Schunk, 1995).

Zimmerman y Ringle (1981) encontraron que los niños que observaron a modelos con baja persistencia, pero con alta confianza, tuvieron puntuaciones más elevadas de autoeficacia que los niños que observaron a otros niños más pesimistas y que persistían más en la tarea. Asimismo, los resultados de la investigación muestran que la observación de modelos de iguales incrementa la autoeficacia y la habilidad en mayores grados, que cuando el niño observa al maestro como modelo o cuando carece de algunos modelos (Schunk, 1995).

Por su parte, Schunk (1989a) hizo la observación de que múltiples modelos promueven los resultados el empleo de múltiples. Estos resultados ayudan a aclarar el funcionamiento del modelamiento en el ambiente escolar. Sin embargo, se requiere de más información acerca del papel de la similitud percibida en los modelos como variable que afecta la autoeficacia.

El conocimiento de los resultados (retroalimentación) como efecto que influye para aumentar o disminuir la autoeficacia de vendedores ha sido avalado por los resultados de varios estudios (Schunk, 1989, 1982, 1989; Maddux, 1995). La retroalimentación que recibe el vendedor acerca de su desempeño en alguna tarea le permite conocer las causas que producen el éxito o fracaso en la realización de la misma. La motivación se mantiene, y la autoeficacia aumenta, cuando el vendedor puede asociar su éxito con el esfuerzo que ha hecho para lograrlo

2.2. Procedimientos de investigación.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de esta investigación es definir de que manera se ve influenciado el comportamiento de los vendedores dentro de las diversas empresas de nuestro medio, enfocándonos en la implicación de las motivaciones dentro del ámbito laboral y cuales son las variables que ejercen inconscientemente presión para lograr alcanzar una venta efectiva; y así la industria puede llegar a conseguir mejores resultados.

Con esta investigación, se busca que las orientaciones motivacionales logren ser una herramienta dentro de los procesos de mejoramiento continuo en las empresas hacia sus vendedores.

A partir de este estudio, las empresas podrán aplicar, con mayor certeza, algunas técnicas y herramientas mencionadas de tal forma que mejore la productividad y efectividad de las acciones comerciales.

Esto se puede realizar a través del estudio y recopilación de variables específicas del comportamiento de las personas, y así poder comprender y determinar cual va a ser su actitud con respecto a la venta de productos o servicios en las empresas de la ciudad de Guayaquil.

Es con esto que se propondrá un programa de trabajo investigativo y de análisis de la información, de tal forma que permita cumplir los objetivos de forma eficiente, por lo cual se ha establecido una serie de variables, a partir de las cuales se podrá obtener toda la información necesaria para desarrollar el proyecto, las variables que se estudiarán serán:

- Aspectos fundamentales y teóricos acerca de los aspectos motivacionales de los vendedores
- Perfil básico de los vendedores
 - Edad, genero
 - Productos
 - Funciones
- Variables de análisis
 - Planificación
 - Flexibilidad funcional
 - Venta adaptable
 - Trabajo esforzado
 - Auto-eficacia
 - Orientación al desempeño
 - Orientación al aprendizaje

A partir de la investigación y análisis de estas variables se generará toda la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos que permitan mantener un crecimiento sostenido de la empresa en el mercado.

Así se tiene que para alcanzar los objetivos se utilizarán varios métodos para el levantamiento de datos, con lo cual se tiene previsto cumplir todos los objetivos de investigación.

Las fuentes secundarias que presentará el estudio serán informaciones provenientes de: textos, revistas, Internet, gremios, proyectos anteriores, Cámaras de la producción, comercio, de microempresas, de pequeñas y medianas empresas, federaciones de empresas del Ecuador y otras fuentes.

Además se recopilará información a través de fuentes primarias como la investigación de campo (encuesta) con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de comportamiento de los vendedores.

Para la realización de la encuesta se tomará una muestra calculada de forma técnica, basada en la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100,000 personas, ya que debido a que no se tiene conocimiento de la población de vendedores en la provincia utilizaremos el mayor número de encuestados posible, así tenemos:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

p = Factor de ocurrencia.

q = Factor de no ocurrencia

Z = nivel de confianza al 95%, lo cual es equivalente en la función de distribución para poblaciones normales al valor de 1.96

e = el margen de error igual 5%.

Dado que para este caso no existe un estudio previo que determine el porcentaje de ocurrencia y no ocurrencia por lo cual se asume el 50% para ambos factores, así que para determinar el número mínimo de encuestas a realizarse en GUAYAQUIL, tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384 \text{ INDIVIDUOS}$$

Participantes.

Se considero como mercado objetivo final a mujeres y hombres con experiencia en el área de ventas. Por tal motivo se asistió a concesionarios, empresas que ofrecen el servicio de ventas de planes celulares y compañías de seguros.

Se solicito autorización a dichas empresas para distribuir las encuestas a los supervisores de los vendedores. Se les informo que se iba a realizar un estudio para desarrollar un mejor entendimiento de las aptitudes y comportamiento del personal de ventas.

2.3. Diseño del cuestionario

El cuestionario se lo obtuvo en el trabajo previamente mencionado llamado "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", donde se procedió a traducir el modelo de las encuestas descritas en el mismo. Ver anexo # 1 "Encuestas"

La escala utilizada fue la "Escala de Likert"

Se analizo cada una de las variables del modelo:

Trabajo inteligente

Se la definió como una manifestación de:

1. El atractivo de planear para determinar la conveniencia del comportamiento y las actividades de las ventas:

Fue medida usando la versión extendida de la escala desarrollada por Earley, Wojnaroski, y Prest. (1987). Se midió utilizando doce puntos que calculen la importancia que le da el vendedor a la planificación, la energía empleada en la planificación, y ejecutada por cada vendedor.

2. Poseer la confianza y capacidad para atraer un amplio rango de comportamientos y actividades de ventas:

Se calculo usando una versión modificada de “Battery of Interpersonal Capabilities Inventory (Paulhus and Martin, 1987)”, para medir la flexibilidad funcional⁴. A Nuestros encuestados se les presento 16 aptitudes en las que tenia que responder a la declaración “Cuando una situación de venta parezca necesitarla, cuan fácil es para mi ser...” Respondiendo a una escala que iba desde: *Definitivamente no es fácil para mi*” hasta “*Definitivamente es fácil para mi*”. Los vendedores contestaron a las 16 aptitudes que fueron sumadas para formar una medida de flexibilidad funcional en ventas.

3. La alteración de los comportamientos y actividades de venta basados en consideradas situaciones:

Fue medida usando la escala de Venta Adaptable, desarrollada por Spiro and Weitz, 1990

⁴ “Flexibilidad funcional” descrita por la confianza y capacidad de una persona en comprometerse con un rango de comportamientos que pueden ser requeridos en diferentes situaciones interpersonales.

Trabajo duro

Su medición se calcula de acuerdo a la persistencia del vendedor por las actividades relacionadas a su trabajo sumado a un promedio de las horas a la semana que trabaja.

Orientaciones motivacionales

- Las orientaciones motivacionales del vendedor para mejorar sus habilidades y destrezas fue medido con una escala de 9 puntos basados en Ames and Arches, 1988.
- Las orientaciones motivacionales del vendedor para demostrar sus habilidades y destrezas fue medido con seis puntos basados también en Ames and Arches, 1988.

Auto-eficiencia

Se medirá según la confianza en las habilidades del vendedor. Con la medida de Chowdhury modificada.

Dado esto y a partir de los resultados obtenidos en la investigación⁵, toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de computación como Excel y SPSS. Para la administración del proyecto se utilizara el programa MS PROJECT 2000.

⁵ Para ver los resultados de la encuesta ir al anexo 2

CAPITULO III

ANALISIS DE LOS RESULTADOS



3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Aspectos teóricos del estudio

Nuestro estudio se basa en un trabajo previo llamado "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling" realizado en 1994 por Harish Sujan, Barton A. Weitz y Nirmalya Kumar; profesores universitarios de Estados Unidos; donde se obtuvo como resultado que la productividad de los vendedores depende considerablemente en desarrollar una orientación hacia el aprendizaje; esta orientación como la orientación hacia el desempeño, motivan a vendedores a trabajar duro y también los motiva a trabajar inteligentemente, lo que significa que poseen la capacidad de comprometerse con comportamientos y actividades en las ventas, y de esta forma alterarlas para mantener situaciones que serian clave para desarrollar y utilizar estos conocimientos de ventas.

En este trabajo anterior, ocho firmas de diferentes industrias fueron participes de este estudio; intercambiando información de su departamentos de ventas. Se realizaron unos cuestionarios, los que fueron distribuidos por los supervisores de ventas, para que fueran llenados por sus respectivos vendedores. Se adjunto al cuestionario una carta informándoles que el estudio era desarrollado para el entendimiento del comportamiento y habilidades de los vendedores.

De esta misma forma nuestra investigación, basados en este mismo procedimiento, quiere comprobar que los resultados alcanzados por el estudio antes mencionado a un segmento de vendedores Estadounidenses son consistentes para una muestra de vendedores que se piensa seleccionar en empresas de nuestro país. Con lo que se desea evaluar si la relación entre la orientación hacia el aprendizaje y desempeño, motiva al vendedor al trabajo duro e inteligente para que así pueda alcanzar una venta efectiva.

Ante esto consideramos como supuesto que las organizaciones en nuestro país no fomentan una formación con una visión motivacional orientada al aprendizaje y desempeño, más bien se concentran en cumplir metas a corto plazo motivando a sus vendedores al trabajo duro para que se den los resultados deseados al final del mes. Pero por el contrario si las empresas y supervisores se concentraran en intentar motivar a sus vendedores para mejorar sus habilidades podrían tener beneficios a largo plazo.

Para realizar este estudio se ha de considerar como base para el análisis la teoría estadística, la cual es fundamental para evaluar los resultados que se obtienen de los cuestionarios que fueron contestados por los vendedores encuestados, mas sin embargo debemos de entender que la estadística se puede dividir en 2 categorías, la "estadística descriptiva" y la "inferencia estadística", de donde tomaremos a cada una para poder obtener conclusiones adecuadas a nuestros objetivos.

La estadística descriptiva implica la abstracción de varias propiedades de conjuntos de observaciones, mediante el empleo de métodos gráficos, tabulares ó numéricos. Entre estas propiedades, están la frecuencia con que se dan varios valores en la observación, la noción de un valor típico o usual, la cantidad de variabilidad en un conjunto de datos observados y la medida de relaciones entre 2 ó mas variables.

El campo de la estadística descriptiva no tiene que ver con las implicaciones o conclusiones que se puedan deducir de conjuntos de datos. La estadística descriptiva sirve como método para organizar datos y poner de manifiesto sus características esenciales con el propósito de llegar a conclusiones.

Por otra parte la inferencia estadística se basa en las conclusiones a la que se llega por la ciencia experimental basándose en información incompleta. En la terminología estadística, el procedimiento inductivo implica el hacer inferencias acerca de una población adecuada ó universo a la luz de lo averiguado en un subconjunto aparte o muestra.

La inferencia estadística se refiere a los procedimientos mediante los cuales se pueden hacer tales generalizaciones ó inducciones. Es importante por todo lo dicho anteriormente, que el proceso de la inferencia científica, implica el grado más elevado de cooperación entre la estadística y el estudio experimental.

La Inferencia Estadística es la parte de la estadística matemática que se encarga del estudio de los métodos para la obtención del modelo de probabilidad (forma funcional y parámetros que determinan la función de distribución) que sigue una variable aleatoria de una determinada población, a través de una muestra (parte de la población) obtenida de la misma.

Los dos problemas fundamentales que estudia la inferencia estadística son el "Problema de la estimación" y el "Problema del contraste de hipótesis", de donde tomaremos el análisis del Contraste de Hipótesis para evaluar el comportamiento de los equipos de venta en el Ecuador.

Para esto se pretende formular un modelo en cual será evaluado en función a que si este cumple las hipótesis, formuladas previamente, en donde adicional a esto se debe de evaluar si el modelo propuesto cumple con las condiciones estadísticas para que este modelo sea considerado como valido.

Así tenemos que este modelo tomara en cuenta los análisis de auto correlación, multicolinealidad y heterocedasticidad, de tal forma que evaluemos si se presentan estos fenómenos en este estudio:

Auto correlación

Para analizar este fenómeno utilizaremos el método de Durbin Watson en donde se busca rechazar la hipótesis nula de inexistencia de auto correlación mediante el estadístico h para pruebas de muestras grandes. Si el estadístico de la regresión efectuada está distribuido en forma asintóticamente normal con media

cero y varianza unitaria y además se encuentra entre $(-1,96, +1,96)$, con un 95% de confianza se puede rechazar la hipótesis nula de que no hay correlación de primer orden (positiva o negativa).

Multicolinealidad

El proceso o término de multicolinealidad en Econometría es una situación en la que se presenta una fuerte correlación entre variables explicativas del modelo. La correlación ha de ser fuerte, ya que siempre existirá correlación entre dos variables explicativas en un modelo, es decir, la no correlación de dos variables es un proceso idílico, que sólo se podría encontrar en condiciones de laboratorio.

Heterocedasticidad

Se da cuando la varianza de los errores no es constante en las distintas observaciones, esto ocurre cuando:

- Existen características particulares de la regresión
- Factores atípicos
- Errores de especificación del modelo

- Asimetría en la distribución de las variables
- Incorrecta transformación de los datos o forma funcional

Es con esto que los resultados que se obtendrían de la investigación demostrarían que la orientación hacia el aprendizaje y desempeño que guían el comportamiento del vendedor, esta relacionado al trabajo duro e inteligente, basándose en la teoría y la utilización de esta para realizar los análisis correspondientes, de tal forma que se podría conseguir que las empresas aprendan de sus éxitos y errores con los que se enfrentarían cuando experimenten una nueva estructura organizacional, con nuevas propuestas; las empresas relacionarían el aprendizaje como una inversión a largo plazo que alteraría sus utilidades de manera positiva. Por lo que si se incentiva una orientación hacia el aprendizaje y al desempeño, aumentarían los resultados que esperan los supervisores de sus vendedores.

3.2. Especificación del modelo y datos

Tal como se indico en la metodología, para este estudio se considero como grupo objetivo final a mujeres y hombres con experiencia en el área de ventas y trabajando actualmente en esa área.

Para este estudio cabe destacar que las encuestas fueron realizadas en el periodo de febrero y marzo del 2008, para esto se considero a diversos tipos de empresas como concesionarios de vehículos, aseguradoras y distribuidores de servicios telefónicos, las cuales tienen como principal fuente de ingreso las ventas que realizan sus equipos de venta y canales de distribución directo. Dentro de esto se tomo en cuenta a empresas tales como: AUTOLASA, ECUAVIA, TOYOCOSTA, ASIAUTO MOTORS S.A., E-MAULME C.A., MOTRANSA MOTORISA, VOLVO SUECIA MOTORS S.A., Aseguradora BMI, CELLSHOP distribuidora de Porta.

Tabla No 3-1: Empresas encuestadas.

EMPRESA	DIRECCION
AUTOLASA	Av. de Las Américas Ecuador - Guayas, Guayaquil
TOYOCOSTA	Av. Carlos Julio Arosemena km 3.5 Ecuador - Guayas, Guayaquil
ASIAUTO MOTORS S.A.	Av. Constitución, frente al Mall del Sol Ecuador - Guayas, Guayaquil
E-MAULME C.A	Av. de Las Américas y Calle 3A Fte. A la Esc. de Aviación del Ejercito Ecuador - Guayas, Guayaquil
MOTRANSAMOTORISA	Av. Juan Tanca Marengo km 1 1/2 Ecuador - Guayas, Guayaquil
VOLVO SUECIA MOTORS S.A.,	Av. de Las Américas y Calle Octava. Frente al Aeropuerto Ecuador - Guayas, Guayaquil
Aseguradora BMI	Edif. World Trade Center Torre B piso 8 oficina 811
QMC	Av. Francisco de Orellana

CELLSHOP	Av. Juan Tanca Marengo Km 4.5 C.C. Plaza Saibaba
----------	--

Elaborado por las autoras.

Para este ejercicio se solicito autorización a dichas empresas para distribuir las encuestas a los supervisores de los vendedores, los cuales les entregaron a sus vendedores para que estas sean contestadas previa explicación por parte del equipo encuestador. Se les informo que se iba a realizar un estudio para desarrollar un mejor entendimiento de las aptitudes y comportamiento del personal de ventas.

A partir de aquí es necesario considerar el modelo de análisis que se utilizara, el cual se basa en las hipótesis planteadas anteriormente, así tenemos que de acuerdo al Hipótesis 1 en la que se esperaba encontrar una relación positiva entre las variables Trabajo Duro e Inteligente con la variable Orientación al Aprendizaje, ante lo cual se procedió a utilizar el método de Durbin Watson que busca rechazar la hipótesis nula de inexistencia de auto-correlación.

Para la H1, se describió lo siguiente:

Variable Dependiente: Trabajo Esforzado = T.ESF.

Trabajo Inteligente = Planificación de ventas
+flexibilidad funcional + venta adaptable = T.INT.

Variable Independiente: Orientación hacia el Aprendizaje = O.A.

Así mismo para evaluar la Hipótesis 2 en donde se esperaba encontrar una relación positiva entre las variables de Trabajo Esforzado con la Orientación al Desempeño, se procedió a utilizar el método de Durbin Watson que busca rechazar la hipótesis nula de inexistencia de auto-correlación.

Para la H2, se describió lo siguiente:

Variable Dependiente: Trabajo Esforzado = T.ESF.

Variable Independiente: Orientación hacia el Desempeño = O.D.

Por otro lado para evaluar la Hipótesis 3 en donde se espera encontrar una relación positiva entre las variables de Trabajo Esforzado con la Orientación al Desempeño y la Autoeficacia, en donde así mismo se procedió a utilizar el método de Durbin Watson que busca rechazar la hipótesis nula de inexistencia de auto-correlación.

Para la H3, se describió lo siguiente:

Variable Dependiente: Trabajo Esforzado = T.ESF.

Variable Independiente: Orientación hacia el Desempeño = O.D.

Auto-Eficacia = A.E.

Para el desarrollo de esta hipótesis se dividió en dos modelos para incluir la variable A.E. como moderador.

El modelo 1 considera:

Trabajo Esforzado= f (orientación hacia el desempeño, auto eficacia)

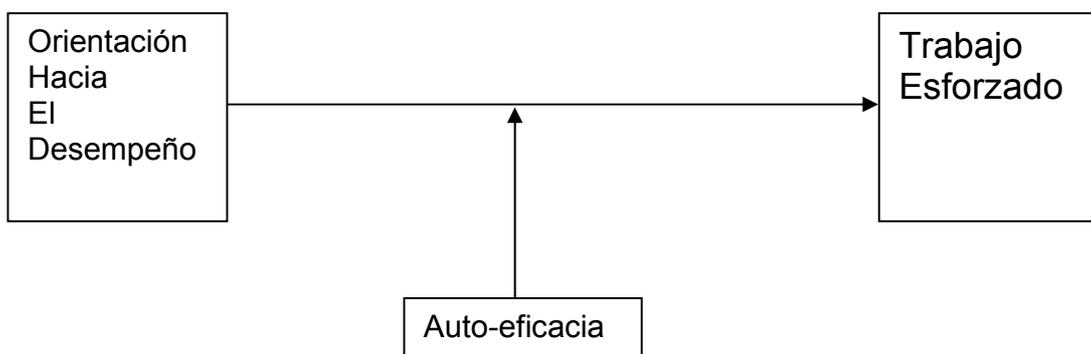
(Sin interacción del moderador)

El modelo 2 considera:

La multiplicación de las variables O.D. x A.E. para la interacción del modelo.

**Trabajo Esforzado= f (orientación hacia el desempeño, auto-eficacia,
orientación hacia el desempeño x auto-eficacia)**

Dibujo No. 3-2 “Relación de Hipótesis 3”



Elaborado por las autoras.

A partir de aquí tenemos que en el apartado siguiente se evaluará si se cumplen estas condiciones de forma estadística, en donde se analizará si este modelo cumple las condiciones en el mercado ecuatoriano y por ende las hipótesis se aceptan, considerando las respuestas y resultados obtenidos de la investigación.

3.3. Análisis estadístico de los resultados

Tal como se indico en los aspectos metodológicos, se encuestó a 384 individuos, Hombres y Mujeres, vendedores de diversas empresas y de diversos sectores empresariales, los cuales respondieron a un cuestionario que fue entregado para fines investigativos. Así tenemos que en función a los resultados de este cuestionario se pudo obtener diversas observaciones acerca del comportamiento de los vendedores en su trabajo diario, considerando para este estudio las variables indicadas en apartados anteriores.

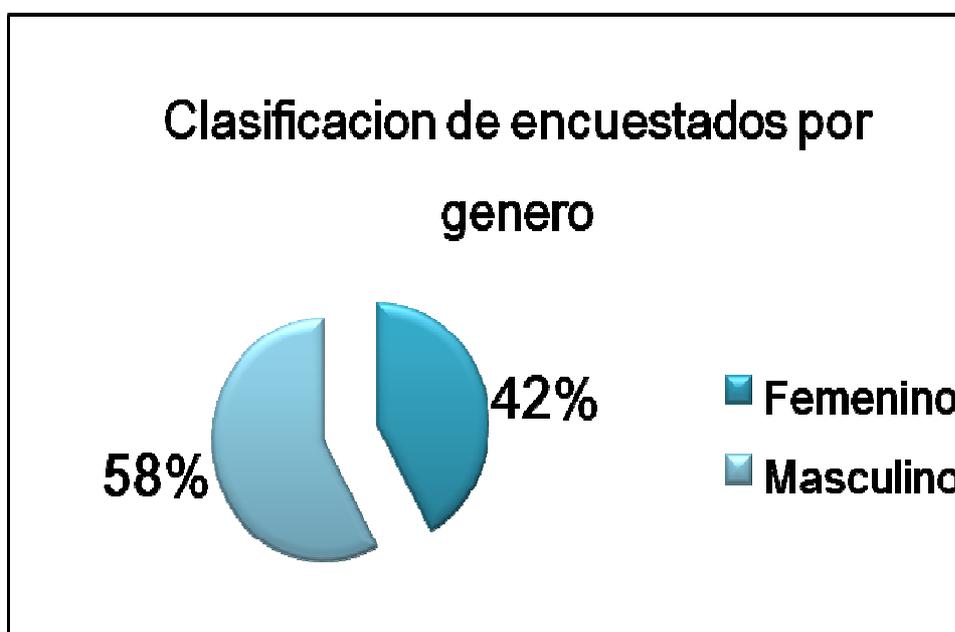
En base a estos resultados analizaremos este apartado en 2 procesos, un proceso descriptivo en donde se expondrá grafica y analíticamente los resultados más relevantes de la investigación. Luego ofreceremos un análisis inferencial en donde se contrastaran los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas para este estudio.

Análisis Descriptivo

Aquí se expondrán los principales resultados de las preguntas planteadas en el cuestionario:

Género:

Gráfico No. 3-1 “Clasificación de encuestados por género”



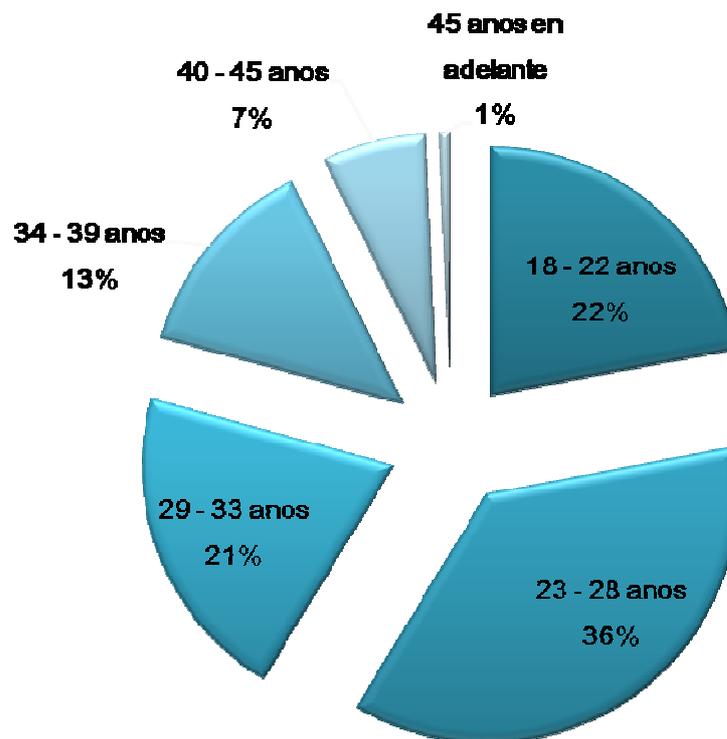
Elaborado por las autoras.

En la gráfica observamos que la mayoría de las personas encuestadas con el 58% son personas del sexo masculino (hombres) y el restante 42% son personas del sexo femenino (mujeres), lo cual indica que los vendedores en su mayoría son del género masculino. Ver Anexo # 2

Edad:

Grafico No. 3-2 “Edad de encuestados”.

Edad de encuestados

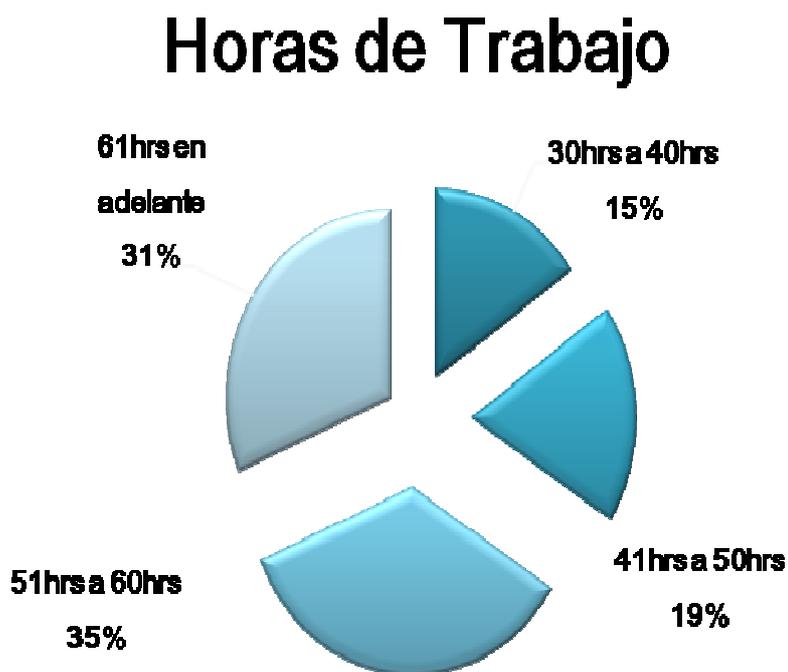


Elaborado por las autoras.

En la gráfica observamos que el 56% de las personas encuestadas están dentro de un rango de edad de entre 25-28 años, el 22% en un rango de edad de entre 18-22 años, el 21% en un rango de entre 29-33 años, el 13% en un rango de entre 34-39 años, el 7% en un rango de entre 40-45, el 1% en una edad mayor a los 45 años. Ver Anexo # 3

Horas de Trabajo:

Grafico No. 3-3 “Horas de Trabajo”



Elaborado por las autoras.

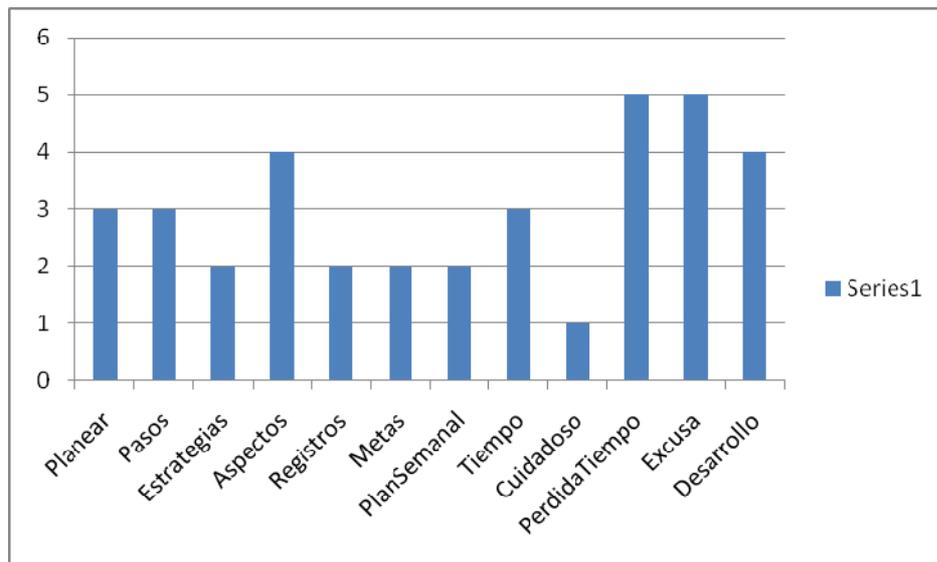
En la gráfica observamos que el 36% de las personas encuestadas trabajan dentro de un rango de 51 horas a 60 horas semanales, el 31% de las personas encuestadas trabajan de 61 horas semanales en adelante. El 15% de las personas encuestadas trabajan dentro de un rango de 30 horas a 40 horas semanales, y el 19% de las personas encuestadas trabajan dentro de un rango de 41 horas a 50 horas semanales. Ver Anexo # 4

Trabajo Inteligente:

Dentro de esta variable se consideraron 3 cuestionarios de medición:

A. Planificación de Ventas

Grafico No.3-4 “Planificación”

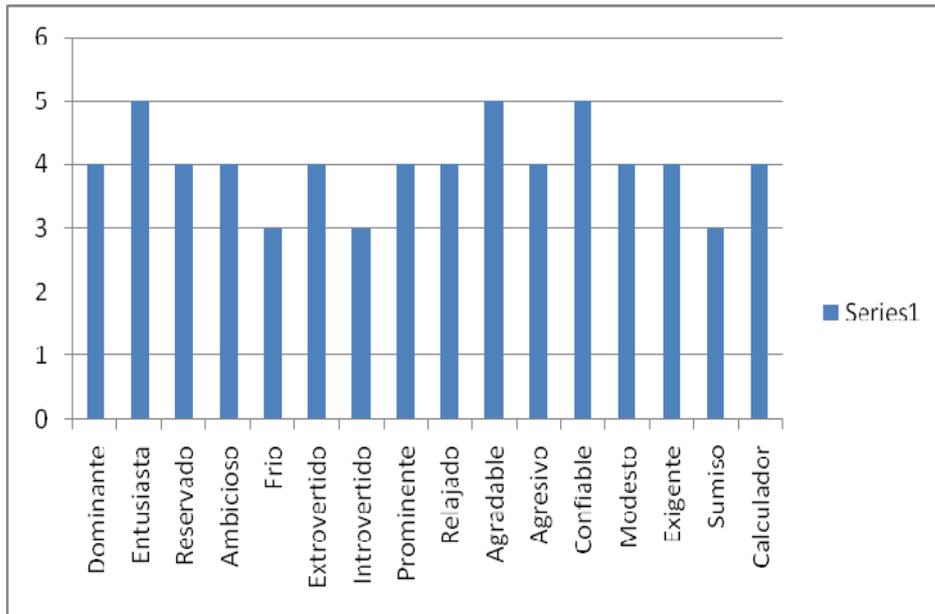


Elaborado por las autoras.

En promedio los encuestados están “generalmente en desacuerdo” en que la “planificación es una pérdida de tiempo” y que es una “excusa para no trabajar”. Mientras que, se encuentran “generalmente de acuerdo” que las estrategias si cambiarían si llegaran a suscitarse problemas en una situación de ventas”, esto demuestra en general que los vendedores encuestados no consideran a la planificación como una herramienta de trabajo adecuada para lograr cumplir sus metas. Ver Anexo # 5

B. FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

Grafico No. 3-5 “Flexibilidad funcional”

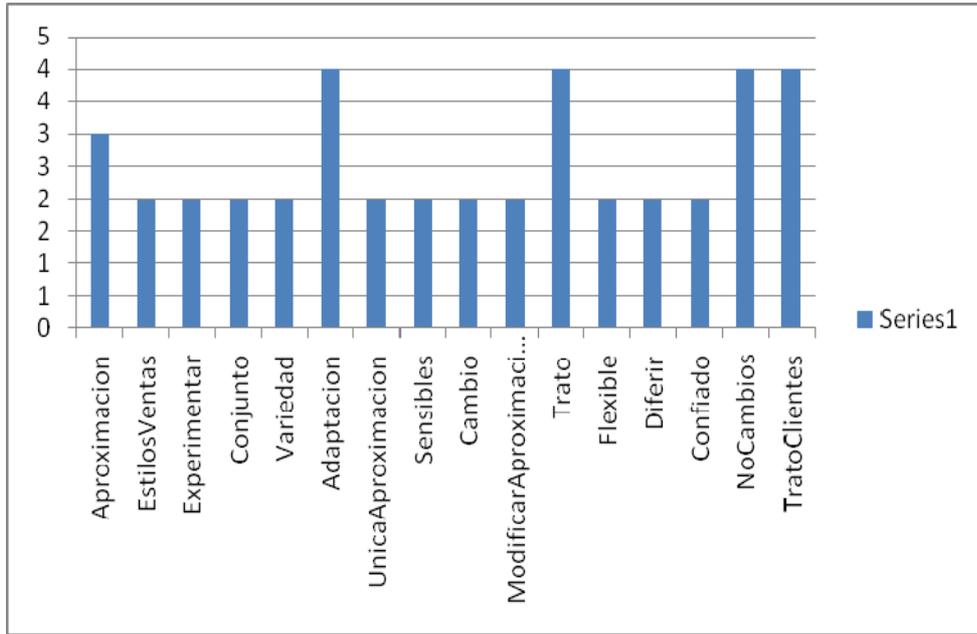


Elaborado por las autoras.

En promedio los encuestados opinan que cuando una situación de ventas parezca necesitarla es “generalmente es fácil para ellos” ser “entusiasta”, “agradable” y “confiable”. Mientras que cuando en una situación de ventas parezca necesitarla es “ligeramente no es fácil para ellos” ser “frio”, “introverso” y “sumiso”, lo que muestra una actitud altamente positiva en los procesos de ventas de los encuestados. Ver Anexo # 6

C. VENTA ADAPTABLE

Grafico No. 3-6 "Venta Adaptable"

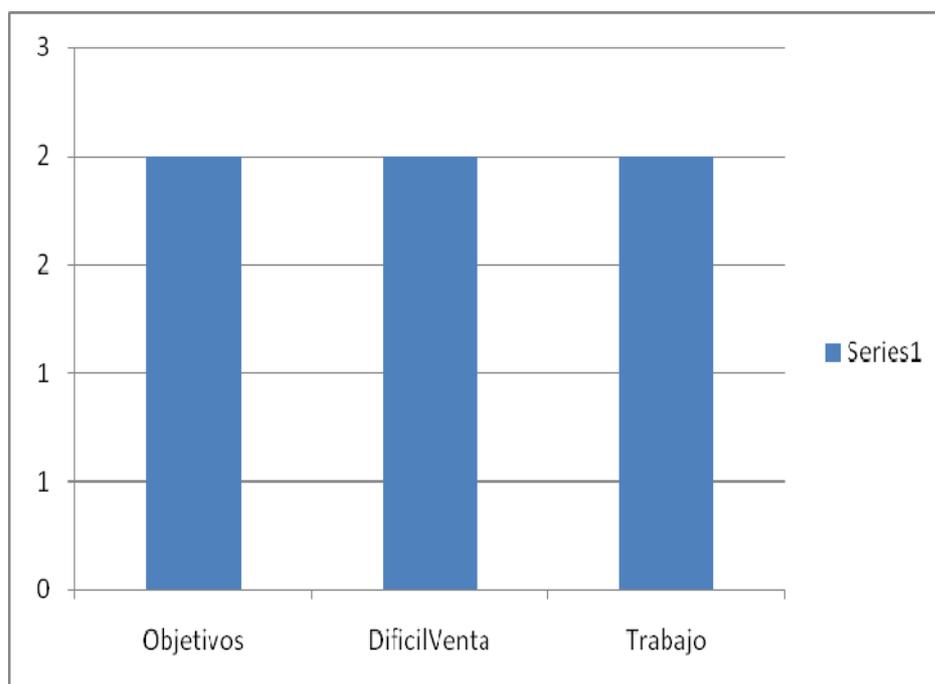


Elaborado por las autoras.

En promedio los encuestados están "ligeramente en desacuerdo" de que "encuentran difícil adaptar su estilo de presentación a ciertos compradores ", además consideran que "la mayoría de los compradores pueden ser tratados de la misma manera ", "cambiar de aproximaciones para un cliente a otro", y que "tratan a todos sus compradores de la misma forma". Mientras que, se encuentran "definitivamente de acuerdo" en "usar la misma aproximación para la mayoría de sus clientes", lo cual indica que los encuestados utilizan procedimientos estándares en sus acciones de ventas, sin considerar altas variaciones en el proceso. Ver Anexo # 7

D. TRABAJO ESFORZADO

Grafico No. 3-7 “Trabajo Esforzado”

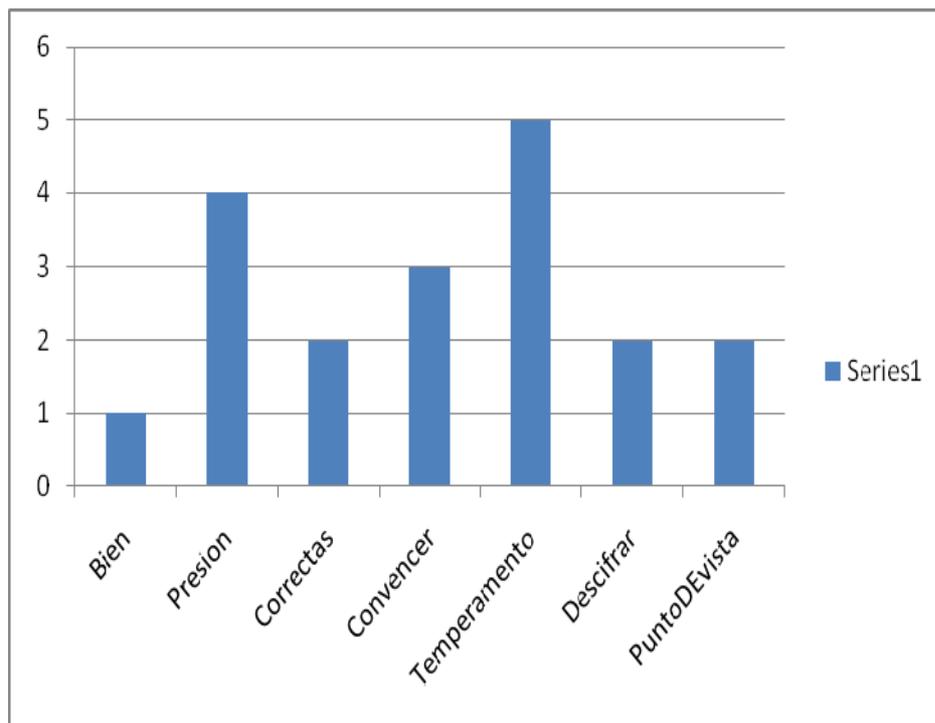


Elaborado por las autoras

En promedio los encuestados están “generalmente de acuerdo” que “trabajan largas horas para alcanzar sus objetivos de ventas”, además, que “no se rinden fácilmente cuando encuentran a un cliente a quien es difícil venderle” y que, “trabajan incansablemente para alcanzar una venta hasta lograr una orden”. Esto demuestra que los encuestados tienen un alto nivel de perseverancia, actitud positiva y búsqueda de logros en sus acciones comerciales. Ver Anexo # 8

E. AUTO EFICACIA

Grafico No. 3-8 "Auto Eficacia"

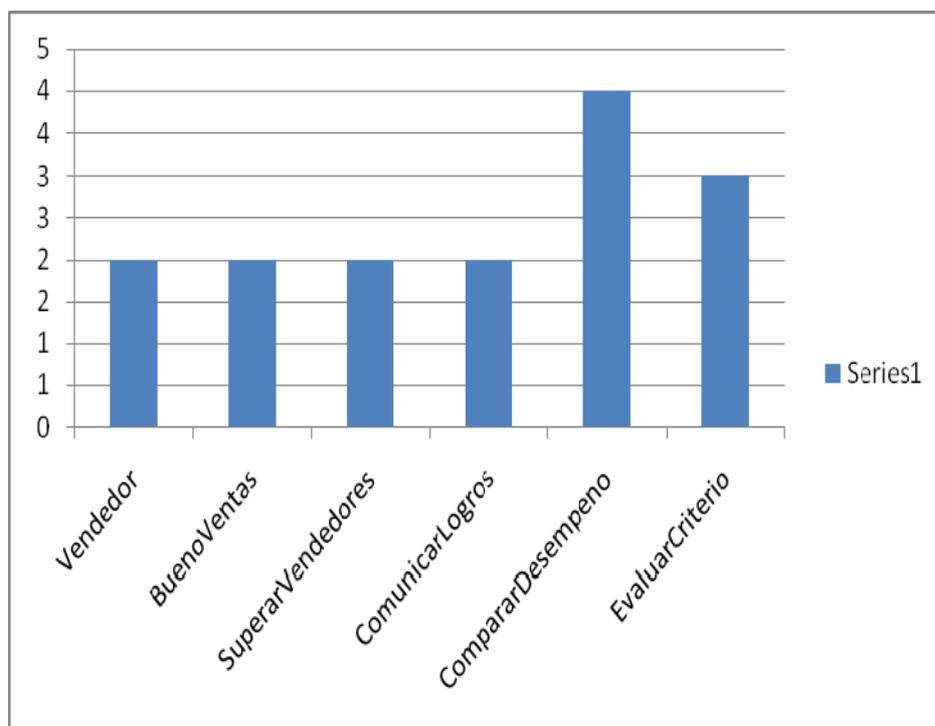


Elaborado por las autoras

En promedio los encuestados están "generalmente en desacuerdo" en que "su temperamento no es el apropiado para vender", mientras que están "definitivamente de acuerdo" en que "se sienten bien vendiendo". Esto indica que los encuestados consideran que se sienten bien vendiendo y que su carrera es la adecuada a sus intereses profesionales. Ver Anexo # 9

F. ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO

Grafico No. 3-9 "Orientación al desempeño"

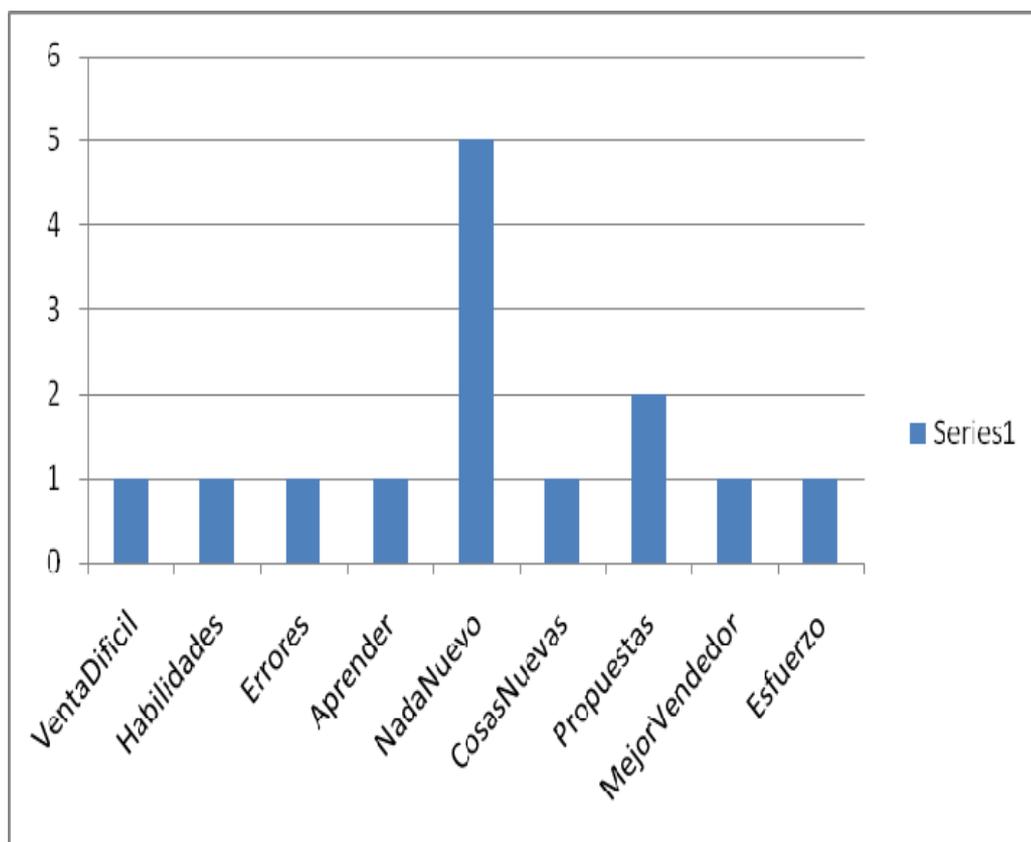


Elaborado por las autoras

En promedio los encuestados están "ligeramente en desacuerdo" en que "pasan mucho tiempo pensando acerca de como su desempeño se compara con otros vendedores", mientras que están "generalmente de acuerdo" en que se ven afectados por el pensamiento de sus supervisores y/o compañeros de trabajo, lo cual indica que estos se concentran en sus labores individuales profesionales, sin embargo consideran al entorno, sus compañeros y lo que proyectan como ejecutivos de ventas como un factor importante dentro de su desempeño. Ver Anexo # 10

G. ORIENTACIÓN HACIA EL APRENDIZAJE

Grafico No. 3-10 "Orientación al aprendizaje"



Elaborado por las autoras

En promedio los encuestados están "ligeramente en desacuerdo" con que "no hay nuevas cosas que aprender sobre las ventas ", mientras que están "generalmente de acuerdo" en que el factor de aprendizaje en sus ventas es importante para ellos, lo cual indica un alto nivel de propensión a la capacitación, aprendizaje y búsqueda de nuevos procedimientos en la venta. Ver Anexo # 11

Análisis Inferencial

Para analizar este apartado se dividirá el análisis en función a las hipótesis planteadas para este estudio, así tenemos:

HIPÓTESIS H1

Esta hipótesis pretende verificar relación positiva entre las variables trabajo duro e inteligente con la variable orientación al aprendizaje, así tenemos:

Con respecto a la variable TRABAJO ESFORZADO y ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE:

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.931789281	0.86823127	0.86734094	21.78009378	1.970147926
a	Predictors: (Constant), Orientación aprendizaje				
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	462598.532	1	462598.5322	975.1799412	5.1575E-67
	Residual	70207.1278	383	474.3724852		
	Total	532805.66	384			
A	Predictors: (Constant), Orientación aprendizaje					
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado					

Fuente: SPSS

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	83.1525387	7.83196733		10.61706916	6.2609E-20		
	Orientación aprendizaje	3.15257383	0.10095385	0.931789281	31.22787122	5.1575E-67	1	1
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado							

Fuente: SPSS

Collinearity Diagnostics(a)					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
		(Constant)	Orientación aprendizaje	(Constant)	Orientación aprendizaje
1	1	1.97388045	1	0.013059774	0.013059774
	2	0.02611955	8.69315848	0.986940226	0.986940226
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	215.5606384	445.698517	321.34	55.71972842	384
Residual	-74.68013	56.2169151	3.2211E-15	21.70688318	384
Std. Predicted Value	-1.898418427	2.23185802	4.9664E-16	1	384
Std. Residual	-3.42882514	2.58111453	1.2731E-16	0.996638646	384
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

De este análisis podemos demostrar que si existe correlación entre la variable orientación al aprendizaje y trabajo esforzado.

Así mismo con respecto a la variable TRABAJO INTELIGENTE Y ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE:

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.881645652	0.77729906	0.77579432	20.66846372	1.94126833
a	Predictors: (Constant), Orientación aprendizaje				
b	Dependent Variable: trabajointel				

Fuente: SPSS

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	220670.455	1	220670.4552	516.5683543	3.9938E-50
	Residual	63223.4381	383	427.1853926		
	Total	283893.893	384			
a	Predictors: (Constant), Orientación aprendizaje					
b	Dependent Variable: trabajointel					

Fuente: SPSS

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	96.7979684	7.43223304		13.02407607	2.5546E-26		
	Orientación aprendizaje	2.17738505	0.09580129	0.881645652	22.72814014	3.9938E-50	1	1
a	Dependent Variable: trabajointel							

Fuente: SPSS

Collinearity Diagnostics(a)					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	

		(Constant)	Orientación aprendizaje	(Constant)	Orientación aprendizaje
1	1	1.97388045	1	0.013059774	0.013059774
	2	0.02611955	8.69315848	0.986940226	0.986940226
a	Dependent Variable: trabajointel				

Fuente: SPSS

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	188.2481384	347.197235	261.306667	38.4838897	384
Residual	-69.03753662	52.8670616	-3.5243E-14	20.5989897	384
Std. Predicted Value	-1.898418427	2.23185802	8.693E-16	1	384
Std. Residual	-3.340235472	2.55786109	-1.6735E-15	0.996638646	384
a	Dependent Variable: trabajointel				

Fuente: SPSS

Así mismo también se demuestra que con respecto a la variable TRABAJO INTELIGENTE, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE. Dado esto y considerando lo anterior tenemos que la HIPÓTESIS 1 SE ACEPTA, debido a que estadísticamente las variables analizadas si están correlacionadas entre si.

Lo que significa que la orientación hacia el aprendizaje esta positivamente relacionada con el trabajo duro e Inteligente. La orientación hacia el aprendizaje motiva al vendedor al trabajo duro mientras que también lo motiva al trabajo

inteligente, es decir a comprometerse con la planificación, en estar confiado a alterar sus aproximaciones de ventas.

HIPÓTESIS H2

Esta hipótesis pretende verificar relación positiva entre las variables de Trabajo Esforzado con la Orientación al Desempeño, así tenemos:

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.906918637	0.82250141	0.8213021	25.27848292	2.101016138
a	Predictors: (Constant), Orientación desempeño				
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	438233.409	1	438233.4086	685.8094579	1.9875E-57
	Residual	94572.2514	383	639.0016987		
	Total	532805.66	384			
a	Predictors: (Constant), Orientación desempeño					
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado					

Fuente: SPSS

Coefficients(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std.

								Error
1	(Constant)	113.650026	8.1949175		13.86835512	1.5012E-28		
	Orientación desempeño	2.77388444	0.10592211	0.906918637	26.18796399	1.9875E-57	1	1
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado							

Fuente: SPSS

Collinearity Diagnostics(a)					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
		(Constant)	Orientación desempeño	(Constant)	Orientación desempeño
1	1	1.96776344	1	0.01611828	0.01611828
	2	0.03223656	7.81289695	0.98388172	0.98388172
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	213.5098724	471.48111	321.34	54.23249779	384
Residual	-72.62127686	49.9169083	3.3538E-14	25.19351299	384
Std. Predicted Value	-1.988293767	2.76847148	-1.6283E-16	1	384
Std. Residual	-2.872849464	1.97467971	1.3397E-15	0.996638646	384
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

Con respecto a la variable TRABAJO ESFORZADO, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO. Dado esto tenemos que la HIPÓTESIS 2 SE ACEPTA, debido a que estadísticamente las variables analizadas si están correlacionadas entre si.

Lo que significa que los vendedores orientados hacia el desempeño tienden a fijarse en aumentar su esfuerzo para obtener mejores resultado, por lo que

consideran al trabajo duro como la herramienta para alcanzar resultados exitosos y demostrar sus habilidades.

HIPÓTESIS 3

Esta hipótesis pretende verificar relación positiva entre las variables de Trabajo Esforzado con la Orientación al Desempeño y la Auto eficacia, así tenemos:

Con respecto a la variable TRABAJO ESFORZADO, AUTOEFICACIA Y ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO:

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.940319396	0.88420057	0.88262506	20.48702813	1.883062362
a	Predictors: (Constant), Autoeficacia, Orientación desempeño				
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	471107.067	2	235553.5333	561.218134	1.522E-69
	Residual	61698.5933	382	419.7183218		
	Total	532805.66	384			
a	Predictors: (Constant), Autoeficacia, Orientación desempeño					
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado					

Fuente: SPSS

Coefficients(a)	
-----------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t		Sig.		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error			
1	(Constant)	81.6685228	7.56106784		10.80118901	2.1947E-20					
	Orientación desempeño	0.93388319	0.22493434	0.30533214	4.151803566	5.5667E-05	0.1456524	6.86566092			
	Autoeficacia	2.15362255	0.24334618	0.650849803	8.850036323	2.5603E-15	0.1456524	6.86566092			
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado										

Fuente: SPSS

Collinearity Diagnostics(a)						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
		(Constant)	Orientación desempeño	Autoeficacia	(Constant)	Orientación desempeño
1	1	2.95867249	1	0.005453939	0.001044119	0.00082077
	2	0.03715664	8.92339745	0.868846364	0.06013441	0.01917491
	3	0.00417087	26.6339131	0.125699697	0.938821472	0.98000432
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado					

Fuente: SPSS

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	213.2115326	462.937317	321.34	56.22981766	384
Residual	-59.02338791	65.9367752	1.6864E-14	20.34906678	384
Std. Predicted Value	-1.922973871	2.51818919	1.8615E-16	1	384
Std. Residual	-2.881012678	3.21846461	8.2453E-16	0.993265917	384
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

De este análisis podemos demostrar que si existe correlación entre las variables trabajo esforzado, autoeficacia y orientación al desempeño.

Así mismo con respecto a la variable TRABAJO ESFORZADO, AUTOEFICACIA, ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO Y EL MODERADOR (ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO X AUTOEFICACIA):

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.940349747	0.88425765	0.88187938	20.55200228	1.890016356
a	Predictors: (Constant), ordexaut, Autoeficacia, Orientación desempeño				
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	471137.48	3	157045.8265	371.8074783	3.935E-68
	Residual	61668.1805	381	422.3847977		
	Total	532805.66	384			
a	Predictors: (Constant), ordexaut, Autoeficacia, Orientación desempeño					
b	Dependent Variable: Trabajo esforzado					

Fuente: SPSS

Coefficients(a)									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance			VIF	B
1	(Constant)	74.6867946	27.1019404			2.755772965	0.00660206		
	Orientación desempeño	1.02086386	0.3949573	0.333770378		2.584744888	0.0107251	0.0475422	21.0339463

	Autoeficacia	2.24600324	0.42204218	0.678768321	5.321750599	3.7919E-07	0.048731	20.5208169
	ordexaut	-0.00109418	0.00407768	-	-	0.78882167	0.01833633	54.5365318
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado							

Fuente: SPSS

Collinearity Diagnostics(a)							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
		(Constant)	Orientación desempeño	Autoeficacia	ordexaut	(Constant)	Orientación desempeño
1	1	3.89294812	1	0.000239725	0.000198429	0.0001592	0.00022128
	2	0.10183112	6.18299723	0.019261649	9.67231E-05	3.5696E-05	0.01675612
	3	0.00426358	30.2170583	0.000148897	0.386088903	0.25344481	0.0059431
	4	0.00095718	63.773689	0.980349729	0.613615945	0.74636029	0.97707949
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado						

Fuente: SPSS

Residuals Statistics(a)					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	211.9149017	461.528229	321.34	56.23163262	384
Residual	-59.15755081	66.4837418	1.819E-14	20.34405087	384
Std. Predicted Value	-1.945970416	2.49304914	8.2712E-17	1	384
Std. Residual	-2.878432512	3.23490334	8.9928E-16	0.989881696	384
a	Dependent Variable: Trabajo esforzado				

Fuente: SPSS

Ahora con relación a estos resultados podemos analizar que no existe correlación entre la interacción autoeficacia x orientación al desempeño y la variable dependiente, con lo cual podemos deducir que aunque existe correlación entre las otras variables, la HIPÓTESIS 3 NO SE ACEPTA.

Lo que significa que la influencia de una orientación al desempeño en el trabajo duro no es mayor en los vendedores con alta auto eficacia en comparación con los de baja auto eficacia.

A partir de aquí se puede deducir que la orientación hacia el aprendizaje esta positivamente relacionada con el trabajo duro e Inteligente y que los vendedores orientados hacia el desempeño tienden a fijarse en aumentar su esfuerzo para obtener mejores resultado, sin embargo una orientación al desempeño en el trabajo duro no es mayor en los vendedores con alta auto eficacia en comparación con los de baja autoeficacia, por lo que para obtener un trabajo efectivo los vendedores deben de enfocarse en el cumplimiento de la metas empresariales, en fortalecer sus conocimientos y capacitarse constantemente para aumentar sus posibilidades de éxito y lograr practicas y procedimientos eficientes de trabajo para lograr las metas de forma adecuada

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

De este análisis podemos demostrar que si existe una relación positiva entre la orientación al aprendizaje y trabajo esforzado

Con respecto a la variable TRABAJO INTELIGENTE, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE. Dado esto encontramos soporte estadístico para la hipótesis 1.

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

Con respecto a la variable TRABAJO ESFORZADO, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO. Dado esto tenemos que la HIPÓTESIS 2 tiene soporte estadístico.

Este estudio también demostró que los vendedores orientados hacia el desempeño tienden a fijarse en aumentar su esfuerzo para obtener mejores

resultados, por lo que consideran al trabajo duro como la herramienta para alcanzar resultados exitosos y demostrar sus habilidades.

De este análisis podemos demostrar que si existe correlación entre las variables trabajo esforzado, autoeficacia y orientación al desempeño.

No encontramos soporte estadístico para la hipótesis 3, la cual plantea que la auto eficacia modera la relación entre la orientación al desempeño y el trabajo esforzado. Encontramos que tanto en el caso de alta o baja autoeficacia la relación entre la orientación al desempeño y el trabajo es forzado es la misma.

Este estudio indica que la influencia de una orientación al desempeño en el trabajo duro no es mayor en los vendedores con alta auto eficacia en comparación con los de baja auto eficacia.

RECOMENDACIONES

Para optimizar los resultados comerciales en las empresas es necesario que los vendedores se comprometan a desarrollar conocimientos y habilidades para aumentar su capacidad y eficiencia, así como para experimentar nuevas formas de abordar al cliente.

Las empresas deberán establecer programas de capacitación que permitan aprender nuevas técnicas y métodos de ventas, así como también el perfeccionamiento de las ya conocidas, de tal forma que se pueda mejorar los resultados comerciales

Para alcanzar los resultados deseados en los departamentos de ventas, los vendedores deberán optimizar y aumentar los niveles de esfuerzo para obtener mejores resultados y a su vez mejores evaluaciones de desempeño

Es necesario establecer un nivel de supervisión adecuado de tal forma que se pueda medir los resultados y desempeño comercial, así como además tomar medidas correctivas en el corto plazo ante desempeños no adecuados

Es necesario establecer procedimientos eficientes de acciones comerciales de tal forma que se pueda optimizar la utilización de recursos y esfuerzo de los vendedores

Es necesario influenciar a los vendedores hacia una orientación al desempeño, considerando que estos deberán orientarse al trabajo eficiente e inteligente, de tal forma que se puedan obtener los mayores resultados comerciales con los recursos utilizados

La gerencia deberá establecer objetivos y metas lo suficientemente motivadoras para los vendedores, así como orientar las acciones comerciales hacia el cumplimiento de estas, de tal forma que el éxito comercial se establezca en la combinación de metas adecuadas, acciones comerciales optimas, procedimientos eficientes y estrategias innovadoras que consideren las diversas condiciones del mercado y sus requerimientos.

- ANEXOS -

ENCUESTA "ORIENTACIONES MOTIVACIONALES EN LOS VENDEDORES"

Edad _____
 Sexo: M F
 Producto o servicio que vende: _____
 Horas de trabajo a la semana: _____

Edad

- 1 18 - 22 años
- 2 23 - 28 años
- 3 29 - 33 años
- 4 34 - 39 años
- 5 40 - 45 años
- 6 45 años en adelante

A. Planificación para una venta

Declaraciones:	1	2	3	4	5	6
	Definitivamente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ligeramente desacuerdo	Generalmente desacuerdo	Definitivamente desacuerdo
A 1. Me dirijo a mi lugar de trabajo sin pasar mucho tiempo en planear una venta.						
B 2. Hago un listado de los pasos necesarios para obtener una orden.						
C 3. Yo pienso acerca de las estrategias que yo retrocedería si los problemas en una interacción de una venta llegaran a suscitarse.						
D 4. Debido a que muchos aspectos en mi trabajo son impredecibles, la planificación no es útil.						
E 5. Yo llevo un buen registro de mis cuentas.						
F 6. Me fijo metas personales por cada llamada que realizo para vender.						
G 7. Cada semana realizo un plan de lo que necesito hacer.						
H 8. Yo no mal gasto el tiempo pensando lo que debería hacer.						
I 9. Soy cuidadoso para trabajar primero en las tareas de mayor prioridad.						
J 10. La planificación es una pérdida de tiempo.						
K 11. La planificación es una excusa para no trabajar.						
L 12. Yo no necesito desarrollar una estrategia para un cliente para conseguir una orden (pedido).						

B. Flexibilidad funcional en la ventas

	1	2	3	4	5	6
Aptitudes	Definitivamente no es fácil para mí	Generalmente no es fácil para mí	Ligeramente no es fácil para mí	Ligeramente es fácil para mí	Generalmente es fácil para mí	Definitivamente es fácil para mí
Dominante						
Entusiasta						
Reservado						
Ambicioso						
Frío						
Extrovertido						
Introvertido						
Prominente						
Relajado						
Agradable						
Agresivo						
Confiable						
Modesto						
Exigente						
Sumiso						
Calculador						

C. Venta adaptable

Declaraciones:	Definitivamente acuerdo	Generalmente acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ligeramente desacuerdo	Generalmente desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo
A 1. Básicamente, yo uso la misma aproximación con la mayoría de mis clientes.						
B 2. Yo vario mis estilos de ventas de situación en situación.						
C 3. Me gusta experimentar con diferentes aproximaciones de ventas.						
D 4. Yo uso un conjunto de aproximaciones de ventas.						
E 5. Yo puedo usar fácilmente una amplia variedad de aproximaciones en vender.						

F	6. Encuentro difícil adaptar mi estilo de presentación a ciertos compradores.								
G	7. Cada cliente requiere una única aproximación.								
H	8. Soy bien sensible a las necesidades de mis clientes.								
I	9. Cuando me doy cuenta de que mis aproximaciones de ventas no están funcionando, puedo fácilmente cambiar a otra aproximación.								
J	10. Es fácil para mí modificar mis presentaciones de ventas si la situación lo requiere.								
K	11. Siento que la mayoría de los compradores se los puede ser tratados prácticamente de la misma manera.								
L	12. Yo soy bien flexible en las aproximaciones de venta que uso.								
M	13. Yo trato de considerar como un cliente difiere de otro.								
N	14. Me siento confiado de que puedo cambiar mi presentación planeada cuando sea necesario.								
O	15. Yo no cambio de aproximación para un cliente o para otro.								
P	16. Yo trato a todos mis compradores de la misma forma.								

TRABAJO ESFORZADO

Declaraciones	Definitivamente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ligeramente desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo
1. Yo trabajo largas horas para alcanzar mis objetivos de ventas.						
2. Yo no me rindo fácilmente cuando encuentro a un cliente a quien es difícil venderle.						
3. Trabajo incansablemente para alcanzar una venta hasta lograr una orden.						

AUTO-EFICACIA

Declaraciones	Definitivamente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ligeramente desacuerdo	Generalmente desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo
1. Me siento bien vendiendo						
2. Es difícil para mí ejercer presión en un cliente.						
3. Yo sé hacer las cosas correctas en una situación de ventas.						
4. Yo encuentro difícil convencer a un cliente que tiene un punto de vista diferente al mío						
5. Mi temperamento no es el apropiado para vender.						
6. Es fácil para mí descifrar lo que quiere el cliente.						
7. Es fácil para mí que mis clientes vean cuál es mi punto de vista.						

ORIENTACION AL DESEMPEÑO

Declaraciones	Definitivamente de acuerdo	Generalmente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ligeramente desacuerdo	Generalmente desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo
1. Es muy importante para mí que mi supervisor me vea como un buen vendedor.						
2. Yo quiero que mis compañeros me consideren bueno en ventas.						
3. Yo me siento bien cuando se que he superado a otros vendedores de mi compañía.						
4. Yo siempre trato de comunicar mis logros a mi supervisor.						

5. Paso mucho tiempo pensando acerca de como mi desempeño se compara con el de otros vendedores.									
6. Me evaluo usando el criterio de mi supervisor.									

ORIENTACION HACIA EL APRENDIZAJE

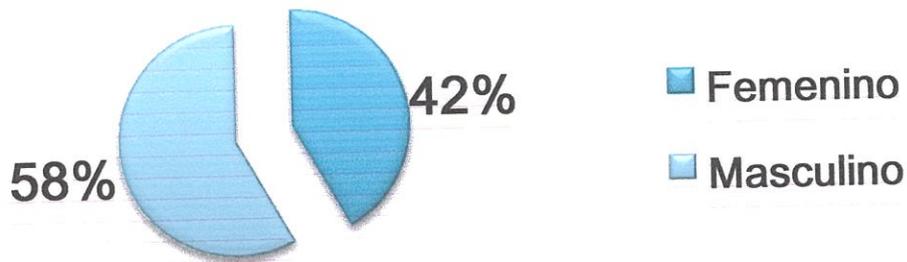
Declaraciones	Definitivamente acuerdo	Generalmente acuerdo	Ligeramente acuerdo	Ligeramente desacuerdo	Generalmente desacuerdo	Definitivamente en desacuerdo
1. Realizar una venta difícil es muy satisfactorio.						
2. Una parte importante de ser un buen vendedor es mejorar continuamente mis habilidades de ventas.						
3. Cometer errores mientras se vende es parte del proceso de aprendizaje.						
4. Es importante para mi aprender de cada experiencia de venta que tengo.						
5. Realmente no hay nuevas cosas que aprender sobre las ventas.						
6. Yo siempre estoy aprendiendo cosas nuevas de los clientes.						
7. Vale la pena gastar gran parte del tiempo en aprender nuevas propuestas para lidiar con los clientes.						
8. Aprender como ser un mejor vendedor tiene una importancia fundamental para mi.						
9. Pongo mucho esfuerzo a veces para aprender nuevas cosas.						

ANEXO 2

Sexo:

1 Femenino	161
2 Masculino	223
3 total	<hr/> 384

Clasificación de encuestados por genero

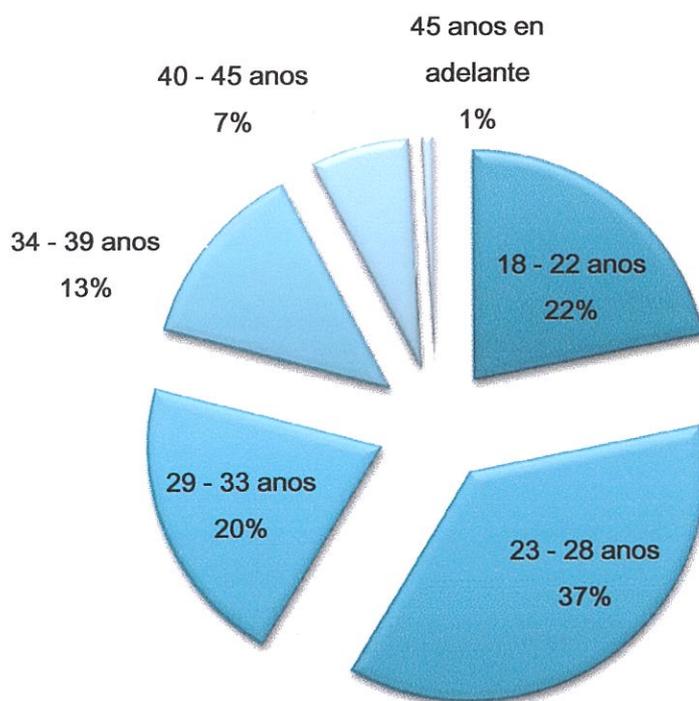


ANEXO 3

Edad

1	18 - 22 anos	84
2	23 - 28 anos	141
3	29 - 33 anos	79
4	34 - 39 anos	51
5	40 - 45 anos	26
6	45 anos en adelante	3
		<hr/>
		384

Edad de encuestados

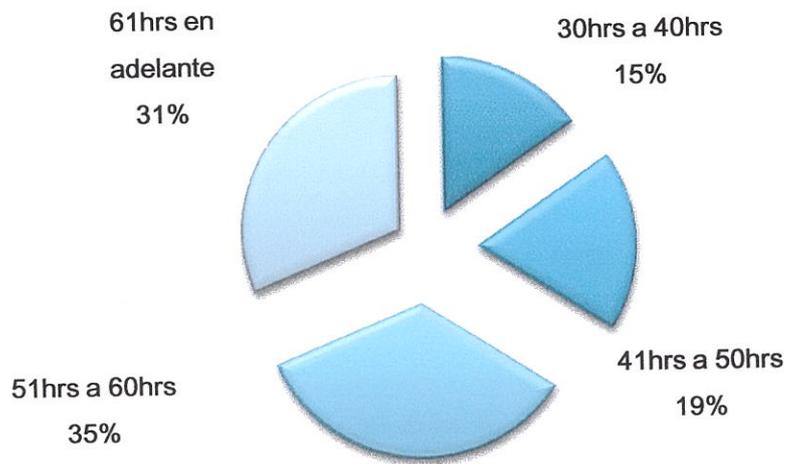


ANEXO 4

Horas de trabajo

1 30hrs a 40hrs	59
2 41hrs a 50hrs	72
3 51hrs a 60hrs	133
4 61hrs en adelante	120
	<hr/>
	384

Horas de Trabajo



ANEXO 5

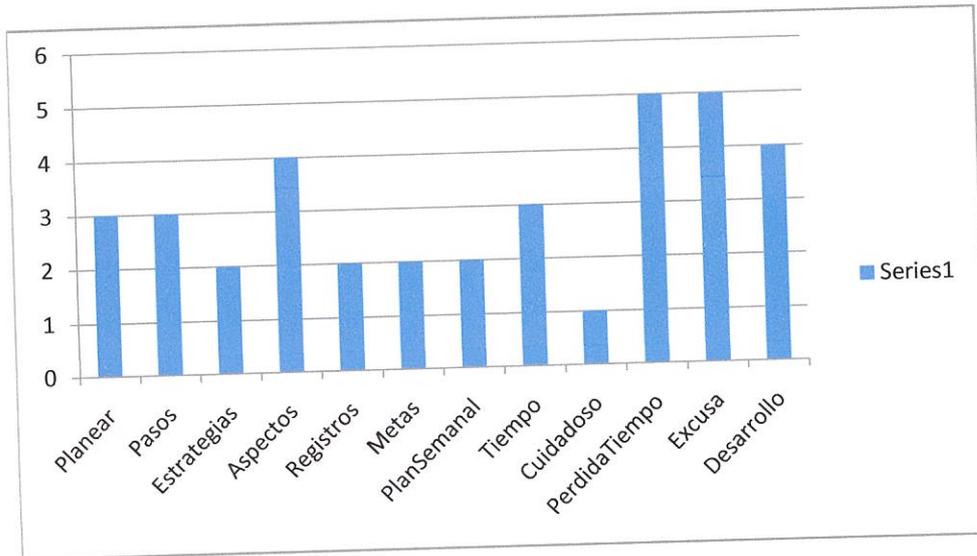
PLANIFICACION PARA VENTAS

Estadísticos descriptivos

	Suma	Media	Desv. típ.
Planear	399	3	1.77540996
Pasos	398	3	1.65065237
Estrategias	259	2	1.09911496
Aspectos	576	4	1.87201216
Registros	226	2	1.07282896
Metas	248	2	1.05542171
PlanSemanal	306	2	1.14622227
Tiempo	487	3	1.6382044
Cuidadoso	205	1	0.73654979
PerdidaTiempo	781	5	1.34761368
Excusa	767	5	1.47250718
Desarrollo	570	4	1.94901455

N válido (según lista)

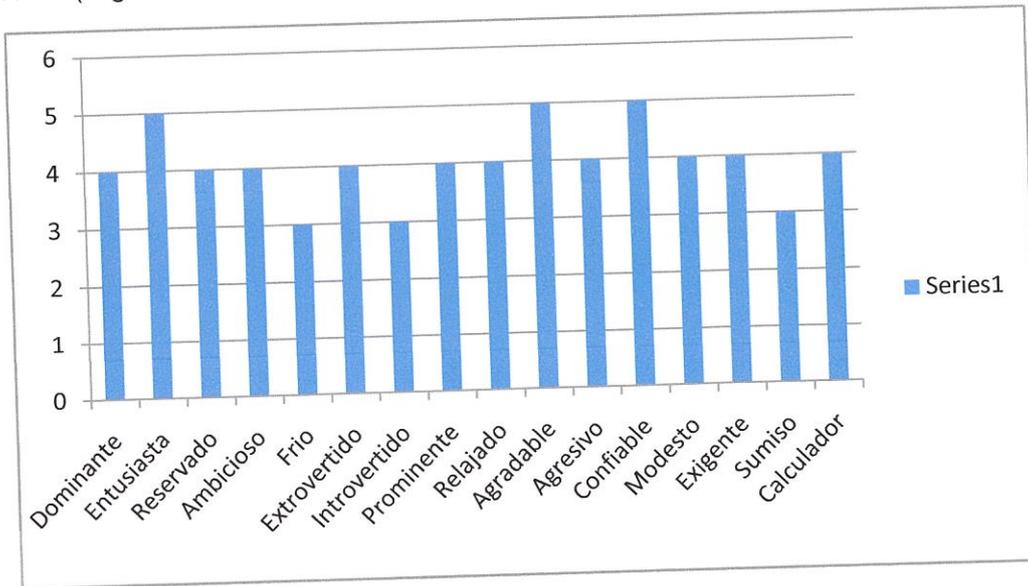
5222



ANEXO 6

Estadísticos descriptivos

	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. tip.
Dominante	1	6	534	4	1.71640329
Entusiasta	1	6	729	5	1.50181099
Reservado	1	6	624	4	1.42405037
Ambicioso	1	6	607	4	1.55583624
Frio	1	6	521	3	1.77868312
Extrovertido	1	6	653	4	1.55065116
Introverso	1	6	471	3	1.45643677
Prominente	1	6	552	4	1.51644232
Relajado	1	6	657	4	1.38868873
Agradable	1	6	755	5	1.25541333
Agresivo	1	6	526	4	1.57047706
Confiable	1	6	728	5	1.28693312
Modesto	1	6	660	4	1.40469013
Exigente	1	6	631	4	1.4297729
Sumiso	1	6	507	3	1.67760616
Calculador	1	6	616	4	1.47528483
N válido (según lista)					

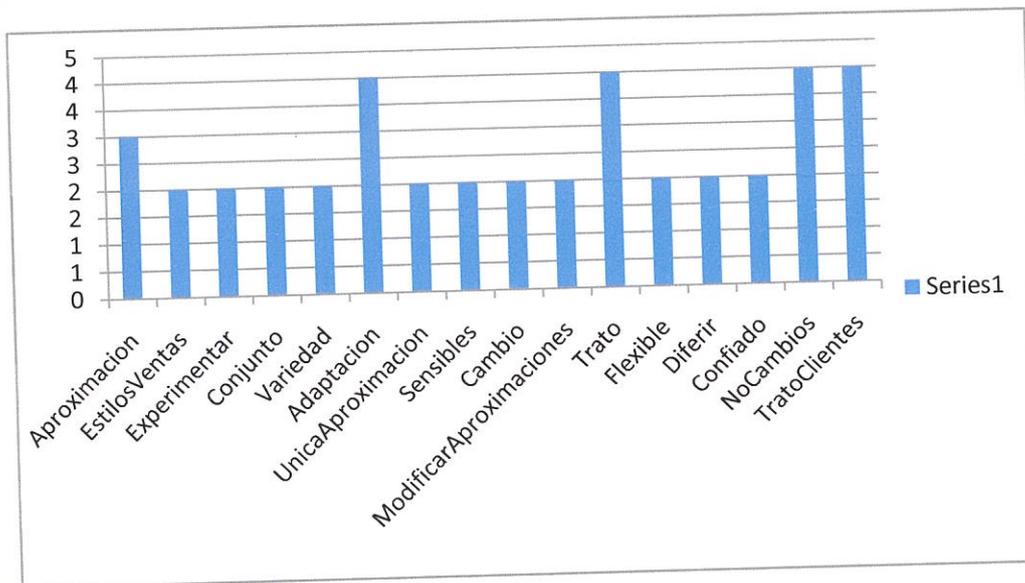


ANEXO 7

Estadísticos descriptivos

	Suma	Media	Desv. típ.	REDONDEO
Aproximacion	394	3	1.52186157	3
EstilosVentas	306	2	1.23092152	2
Experimentar	317	2	1.21255549	2
Conjunto	364	2	1.22801016	2
Variedad	352	2	1.22055476	2
Adaptacion	585	4	1.50947789	4
UnicaAproximacion	370	2	1.52239068	2
Sensibles	362	2	1.24882047	2
Cambio	275	2	1.04539044	2
ModificarAproximaciones	272	2	0.79753535	2
Trato	530	4	1.69747806	4
Flexible	334	2	1.0436556	2
Diferir	351	2	1.04804068	2
Confiado	313	2	1.15239271	2
NoCambios	539	4	1.63064885	4
TratoClientes	529	4	1.83806386	4

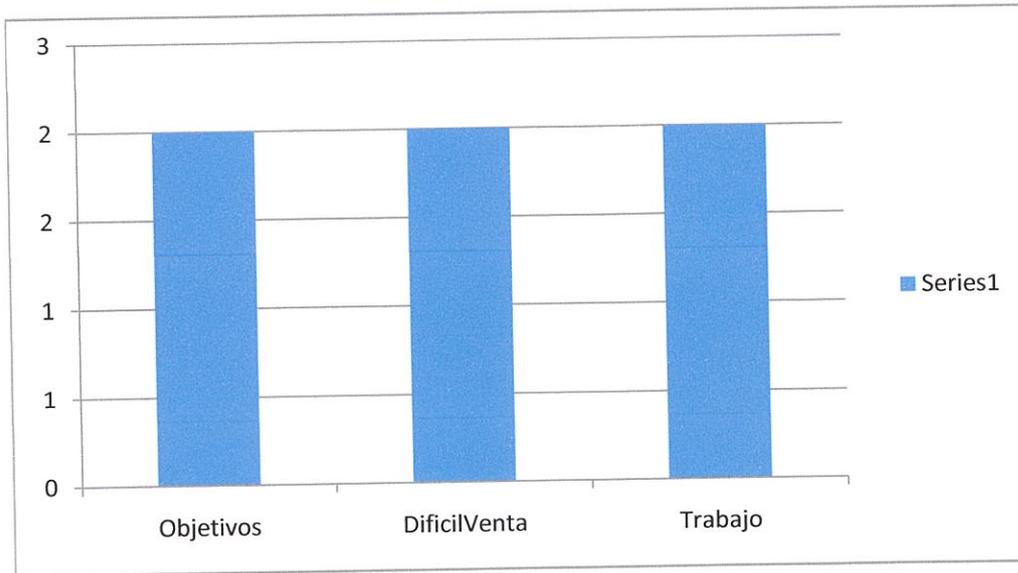
N válido (según lista)



ANEXO 8

Estadísticos descriptivos

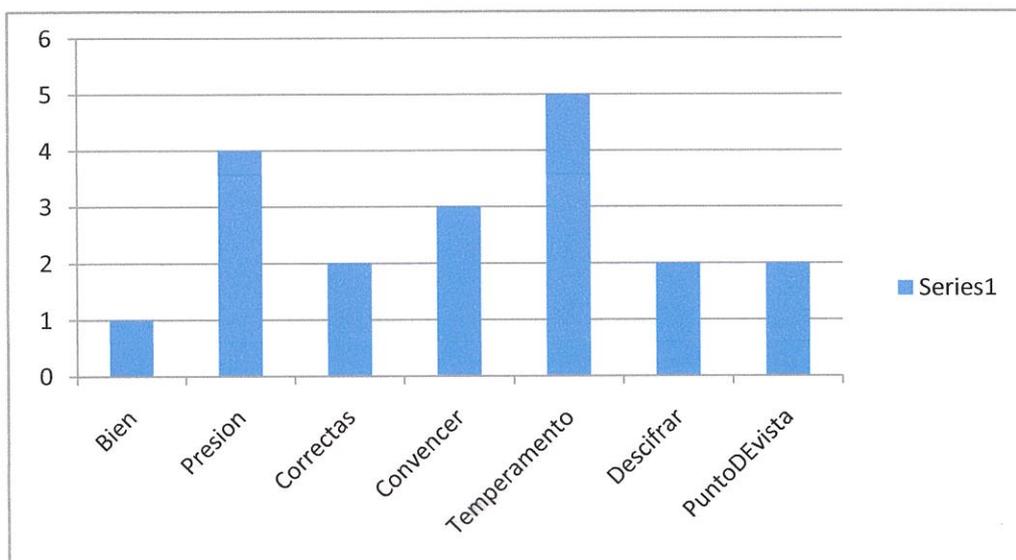
	Suma	Media	Desv. tip.	
Objetivos	287	2	1.28979821	2
DificilVenta	262	2	1.21061672	2
Trabajo	234	2	0.839303	2
N válido (según lista)				



ANEXO 9

Estadísticos descriptivos

	Suma	Media	Desv. típ.	
Bien	200	1.33	0.68214689	1
Presion	530	3.53	1.71713304	4
Correctas	280	1.87	0.6415864	2
Convencer	493	3.29	1.66017977	3
Temperamento	686	4.57	1.59001358	5
Descifrar	318	2.12	1.13468797	2
PuntoDEvista	311	2.07	1.0368814	2
N válido (según lista)				

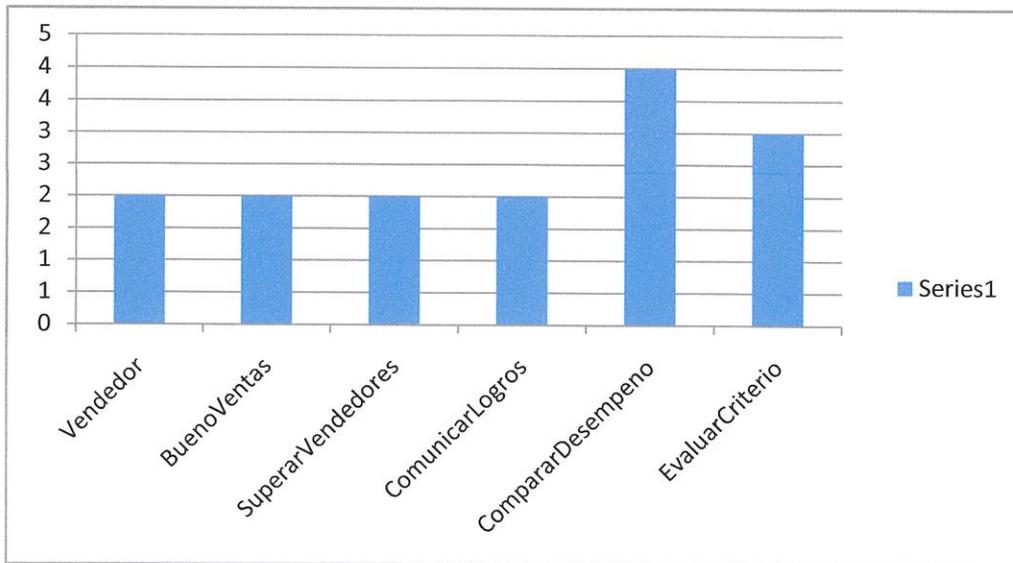


ANEXO 10

Estadísticos descriptivos

	Suma	Media	Desv. tip.	
Vendedor	244	1.63	1.20706348	2
BuenoVentas	289	1.93	1.32653187	2
SuperarVendedores	306	2.04	1.50114051	2
ComunicarLogros	364	2.43	1.66425777	2
CompararDesempeno	584	3.89	1.76903518	4
EvaluarCriterio	439	2.93	1.64702973	3

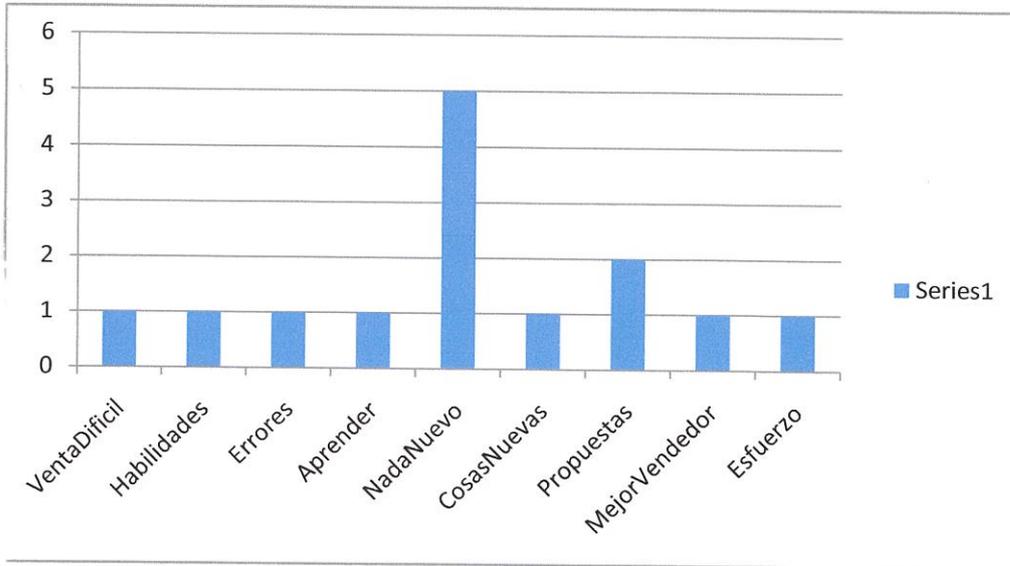
N válido (según lista)



ANEXO 11

Estadísticos descriptivos

	Suma	Media	Desv. tip.	
VentaDifícil	178	1.19	0.39094905	1
Habilidades	164	1.09	0.29187353	1
Errores	186	1.24	0.51396602	1
Aprender	173	1.15	0.41347548	1
NadaNuevo	761	5.07	1.55480061	5
CosasNuevas	212	1.41	0.70650541	1
Propuestas	255	1.70	0.83344518	2
MejorVendedor	191	1.27	0.54213927	1
Esfuerzo	208	1.39	0.59962703	1
N válido (según lista)				



- BIBLIOGRAFIA -

Libro "Marketing en el siglo XXI",

Autor: Rafael Muñiz.

Libro: FISH!

Eficacia de un equipo radica en su capacidad de Motivación.

AUTORES: Stephen C. Lundin, M.D / Harry Paul / John Christensen

New York, 2000

Publicación: "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling"

Autores: Harish Sujjan, Barton A. Weitz y Nirmalya Kumar, julio de 1994, journal of marketing.

"The relationship between learning orientation, market orientation and Organizational performance", Felicity Hardley y Felix Mavondo, departamento de marketing de la Universidad de Monash.

"Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: the role of performance-approach and performance-avoidance..." por Alford Bruce, obtenido de la revista "Personal Selling & Sales Management" en enero del 2006.

www.allbusiness.com/sales/866504-1.html

Learning vs. Performance: Implications for the Adult Learner.

Motivación para el buen desempeño del trabajo

Autor: Linda Ramírez Alas

Motivación del empleado: la llave al éxito de la empresa

Autor: Cesar Gómez

Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral

Autor: Lily Huamani sipo

Learning Orientation Research Individual Differences in learning.

Autor: Lee Cronbach's and Richard Snow

Determinantes de la intención de participar en un concurso de ventas: Un modelo basado en la teoría del comportamiento planificado

Autor: Domingo Verano Tacoronte y Pablo Zoghbi Manrique de Lara

Faculty Publications - Human Resource Studies. Cornell University Year 2002

Goal Orientation and Ability: Interactive Effects on Self-Efficacy, Performance, and Knowledge.

Bradford S. Bell_ Steve W.J. Kozlowski†

Antecedentes del aprendizaje organizativo como determinante del rendimiento empresarial: El papel del tamaño organizativo como variable moderadora.

Autor: Juan Carlos Real Fernández.