

NOMBRE DEL TRABAJO

**T088A\_47202808\_T.pdf**

AUTOR

**JOSSELYN DEISI ENRIQUE AYQUIPA**

RECUENTO DE PALABRAS

**10613 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**60399 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**59 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1009.3KB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 22, 2023 10:02 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 22, 2023 10:03 AM GMT-5****● 21% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 50 palabras)

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE LA  
ROTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA  
INVERSIONES FASHION HOUSE S.A, LA VICTORIA, PERIODO 2018 –  
2019.”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

ENRIQUE AYQUIPA, JOSSELYN DEISI

**ASESOR**

VILCA CCOLQUI, JOSE YUDBERTO

**Villa El Salvador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Alejandrina, por incitarme a concluir mi carrera profesional. A mi hijo Fabián, por ser mi soporte y motivación a lo largo de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre, compañeros de estudio, amigos que me apoyaron en la elaboración de este trabajo como parte de mi desarrollo profesional, a mi asesor y revisores de la UNTELS por todos los consejos dados durante esta etapa universitaria.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE .....	IV
LISTADO DE FIGURAS .....	VI
LISTADO DE TABLAS .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO .....	3
1.3.1 Teórica .....	3
1.3.2 Temporal .....	4
1.3.3 Espacial.....	4
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4.1 Problema general .....	4
1.4.2 Problemas específicos: .....	4
1.5 OBJETIVOS .....	4
1.5.1 Objetivo general .....	4
1.5.2 Objetivos específicos: .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	6
2.1.1 Antecedentes nacionales .....	6
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	8
2.2 BASES TEÓRICAS .....	10
2.2.1. Motivación.....	10
2.2.2. Rotación de personal.....	20
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	22
<b>CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>25</b>
3.1. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTA EN LA EMPRESA INVERSIONES FASHION HOUSE S.A, LA VICTORIA, PERIODO 2018 - 2019.....	25

3.1.1 Información de la empresa .....	25
3.1.2 Situación actual de la motivación en la empresa .....	26
3.1.3 Justificación del programa .....	26
3.1.4 Objetivos .....	26
3.1.5 Base técnica del programa .....	27
3.1.6 Resultados de la encuesta .....	28
3.2. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTA EN LA EMPRESA INVERSIONES FASHION HOUSE S.A, PERIODO 2018 – 2019.....	29
3.3. PROGRAMACIÓN.....	34
3.4. PRESUPUESTO.....	35
CONCLUSIONES .....	36
RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38
ANEXOS .....	40

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de las necesidades y ERG .....	12
Figura 2: Trabajo y motivación .....	14
Figura 3: Organigrama de la empresa.....	25
Figura 4: Modelo de encuesta .....	40
Figura 5: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	42
Figura 6: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	43
Figura 7: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	44
Figura 8: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	44
Figura 9: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	45
Figura 10: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	46
Figura 11: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	46
Figura 12: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	47
Figura 13: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	48
Figura 14: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	48
Figura 15: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	49
Figura 16: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	50
Figura 17: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	50
Figura 18: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	51
Figura 19: Análisis estadístico / gráfico de barras .....	52

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Programa de estrategias de motivación .....	31
Tabla 2: Programa de estrategias de motivación .....	32
Tabla 3: Programa de estrategias de motivación .....	33
Tabla 4: Programación de actividades .....	34
Tabla 5: Presupuesto .....	35



## INTRODUCCIÓN

Motivación es un hecho que está presente en el día a día de las empresas ya que es imprescindible y de vital importancia para las personas. Esta es la razón de actuar o a realizar alguna actividad, la motivación laboral trata que los colaboradores se sientan productivos e importantes en su lugar de trabajo para mejorar la productividad. Para (Urcola, 2011) motivar es provocar en otros una energía que les mueva hacia un destino determinado y cuya fuerza o raíz está fuera (motivación extrínseca) o dentro de ellos (motivación intrínseca o trascendente, la motivación trascendente es aquella que en su realización produce beneficios en otras personas).

La rotación del personal es un tema muy importante a nivel empresarial, ya que es una medida de cuánto tiempo el colaborador permanece en la empresa y con qué frecuencia se le reemplaza. Tener el control es importante para cumplir con los objetivos de la empresa, la mayoría de los colaboradores buscan mejores condiciones de trabajo y mejor ambiente laboral; y no solo una buena remuneración económica, ya que no es suficiente para asegurar la permanencia y fidelidad de un colaborador.

Lo antes mencionado contribuirá en este trabajo de investigación, proponer un "Programa de motivación para la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A. y genere un impacto en la satisfacción laboral. La metodología se basa en realizar una investigación de campo, se aplica una encuesta a 27 colaboradores, de las cuales nos permitió conocer las causas de rotación de personal.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el mundo empresarial, se discute muy seguido darle prioridad a la motivación en los colaboradores, ya que aún hay falta de compromiso con su centro laboral. Un reciente estudio sobre satisfacción laboral realizado por Boston Consulting Group, con más de 200 000 colaboradores de todo el mundo, situaba el sueldo fijo en octavo puesto de los factores que más valoran los profesionales; mientras que el reconocimiento del esfuerzo estaba en primer lugar. Por lo tanto, un sueldo con beneficios no es suficiente para que el colaborador se sienta motivado ya que influyen muchos factores.

A nivel nacional, según Díaz Escalante, Gerente de Gestión Humana de BDO Perú, los colaboradores que migran a otra empresa son personas que no tuvieron la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, para sentirse parte de la empresa deben sentir que están en un buen clima laboral. Es importante conocer como es el colaborador, aprovechar sus talentos, brindarle las herramientas para su desarrollo y mejoras dentro de la empresa, para generar un compromiso de lealtad ya que si se mantiene en la empresa dependerá de cómo se sientan dentro de ella. Los incentivos y reconocimientos son una alternativa, pero tiene que ser de acuerdo a la personalidad de cada colaborador. Los expertos en motivación saben desde hace tiempo que pagar un salario justo no basta para motivar a los colaboradores. Existe una alta rotación de personal comercial en el sector retail, debido al incremento de competidores en la industria. Esto genera que las áreas comerciales no alcancen el objetivo propuesto de aprendizaje, disminuyendo la eficiencia y la productividad.

La empresa Inversiones Fashion House S.A. se dedica a la comercialización de productos importados, accesorios y prendas de vestir para dama. Desde sus inicios, la empresa ha ido creciendo satisfactoriamente y con el tiempo se convirtió en un retailer de ventas. En la actualidad, la empresa presenta altos índices de rotación de personal que afectan directamente a la fuerza de venta y a la organización. Se observa que al incorporar personal nuevo este genera una serie

de conflictos internos, el clima laboral de las diferentes tiendas, las condiciones laborales, la falta de herramientas, estrategias y la falta de incumplimiento de incentivos ofrecidos. Estos factores traen consigo la reducción de productividad a niveles de tienda, que afectan directamente a la venta mensual establecida, por lo que se propone realizar un programa de motivación para lograr la reducción de la rotación de la fuerza de ventas mediante estrategias de motivación.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy en día, la parte esencial de las empresas es el recurso humano, ya que de ellos depende alcanzar los objetivos y metas propuestas para el éxito de la empresa. La motivación de personal es muy importante.

El porqué de la elaboración del trabajo de investigación en la empresa Inversiones Fashion House S.A. es debido a los altos índices de rotación de personal que se evidencian continuamente, afectando la rentabilidad de la empresa. Este genera que la fuerza de venta se debilite puesto que el nuevo personal demora en alinearse a las funciones propuestas por el área. Otro motivo es la falta de incumplimiento de incentivos por parte del jefe inmediato.

El trabajo está centrado en proponer un programa de motivación para la reducción de la rotación de la fuerza de venta, con este se busca la eficiencia de los colaboradores, mejorar el clima laboral y aumentar la productividad. La importancia del trabajo de investigación es cómo incrementar la motivación mediante estrategias en la empresa.

## **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.3.1 Teórica**

El trabajo de suficiencia profesional abarca un concepto fundamental sobre la motivación y rotación de personal en la empresa Inversiones Fashion House S.A. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos importados, accesorios y prendas de vestir para dama, orientado a los segmentos económicos A y B.

### **1.3.2 Temporal**

El estudio comprende un periodo de investigación del 2018 al 2019.

### **1.3.3 Espacial**

El estudio se realiza a la empresa Inversiones Fashion House S.A. que se encuentra en la Av. San Eugenio 831, Urb. Santa Catalina, La Victoria.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cómo el programa de motivación reduciría la rotación de la fuerza de ventas de la empresa Inversiones Fashion House S.A. en La Victoria, periodo 2018 al 2019?

### **1.4.2 Problemas específicos:**

¿Cómo los incentivos y reconocimientos permitirían la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.?

¿Cómo el desarrollo profesional permitiría la reducción de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.?

¿Cómo el fortalecimiento del trabajo en equipo permitiría la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Proponer un programa de motivación que reducirá la rotación de la fuerza de ventas de la empresa Inversiones Fashion House S.A. en La Victoria, periodo 2018 al 2019.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

Plantear estrategias de incentivos y reconocimientos que permitirá la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

Plantear estrategias de desarrollo profesional que permitiría la reducción de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

Plantear estrategias para fortalecer el trabajo en equipo que permitiría la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

(Brenis y Maira , 2018), de la Universidad César Vallejo, presenta la tesis con título “Implementación de un programa de motivación, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa María Checa”, Chiclayo. A este trabajo de investigación, se le realizó el correspondiente análisis de la problemática y se constató que, en efecto, existe un débil desarrollo en el desempeño laboral y por ende una escasa integración para relacionarse entre trabajadores. Ante el problema, se ha trazado como objetivo principal, implementar un programa de motivación que optimice el desempeño laboral en los trabajadores. El diseño es no experimental, con un tipo de estudio descriptivo propositivo. Las teorías científicas que se tuvo en cuenta fueron: teoría de las relaciones humanas de Chiavenato, Teoría de motivación –higiene de Herzberg, teoría de la atribución en el desempeño laboral de Heider. Se concluyó que los trabajadores que conformaron el grupo de estudio a través de la evaluación del instrumento, aplicado al inicio de la investigación, nos permitió identificar que los empleados tienen dificultades en cuanto al nivel de desempeño laboral (Nivel bajo). Se logró construir un taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores, mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable y fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

(Mabel, 2016), de la Universidad César Vallejo, presenta la tesis “Programa de motivación y su efecto en el desempeño laboral del personal administrativo de la Gercetur”, Lambayeque. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un programa de motivación para incrementar el desempeño laboral del personal administrativo. Para el análisis de la investigación, se ha tomado como referencia a todos los trabajadores de las áreas: Dirección de Turismo y Artesanía y Dirección de Comercio Exterior. Aplicando para ello como técnica de recolección de datos

a la encuesta y como instrumento un cuestionario, donde se realizaron 17 interrogantes relacionadas a las principales motivaciones que generan el eficiente o deficiente desempeño laboral en la institución. Los resultados obtenidos demuestran que existe una desmotivación en el desempeño laboral, ya que consideran que los salarios no son equitativos, sus capacidades profesionales no son tomadas en cuenta, desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo. Entre las conclusiones, se puede afirmar que se analizaron los indicadores que forman parte de un programa de motivación, como: formación y actualización, comunicación empleador-colaborador y participación individual y grupal, mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos. Incentivos para los trabajadores y desarrollo de interés y la participación individual o grupal.

(Cesar, 2016), de la Universidad César Vallejo, presenta la tesis titulada “Motivación laboral de la fuerza de ventas de la Empresa AC Distribuidores EIRL”, Santa Anita. El presente trabajo de investigación es determinar las características que existe sobre la motivación laboral sobre la fuerza de ventas. La población está conformada por 50 trabajadores de la fuerza de ventas de la empresa, que está ubicado en el distrito de Santa Anita-Lima. Debido que la población es pequeña, tuvimos que realizar la encuesta al 100% de la población sobre nuestra variable motivación laboral. La investigación es de descriptivo simple, que permite describir la variable motivación a través de las dimensiones esfuerzo, desempeño, recompensas y metas. También contaremos con un cuestionario con preguntas de tipo Likert, el mismo que fue revisado por cinco expertos. Se utilizó el programa SPSS 22, para el procedimiento de datos. Se concluye que los trabajos que realizan la fuerza de ventas no sean rutinarios con la intención que busquen ampliar su cartera de clientes, los supervisores deben organizar bien los territorios para cada vendedor con la finalidad que los territorios sean igualitarios para cada uno y hacer que la fuerza de ventas tenga una línea de carrera, brindar horarios flexibles, para que puedan desarrollar otras actividades que desean.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

(Dominguez Olaya, 2018), de la Universidad de Medellín, presenta la tesis titulada “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.”, Colombia. Su principal actividad Holcrest S.A. es brindar actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas. La empresa siempre está en la búsqueda de crear nuevas estrategias que ayuden a simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos, por lo que la estabilidad en los procesos es fundamental para cumplir el objetivo organizacional. El objetivo de este trabajo es proponer a la empresa medios de intervención que ayuden a minimizar el impacto de la rotación que actualmente se registra en la organización; y a su vez, darle a la organización una visión más amplia de la importancia del personal interno, que al final impactará en el objetivo organizacional, por lo que, la búsqueda del beneficio individual al final será el beneficio organizacional. Con la presente investigación, se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa prestadora de servicios del grupo Holcim, Holcrest S.A.S. ubicada en la ciudad de Medellín. El análisis parte de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos. Con base en esta encuesta, se realiza un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. En conclusión, se logra identificar las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. Estos se convierten en los puntos a tener en cuenta por parte de la organización para que tome decisiones que ayuden a minimizar la rotación por dichas causas mencionadas.

(Soliana, 2018), de la Universidad de Carabobo, presenta su tesis titulada “Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A”, Venezuela. La presente investigación surgió como parte fundamental de un estudio para determinar lo que ocurre cuando se realizan constantes cambios entre el personal de una empresa, analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la



empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo. La investigación está orientada por la teoría del modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento. Metodológicamente apoyada en una investigación con un diseño no experimental, de tipo de campo y con un nivel descriptivo, empleando doce (12) trabajadores de la empresa Cacao Aventurax C.A. y como muestra los doce (12) trabajadores seleccionados como población, considerando como técnicas la encuesta y como instrumento de recolección de la información un cuestionario. En conclusión, se puede señalar que en algunos casos en fundamental la rotación del personal de los cargos, ya que van adquiriendo habilidades y destrezas para desempeñarse en labores administrativas diferentes; sin embargo, los cambios seguidos y brusco sin considerar las opiniones de los empleados es una de las razones que afecta el buen desenvolvimiento de las labores dentro de la empresa.

(Estafanía, 2018), de la Universidad Central del Ecuador, presenta su proyecto de investigación titulada “Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax”, Ecuador. El presente trabajo de investigación enfocado al desarrollo organizacional. Su objetivo es diseñar un plan de salario emocional que permita minimizar el índice de rotación de personal en la empresa Consulting and Tax. La investigación es descriptiva de tipo no experimental. Los resultados de las encuestas y cuestionarios aplicados arrojan que las principales causas de desvinculación del personal son: falta de prestaciones y beneficios adicionales a los que dicta la ley, falta de canales de comunicación que permitan atender y gestionar sugerencias y reclamos de los trabajadores, mala comunicación interna, falta de capacitación y planes de desarrollo, por lo que se aplica un plan de salario emocional basado en esta problemática. Se comprueba la hipótesis principal: “El salario emocional reduce los niveles de rotación de personal en la empresa Consulting and Tax”, ya que el índice de rotación de personal del primer trimestre fue de un 14,81%; mientras que, en el segundo trimestre, después de aplicar el plan de salario emocional, se obtiene un 7,41%, descartándose la hipótesis nula. Se concluye que los incentivos deben mantenerse por parte de la empresa para que así el personal pueda

alinearse e identificarse en mayor medida con las estrategias organizacionales, ya que el personal no se ve motivado a realizar de manera óptima sus actividades diarias solamente por la necesidad de trabajo, sino por beneficios adicionales que le brinde la compañía.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Motivación**

#### **2.2.1.1 Definición**

Para conceptualizar la motivación, se recurre a (McClelland, 2018) indica:

La motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro, relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito y la superación personal; la necesidad de poder, referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos y de tener impacto en el resto de personas; la necesidad de afiliación, se refiere al deseo de establecer relaciones con los demás.

(Maslow, 2014) Define:

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Clasifica estas necesidades en cinco: en la base, están las necesidades básicas que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón, están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero, están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón, se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento y, en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

(Chiavenato, 2017) La define como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Para que una persona esté motivada, debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí, esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

(Robbins & Judge, 2017) Define:

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

De acuerdo a los autores citados, la motivación está conformada por diferentes factores que son capaces de iniciar una acción para dirigir a un destino u objetivo. La motivación laboral es la capacidad que tienen las organizaciones para conservar ese estímulo positivo hacia los colaboradores para que ellos se sientan importantes y productivos en su área laboral.

### **2.2.1.2 Teorías de la motivación**

#### **A. Teoría: existencia, relación y crecimiento (ERG)**

(Alderfer, 2016) Se fundamenta en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Sostiene que existen necesidades en tres tipos:

**Necesidades de existencia (E):** Se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; estos incluyen los conceptos que Maslow consideró las necesidades fisiológicas y de seguridad.

**Necesidades de relación (R):** El deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de status requieren interacción con los demás para ser satisfechos.

**Necesidades de crecimiento (G-Growth):** Un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y autorrealización.

### COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MASLOW Y ALDERFER

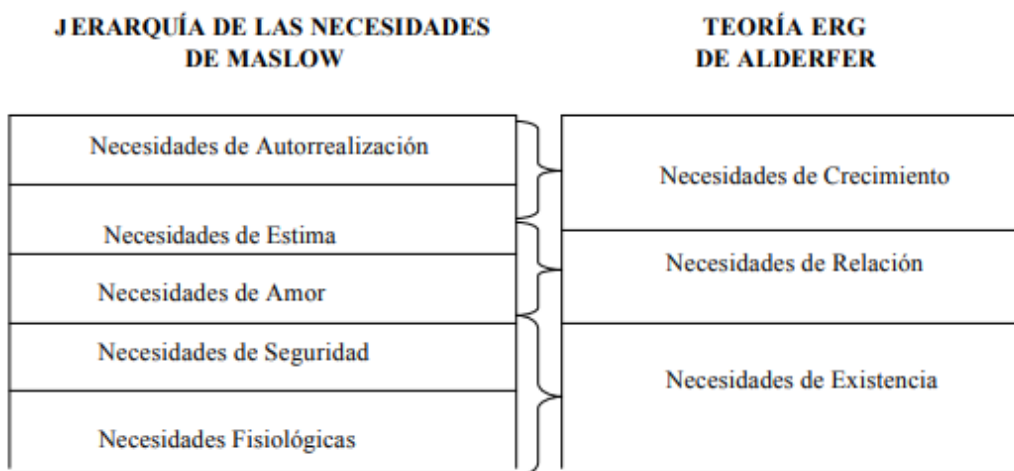


Figura 1: Jerarquía de las necesidades y ERG.

Fuente: Motivación y su influencia en el ámbito laboral (Clayton Alderfer, 2006)

#### B. Teoría motivacional de la expectativa

(Vroom, 2014) Esta teoría o modelo considera que las personas se motivan al realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta, si están seguras de que lo que harán, contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera, que el esfuerzo realizado ha valido la pena. Esta teoría es la más utilizada por las organizaciones.

La motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad.

**La valencia:** Se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla.

**Las expectativas:** Se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado.

**La instrumentalidad:** Se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que, si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

***“Valencia x expectativa x instrumentalidad = Motivación”***

(Robbins, 2015) La teoría nos da conocer cómo podemos actuar ante los problemas de motivación que se encuentre, que sus actos o tareas le harán conducir a lograr resultados deseados y también que tan aceptable resulte este resultado para ellos. En conclusión, nos indica que todo individuo se sacrificará en su desempeño para lograr lo que se propone. Siempre en cuando piense que es posible lograr.

**Esfuerzo individual,** En esta etapa, los resultados pueden ser positivos (remuneración, seguridad, compañía, confianza, etc) o negativos (fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, etc). Aquí lo que importa es el pensamiento que puede existir en un individuo al esperar lo que obtendrá como resultado.

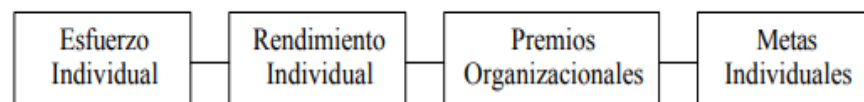
**Rendimiento individual:** En esta fase, se puede decir que es una cuestión interna para el empleado ya que comprende sus valores, personalidad y necesidades. Para algunos será positiva ya que

juzgara los resultados como atractivos y hará querer alcanzarlos, mientras que para otros será negativa, lo que propiciara que juzguen mal los resultados por lo que prefieran no conseguirlos.

**Premios organizacionales:** Aquí, los resultados por lo general no afectan su desempeño a menos que conozca con claridad y sin equivocación que es lo que se debe hacer para conseguirlos.

**Metas individuales:** En esta última etapa, después de que ya fueron analizadas sus cualidades y su capacidad para poder controlar las variables que determinan el éxito, se alcanzan las metas.

#### **MODELO SIMPLIFICADO DE EXPECTATIVAS POR STEPHEN P. ROBBINS.**



*Figura 2: Trabajo y motivación.*

Para Robbins, esta teoría consiste en:

Conocer las metas de una persona y el vínculo que existe entre esfuerzo y desempeño, entre el desempeño y premios y entre premios y la satisfacción de las metas individuales.

#### **C. Teoría de la equidad**

Esta teoría es propuesta por (Adams, 2017):

Evalúa las discrepancias dentro de la persona después que esta ha comparado su grado de logros con otra persona. Es decir, que la esencia de esta teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos otros empleados en similares situaciones laborales.

Se basa en la presunción de los individuos que trabajan en condiciones de intercambio de beneficios con la organización, están

motivados por el deseo de ser tratados con equidad en el trabajo. Hay cuatro puntos importantes de esta teoría:

**La persona:** Es el individuo que percibe la equidad o falta de equidad. Los otros con quienes comparar: Cualquier individuo usado por la persona como un referente en relación al nivel de logros.

**Input:** Son las características individuales aportadas por la persona al trabajo.

**El resultado:** Lo que la persona recibió del trabajo (Como, por ejemplo: reconocimiento, beneficios adicionales, sueldo, etc.) y percibe un conjunto de resultados (salario, prestigio, estimación, afecto u otros beneficios).

Este tipo de comparaciones pueden hacerse dentro de la misma organización, dentro de la misma organización, pero con otros puestos, o con la experiencia propia de la persona en comparación con un individuo que ocupa igual tarea, pero en otra empresa.

(Adams, 2009) La teoría de la equidad propone que cuando existe inequidad, una persona se motiva para seguir uno o más de estos cinco pasos. La mayoría de las investigaciones que se hicieron sobre esta teoría, se había focalizado sobre los sueldos; pero luego se volcaron también, a los comportamientos a nivel organizacional, a las actitudes hacia las tareas y hacia los grupos de trabajo.

### **2.2.1.3 Tipos de motivación**

(Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2017) Plantean que hay dos tipos de motivadores:

**Motivadores intrínsecos:** Son las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, lo cual quiere decir que existe una relación directa y por lo general inmediata entre el trabajo y la retribución. Por ejemplo,

para algunas personas el que se les felicite por realizar bien una tarea y que se les reconozca es un motivador muy poderoso ya que hace que se sientan reconocidas y competentes. Es por eso que se puede decir que la “motivación intrínseca plantea que gran parte de la actividad humana, se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva”.

**Motivadores extrínsecos:** Son las retribuciones externas que se reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos, por ejemplo, el dinero. Este tiene varias limitaciones ya que no puede ofrecer todos los beneficios necesarios para la salud económica de una persona.

También existen diferentes tipos de motivación que varían mucho de uno a otro dependiendo de diferentes factores en los que se enfocan. Estos tipos de motivación se pueden clasificar en:

- a. Motivación por el miedo: Se basa en el esfuerzo negativo que es el castigo, es uno de los estilos de motivación más antiguas y por lo general siempre tiene lugar dentro de las organizaciones.
- b. Motivación por incentivos: Se fundamenta en el esfuerzo positivo que son las recompensas ya sean de tipo económicas o no. El punto débil de este tipo de motivación es que cada persona tiene diferentes necesidades por lo que es difícil establecer algún tipo de incentivo estándar.
- c. Motivación por cumplimiento: El cumplimiento del deber o de las tareas es lo más importante ya que los empleados sienten algún tipo de desafío que tiene que cumplir.

De acuerdo a (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2017), en la motivación existen tres elementos básicos que son:

En primer lugar, está el *esfuerzo* que es una medida de intensidad ya que cuando uno está motivado da todo su esfuerzo. Luego siguen las *metas organizacionales* **que** son las metas y hacia donde pretende dirigir el esfuerzo



de los trabajadores. Por último, están las *necesidades* que son una etapa que hace atractivas las metas.

#### **2.2.1.4 Estrategias de motivación**

Las estrategias de motivación sirven para que se realice de forma eficiente y en el menor tiempo posible alguna actividad, es uno de los grandes objetivos de las empresas hoy día.

- Considerar la opinión de los empleados, a través de encuestas que permitan obtener información útil y enfocada sobre las medidas a adoptar.
- Mantener una comunicación fluida entre empleados y alta directiva, dado que permite al área encargada del personal conocer qué están haciendo bien y qué podrían hacer mucho mejor.
- Mostrar interés por el trabajo de los empleados, una tarea especialmente sensible para los líderes que deben hacer énfasis en el éxito de todo el equipo.
- Establecer metas realistas y que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas. Deben conocer exactamente hacia qué objetivos debe enfocar su trabajo y para qué cumplen con sus labores.
- Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente, a través de una capacitación constante, realizada por niveles de complejidad y enfocada hacia cada departamento de la empresa.
- Ofrecer incentivos salariales, para que los trabajadores decidan permanecer más tiempo en la empresa.
- Promover el trabajo grupal y que en toda corporación prevalezca la buena comunicación y una sana convivencia. Se debe realizar mediante la recreación y que permita que los empleados logren establecer una buena conexión entre ellos mismos y una comunicación afectiva.
- Mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, a través de la disposición de un horario flexible o la posibilidad de trabajar desde casa.
- Exprimir las fortalezas de cada trabajador, cada uno debe ocupar la posición que le corresponde de acuerdo al perfil que tienen, así como sus habilidades.

- Facilitar los recursos necesarios, destacando que los empleados deben tener todas las herramientas que necesiten para cumplir sus funciones
- Reconocimiento, debe presentarse en público. Gran parte del reconocimiento se pierde si no hay una ceremonia o si los reconocimientos y placas se distribuyen por correo.

### **2.2.1.5 Programa de motivación**

#### **2.2.1.5.1 Definición**

(Ballesteros, 2018) Conjunto especificado de acciones humanas y recursos materiales, diseñados e implantados organizadamente en una determinada realidad social, con el propósito de resolver algún problema que atañe a un conjunto de personas.

#### **2.2.1.5.2 Desarrollo de un programa**

(Makón, 2015) en su publicación, sostiene que, para desarrollar un programa de motivación, es necesario contar con lo siguiente:

- a) Actividades preparatorias: Este proceso supone un cambio de fondo en las prácticas de trabajo y en la cultura organizacional, requiere del compromiso explícito de la máxima autoridad del organismo, de liderar y encabezar el proceso de cambio.
- b) Conformación de equipos: Es necesario conformar un comité de gestión estratégica, su función es garantizar el arco direccional del programa durante su elaboración, así como su supervisión y control.
- c) Conformación del equipo de diagnóstico: A fin de determinar que las estrategias planteadas en el programa de motivación vayan acorde a los objetivos planteados.
- d) Análisis situacional y formulación de estrategias I: Esta fase supone el comienzo de la implantación del modelo de gestión. Dentro de sus principales objetivos, es el análisis de recursos humanos y determinar las estrategias a plantear para el programa.

e) Análisis situacional y formulación de estrategias II: El producto obtenido en la fase anterior es el insumo básico sobre el cual se desarrollarán los talleres de planeamiento estratégico con el Comité de Gestión Estratégica. El objetivo es someter a la primera versión del Plan Estratégico a la crítica y ajuste, una vez realizados los ajustes necesarios, el programa será presentado por el Comité de Gestión Estratégica ante el máximo responsable del organismo.

f) Diseño y análisis: Se llevará a cabo un primer análisis de eficiencia y eficacia, identificando en la medida de lo posible, costos, procedimientos, puntos de control y productos finales. Además, se asignarán los recursos humanos, materiales y financieros existentes para el logro de los productos finales fijados de modo de adaptar los indicadores de resultado a la realidad presupuestaria del organismo.

g) Elaboración y puesta en marcha del programa: El producto final es la puesta en marcha del programa del organismo, es la realización de actividades en línea con las planteadas propuestas y validadas. Además, se efectuará un análisis de los recursos existentes y requeridos para abordar la puesta en marcha del programa.

h) Control de Gestión: La implantación de un modelo de gestión persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control de los resultados y no solo en los procedimientos.

Dentro de esta operación, reconocemos dos etapas a saber:

i) Una primera etapa, el objetivo es el monitoreo del avance del programa, mediante indicadores de cumplimiento previamente establecidos. Se establecerán mecanismos de reporte y verificación de resultados alcanzados, de modo de dar por cumplidas las sucesivas fases planteadas.

- ii) En la segunda etapa, transferir de una manera sistemática, a las líneas gerenciales del organismo la experiencia de los grupos de trabajo.
- iii) Construcción de viabilidad: A fin de implantar un modelo de gestión que sea auto - sostenido en el tiempo, es viable que vaya acompañada por sistemas de administración que contemplen flexibilidad en el manejo de recursos físicos y financieros, sistemas de premios y castigos para los responsables en función de su desempeño y mecanismos de rendición de cuentas.

## **2.2.2. Rotación de personal**

### **2.2.2.1 Definición**

Según (Chiavenato, 2017), la rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir.

Román, (2015, p.6). Sostiene que: “La rotación de personal es consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento de los empleados”.

Merino, (2015, p.54). El concepto de rotación de personal “se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones”.

### **2.2.2.2 Factores de rotación de personal**

(Maykw, 2003) Como los factores que causan la rotación pueden ser internos o externos a la organización; a continuación, se desarrolla cada una para facilitar la comprensión de esta investigación.

*Factores internos.* Pueden ser: poca motivación por falta de estimulación moral y material, bajas por decisión de la empresa, contenido de trabajo monótono o de gran carga, los salarios y el sistema de pago no corresponden con el esfuerzo realizado, las condiciones laborales no son cómodas, percepción de pocas posibilidades de superación y promoción, inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección de la organización y, por último, escasos beneficios.

*Factores externos.* Entre tanto, hay ocasiones donde los factores que inciden en la rotación laboral son externos a la organización. A pesar que la organización este contando con una buena gestión de recursos humanos, manteniendo contento y motivado al colaborador; poco puede ayudar a la hora de evitar la rotación, ya sea por causas de carácter personal o forzoso. Las causas de carácter personal son: cambios de residencia, estudios, búsqueda de nuevas experiencias laborales y motivos personales.

### **2.2.2.3 Tipos de rotación de personal**

(Maykw, 2003) La palabra rotación de personal llega a involucrar un entendimiento negativo y está relacionado a la obligación que llega a tener el empleador para reducirla trabajosamente. Por otro lado, existen también tipos de rotación de personal de las cuales no todas están asociadas a la negatividad:

#### **Rotación voluntaria**

Se entiende por rotación voluntaria toda aquella situación de rotación de personal que es buscada o llevada a cabo de forma voluntaria por el empleado. Dicho de otro modo, se trata de una renuncia al puesto, sea porque el sujeto decide que el puesto no le compensa (por ejemplo, no existe un buen clima laboral o la empresa no satisface o valora su trabajo) o porque ha encontrado una oferta de trabajo que encaja más con sus expectativas.

### **Rotación involuntaria**

Podemos considerar por rotación involuntaria aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de este. Dicho de otro modo, es un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa (es poco eficiente o productivo o es conflictivo, por ejemplo) o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

### **Rotación externa**

La rotación externa es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

### **Rotación interna**

Otro tipo de rotación es la interna, en la que en realidad no existe una desvinculación entre empresa y empleados: no hay despidos ni renuncias, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Colaborador**

Persona física que realiza una prestación física o moral, a otra persona natural o jurídica, que realiza un trabajo que requiere de personal subordinado.

### **Empresa**

Unidad económica productiva que cumple con el rol creador o de aumento de utilidades de bienes o servicios, nace para responder a los fines del hombre.

**Desempeño**

Grado en las labores del trabajo son logradas, por lo que su evaluación da a conocer si la persona a cargo de esas labores cumple o no con lo necesario y suficiente para continuar en el puesto.

**Motivación**

Disposición para la acción, para satisfacer un deseo, lograr una meta o necesidad que condiciona esa actuación.

**Estructura organizativa**

Marco en el que se desarrolla la empresa, de acuerdo a las tareas fraccionadas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el cumplimiento de los objetivos.

**Información**

Conjunto de datos revisados y ordenados, para transformar un mensaje para resolver problemas y mejorar la toma de decisiones.

**Iniciativa**

Competencia emocional que consiste en la actitud y el acto de anticiparse a los acontecimientos.

**Rendimiento laboral**

Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.

**Teorías**

Explicaciones de cómo y por qué las personas piensan, sienten y actúan como lo hacen.

**Teoría de la equidad**

Tendencia de los empleados a evaluar la justicia comparando sus contribuciones importantes con los resultados que reciben y comparando también esta relación con las de otras personas.

**Encuesta**

Es la recolección de información por medio de valoraciones, opiniones, intereses, entre otros, de los individuos participantes de un estudio.

**Colaborador**

Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.



## CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

### 3.1. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTA EN LA EMPRESA INVERSIONES FASHION HOUSE S.A, LA VICTORIA, PERIODO 2018 - 2019

#### 3.1.1 Información de la empresa

##### Misión

“Somos una empresa dedicada al rubro de la moda, que busca las últimas tendencias mundiales, ofreciendo a nuestros clientes exclusividad a precios asequibles y una experiencia de compra única a través de la multicanalidad, generando valor para sus accionistas y oportunidad de desarrollo para sus colaboradores”.

##### Visión

“Ser la empresa referente en moda femenina en el mercado nacional”, definir su razón de ser, teniendo en todo momento claro que debían ser una empresa innovadora en el sector y que destaque ante la competencia.

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Figura 3: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.2 Situación actual de la motivación en la empresa**

En la empresa Inversiones Fashion House S.A, se observa altos índices de rotación de personal, durante estos años que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa. Al incorporar personal nuevo constantemente, genera una inestabilidad en cuanto al grupo de trabajo ya que tienen que pasar por un proceso de adaptación e integrarse al grupo humano. Muchas veces el personal nuevo se retira porque no logra adaptarse al lineamiento que requiere la empresa. En cuanto al personal que lleva más de tres meses, el motivo de su retiro es la desconfianza que se da por la falta del incumplimiento por parte del jefe directo. Por otro lado, el personal considera que no valoran su trabajo y se sienten desmotivados.

### **3.1.3 Justificación del programa**

Este programa de motivación es muy importante porque permite mejorar la calidad laboral de la fuerza de ventas de la empresa Inversiones Fashion House S.A.

Toda fuerza de ventas requiere de un programa de estrategias que mejore la eficiencia y eficacia de los vendedores y favorezca los resultados tanto individuales y del equipo. Es importante fortalecer a la fuerza de ventas ya que les genera seguridad.

El programa de motivación se usará para fortalecer las capacitaciones que se le brindará a la fuerza de ventas, mantenerlos contentos en su centro de trabajo. A medida que un colaborador sabe realizar mejor y más profesionalmente su trabajo y conoce todas las características del producto o servicio que promueve, mayor será su desempeño final en el campo y su actitud con los clientes será de apertura y seguridad, porque no existirá ningún área desconocida por él.

### **3.1.4 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Reducir la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

### **Objetivos secundarios**

Establecer estrategias de incentivos y reconocimientos que permitirá la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

Establecer estrategias de desarrollo profesional que permitiría la reducción de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

Establecer estrategias para fortalecer el trabajo en equipo que permitiría la reducción de la rotación de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones Fashion House S.A.

### **3.1.5 Base técnica del programa**

#### **Fuerza de ventas**

Conjunto de personas encargadas de realizar la venta de la empresa.

#### **Capacitación**

Conjunto de medios que se organizan con el objetivo de obtener destrezas, valores y conocimientos necesarios para realizar una actividad.

#### **Evaluación del desempeño**

Es una valoración sistemática, del actuar individual de las personas en base a sus actividades asignadas, los resultados conseguidos, las competencias con las que se desenvuelve y su potencial de desarrollo.

#### **Comunicación**

Proceso del cual, los miembros de la empresa recogen información necesaria sobre sus funciones y cambios que ocurren.

#### **Compromiso**

Es la voluntad por parte de la persona que quiere cumplir un propósito, con metas propias u otras personas.

### **Actitudes**

Se pueden dar positivas o negativas, son reacciones que percibimos ante un objeto o persona.

### **Habilidades**

Conjunto de conductas, pensamiento y emociones del que se relaciona con otras personas.

### **Trabajo en equipo**

Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo en común.

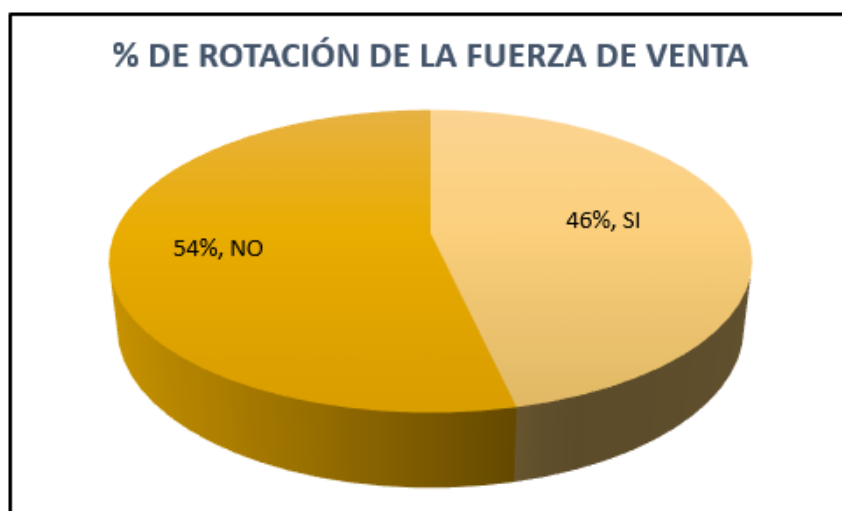
### **3.1.6 Resultados de la encuesta**

La encuesta fue realizada con el objetivo de obtener información sobre la motivación en la empresa. Esto nos permite analizar la información precisa de los colaboradores e identificar que indicadores de motivación determinan la rotación de personal. Se observa que el 54% del personal esta desmotivado en cuanto al desarrollo profesional, trabajo en equipo e incentivos. También se observa que el 46% del personal acepta que está motivado.

Como se puede observar no hay mucha diferencia ya que estas personas continúan en la empresa por necesidad laboral y dejan de lado su bienestar emocional, por las cuales, se requiere ejecutar estrategias de motivación y realizar políticas de motivación que permita el cumplimiento de dichas estrategias.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	188	46%
NO	217	54%
TOTAL	405	100%

*Cuadro de cantidad total de respuestas / en porcentajes.*



### **3.2. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE LA FUERZA DE VENTA EN LA EMPRESA INVERSIONES FASHION HOUSE S.A, PERIODO 2018 – 2019**

#### **a) Actividades preparatorias**

Se realizarán reuniones previas con los directivos de la empresa Inversiones Fashion House S.A. con fin de generar compromiso de cambio y de desarrollar las actividades estratégicas de motivación que serán en beneficio de los colaboradores y de la empresa.

#### **b) Conformación de equipos**

Conformar un equipo de gestión estratégica de las cuales su función será garantizar la dirección del programa durante su ejecución, supervisión y control de esta. Sus representantes serán cada un integrante de cada área de la empresa.

#### **c) Conformación de equipo de análisis y diagnóstico**

Conformar un equipo de análisis y diagnóstico de las cuales su función será realizar un análisis a través de encuestas, entrevistas y talleres con el objetivo de conocer sus expectativas de desarrollo personal y profesional, a través de las estrategias propuestas en el programa de motivación sean acorde a las necesidades de los colaboradores.

d) Análisis situacional y formulación de estrategias I

En esta fase se comienza a determinar los tipos de motivación (extrínsecas e intrínsecas; monetarias o no monetarias) que serán las adecuadas para este programa ya que se diagnosticó las expectativas de los colaboradores de acuerdo a sus necesidades. Se proponen las estrategias y los planes para alcanzarlos.

e) Análisis situacional y formulación de estrategias II

Con los resultados obtenidos en la fase anterior, se desarrollarán los talleres del programa de motivación con la intervención del equipo de gestión estrategia. El objetivo de estos es someter a la primera versión del programa de motivación y sus estrategias a la crítica y ajuste. Ya realizado los ajustes necesarios el programa será presentado por el comité de gestión estratégica ante el máximo representante de la organización.

f) Diseño y análisis

Se realizarán diseños para evaluar la razón de ser de cada estrategia un análisis de eficiencia y eficacia identificando minuciosamente costos, procedimientos, puntos de control y productos finales.

Se analizarán los indicadores de resultado existente y/o posible para cada propuesta planteada. Se asignará el recurso humano, materiales y financiero para el logro del producto final. El producto final serán las estrategias planteadas.

Se plantean 3 estrategias:

**ESTRATEGIA Nº1: ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO**

El cómo motivar a la fuerza de ventas se debe tener presente y aplicarlo en cada acción, ya que la motivación de personal se debe construir día a día y en un proceso de mejora continua.

A continuación, se plantea las siguientes estrategias:

- a. Implementar incentivos diarios, semanales y mensuales: ofrecer día libre, refrigerios gratis, tarjetas de regalo y membresías.
- b. Programar reuniones periódicas de capacitación para que el colaborador desarrolle sus habilidades, este más seguro al ofrecer el producto y con herramientas para lograr sus metas.

- c. Reconocimiento a la fuerza de ventas cuando cumplen con la meta establecida, otorgando placas, certificados y premios.
- d. Reconocimiento mediante notificación escrita: una carta, por correo y tarjeta.

*Tabla 1: Programa de estrategias de motivación.*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	BENEFICIOS	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INSTRUMENTO	TIEMPO		
						C	M	L
Verificar que los colaboradores cumplan con las tareas asignada para generar el incentivo o reconocimiento.	Crear un enlace emocional entre el colaborador y la organización.	Se sentiran reconocidos por el esfuerzo. Proactividad en la ejecucion del trabajo.	Talleres de motivación. Charlas semanales. Llevara un control	Aumento de la productividad.	Cuestionario	X		
Plantear incentivos y reconocimiento por tienda	Otorgamiento de bonos. Capacitaciones.	Cumplimiento con la cuota asignada. Dsemvolvimiento en el área	Predisposición. Constancia	Fuerza de venta satisfecho	Número de ventas.		X	
Dar seguimiento a los colaboradores para que se sientan más eficientes	Plantear acciones de control	Genera satisfacción de forma psicologica	Brindar oportunidades al colaborador de obtener un reconocimiento o incentivo. Reconocimiento de fechas	Satisfaccion del colaborador	Encuestas		X	

Fuente: Elaboración propia.

## **ESTRATEGIA N°2: ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO**

- a. Realizar la capacitación inicial a las nuevas integrantes del equipo y también a los vendedores experimentados para estar actualizados. Así se fortalecen los conocimientos de la fuerza de ventas y ellas estarán más seguras al ofrecer el producto.
- b. Aplicar mejoras en el área si lo amerita, en conformidad con las opiniones de sus respectivos equipos de trabajo.
- c. Identificar los objetivos y metas del equipo, con cronogramas e indicadores a evaluar o a ejecutar. Lo realizaran los integrantes de cada equipo de trabajo

para que se pueda dar con mayor éxito dichas actividades ya que ellos interactúan en el área.

- d. Llevar un control de las actividades que cada equipo ejecuta con el fin de conservar un manejo moderado y verificar si es que están dando resultado los equipos de trabajo.
- e. Se realizará reuniones periódicas para saber los desacuerdos que surgen con los colaboradores, con el fin de brindar soluciones posibles y rápidas, y así lograr un buen clima laboral y generando una alta motivación.

*Tabla 2: Programa de estrategias de motivación.*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	BENEFICIOS	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INSTRUMENTO	TIEMPO		
						C	M	L
Promover actividades deportivas y recreativas mensualmente.	Desarrollar las capacidades del colaborador.	Generar sentimiento de apego e integración con los colaboradores.	Reuniones grupales en un centro recreacional. Planificación	Menos estrés laboral	Indicadores de venta.			X
Con los programas de inducción y reinducción mejorar el desempeño de cada colaborador.	Mediante la inducción y la reinducción se lograra que el personal siempre este capacitado	Mejor capacitados al ofrecer el producto. Más seguridad en cuanto al producto que ofrecen	Realizar los talleres durante el horario laboral. Ofrecer cursos libres de ventas.	Clientes satisfechos con la atención	Número de ventas diarias.		X	
Motivar al equipo de ventas constantemente	Establecer un sistema de motivación. Hacer uso de la tecnología	Mejor comunicación con los colaboradores	Comunicar los avances de las ventas por cada colaborador	Un buen ambiente laboral	Charlas	X		

Fuente: Elaboración propia.



### ESTRATEGIA N° 3: POLÍTICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

La fuerza de venta debe saber el valor que aporta su trabajo a la compañía, más allá de que una venta pueda significar una comisión. Es importante que fuerza de ventas se sienta parte de la visión y misión de la empresa, y ver que los valores corporativos coinciden con los suyos propios.

- a. Otorgar ascensos mediante el progreso del colaborador y su desarrollo en el cargo.
- b. Capacitar en cada etapa al colaborador de acuerdo con las habilidades y responsabilidades que requiera para permanecer en constante crecimiento personal y profesional.
- c. Programar capacitaciones de ventas para ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta, y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos, de sus trabajos y de sus clientes.

*Tabla 3: Programa de estrategias de motivación.*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	BENEFICIOS	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	INSTRUMENTO	TIEMPO		
						C	M	L
Crear un reglamento para ser promovido	Capacitar al personal y observar su eficiencia para luego darle la oportunidad de crecer	Oportunidad de crecimiento	Observar constantemente al personal sus actitudes antes algun problema	Supervisión	Cuestionario		X	
Empoderar al personal	Tomar desiciones en base a su criterio de las ventas.	Un colaborador más seguro de sí mismo al ofrecer el producto.	Tomar las desiciones necesarias	Crecimiento laboral	Seguridad que demuestra	X		
Revisar la zona de confort	Los colaboradores deben opinar en diferentes campos de la tienda.	El colaborador maneja mejor su area.	capacitar al colaborador no solo en las ventas si no tambien en el <i>visual</i> de las tiendas	Incrementar la capacidad de cada colaborador.	Eficiencia	X		

Fuente: Elaboración propia.

g) Elaboración y puesta en marcha del programa

En esta fase el producto final es la puesta en marcha del programa de motivación, con el conjunto de estrategias propuestas. Los responsables de esta actividad serán el grupo de gestión estratégica y supervisada por el máximo representante de la organización. Se analizan los recursos existentes y requeridos para encaminar el programa, identificando asistencias externas como las consultoras.

h) Control de gestión

Esta fase tiene por objetivo principal llevar un control de los resultados ya que los indicadores se convierten en el insumo principal para medir el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados. Se requiere realizar un monitoreo de la ejecución, avance del programa y el cumplimiento de las estrategias. Se documentarán los procedimientos realizados.

i) Construcción de viabilidad

Con el fin de que el programa de motivación sea auto-sostenido en el tiempo es obligatorio involucrarlo con todas las áreas de la organización que generen condiciones de viabilidad.

### 3.3. PROGRAMACIÓN

MES	DICIEMBRE														
SEMANA	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3				
ACTIVIDAD	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20
CAPACITACIÓN DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS															
PREMIACIÓN POR EL TIEMPO DE SERVICIO															
CAPACITACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO															
PREMIACIÓN AL MEJOR EQUIPO															
CAPACITACIÓN DE POLITICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL															
PREMIACIÓN POR APORTE DE IDEAS QUE SON DE UTILIDAD															

Tabla 4: Programación de actividades.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. PRESUPUESTO

	RECURSOS	CANTIDAD	COSTO
MATERIALES	IMPRESIONES	27 HOJAS IMPRESAS	2.70
	COPIAS	27 COPIAS	2.70
	LAPICEROS	27 UNIDADES	13.50
	PIZARRA	1 UNID	40.00
	PLUMONES	3 UNID	6.00
TECNOLOGICOS	COMPUTADOR	1 UNID	0.00
	INTERNET	1 UNID	0.00
	PROYECTOR	1 UNID	0.00
	EQUIPO DE SONIDO	1 UNID	0.00
TOTAL			64.90

*Tabla 5: Presupuesto*

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El programa de motivación reducirá en un porcentaje la rotación de la fuerza de ventas mediante las estrategias planteadas, ya que habrá una intervención de todas las áreas para así alcanzar la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Los incentivos y reconocimientos ayudarán a reducir la rotación de la fuerza de ventas ya que se incentivará al colaborador día a día con las estrategias establecidas para lograr la mejora continua.

Al plantear el desarrollo profesional en la empresa, esto genera que haya fidelidad por parte de los colaboradores ya que verán que tienen oportunidad de crecimiento profesional.

Fortaleciendo el trabajo en equipo, esto ayudará a reducir la rotación de la fuerza de venta, los colaboradores tendrán un mejor trato entre ellos ya que las estrategias de motivación ayudarán en la integración.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa seguir con el programa de motivación, mediante capacitaciones específicas de acuerdo al cargo que ocupa cada colaborador mejorando las capacidades de la fuerza de ventas cuyo reflejo se verá en los resultados.

Se recomienda al gerente cumplir con las políticas de motivación, para lograr los objetivos propuestos mediante las estrategias mencionadas, para reducir la rotación de personal.

Se recomienda asignar metas realistas con objetivos viables, mediables y que le genere al trabajador un reto desempeñarlo.

Se recomienda que al colaborar se le haga entender lo que se espera de él, ya que así mejor desempeñará sus labores y hará que participe constructivamente, fortaleciendo su sentido de pertenencia en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Adams, S. (2017). *Teoría de la equidad*.

Alderfer, C. (2016). *Teoría de existencia, realción y crecimiento*.

Ballesteros. (2018). *Definición de programa*. Obtenido de  
file:///C:/Users/ARTURO/Downloads/1-  
Conceptos\_basicos\_en\_evaluacion\_de\_programas.pdf

Brenis y Maira . (2018). *Implementación de un programa de motivación, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de INABIF Rosa Maria Checa*. Perú - Chiclayo.

César, C. Z. (2016). *Motivación laboral de la fuerza de ventas de la empresa AC Distribuidores E.I.R.L.* Santa Anita-Lima.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*.

Domínguez Olaya, M. K. (2018). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Colombia - Medellín.

Estafanía, M. P. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. Ecuador - Quito.

Mabel, M. G. (2016). *Programa de motivación y su efecto en el desempeño laboral del personal administrativo de la Gercetur*. Perú - Lambayeque.

Makón, P. M. (2015). *El modelo de gestión por resultados, en los organismos de la administración pública nacional*. Obtenido de  
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Maslow, A. (2014). *Motivación y personalidad*.

Maykw. (2003). *Tipos de rotación de personal*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23930/campos\\_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23930/campos_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

McClelland, D. (2018). *Estudio de la motivación humana*.

Robbins & Judge. (2017). *Comportamiento organizacional*.

Robbins, S. (2015). *Teoría de las expectativas*.

Soliana, C. (2018). *Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. Venezuela - Carabobo*.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2017). *Comportamiento organizacional 17ª Edición*. Pearson.

Urcola, J. L. (2011). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid.

Vroom, V. (2014). *Trabajo y motivación*.

## ANEXOS

ENCUESTA DE PROGRAMA DE MOTIVACION PARA LA REDUCCION DE LA ROTACION DE LA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA INVERSIONES FASHION HOUSE S. A, PERIODO DEL 2018 – 2019

La presente encuesta es anonima y tiene como objetivo detectar los factores que inciden en la rotacion de la fuerza de ventas.  
Los resultados serviran como insumo para la elaboracion de un programa de motivacion

Lea atentamente cada items y marque con una "X" solo una alternativa, la que usted crea conveniente.

VARIABLE	ITEMS	SI	NO
ROTACION DE PERSONAL	ESTA DEACUERDO CON EL SUELDO PERCIBIDO		
	LA EMPRESA FOMENTA Y PROMUEVE LA COMUNICACIÓN INTERNA		
	LAS HORAS EXTRAS SON BIEN REMUNERADAS		
	LA EMPRESA BRINDA ESTABILIDAD ECONOMICA, ES PUNTUAL EN SUS PAGOS		
	EL BUEN DESEMPEÑO ES VALORADO POR LA EMPRESA		
	BRINDA OPORTUNIDADES PARA REALIZAR LINEA DE CARRERA		
	CONSTANTEMENTE SE LLEVA ACABO CAPACITACIONES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD		
	FOMENTAN LA MOTIVACION Y EL BUEN CLIMA LABORAL ENTRE SUS COLABORADORES		
	LOS JEFES DE AREA PARTICIPAN EN LA MEJORA DE RESULTADOS		
	ESTA SATISFECHO CON LOS INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS		
	DISPONE DE LOS RECURSOS Y EQUIPOS PARA REALIZAR SU TRABAJO		
	LOS COLABORADORES SON TRATADOS JUSTAMENTE SIN IMPORTAR SU ANTIGÜEDAD		
	CONSIDERA QUE SU FUTURO PROFESIONAL ESTA EN LA EMPRESA		
	EL APOYO ENTRE COMPAÑEROS ES PERMANENTE		
	LAS ACTIVIDADES SE REALIZAN EN EQUIPO		

*Figura 4: Modelo de encuesta.*

Fuente: Elaboración propia.



## **1. Metodología aplicada en la información de campo**

### **1.1 Nivel de investigación**

El estudio se va a realizar con una metodología cuantitativa y cualitativa; en su desarrollo, se ha analizado datos numéricos por medio de la encuesta tipo cerrada, también se analizaron comportamientos y hábitos humanos. Estos nos permitirán establecer un programa de motivación para reducir la rotación de la fuerza de venta de la empresa Inversiones Fashion House S.A.

### **1.2 Diseño de estudio**

Este estudio es de tipo descriptivo, debido a que se requiere recopilación, registro y análisis de ideas en torno a la realidad problemática, realidad que se espera y análisis de la realidad.

### **1.3 Población**

La población de estudio comprende a la totalidad de elementos, que está conformada por 27 colaboradores activos de la fuerza de venta de la empresa Inversiones Fashion House S.A.

### **1.4 Muestra**

Para la muestra se utiliza el método probabilístico ya que todos los colaboradores tienen la probabilidad de ser elegidos; debido a que la población es pequeña se tomara el total de la población, por ello se aplicó a los 27 colaboradores.

### **1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de recolección usado fue la encuesta personal, es aplicada a los 27 colaboradores de la fuerza de venta, la cual consta de 15 preguntas cuyas alternativas son basadas en la respuesta cerrada ya que es fácil de responder y codificar (si/no).

## 1.6 Resultados

Se realizó el estudio a 27 colaboradores de la empresa, como resultado se analizó e identificó la falta de los principales factores de motivación que son indispensables para el área de venta. Estos permiten la reducción de rotación de la fuerza de venta en la empresa Inversiones Fashion House S.A. De tal forma, el programa de motivación va dirigido a establecer estrategias de motivación que logre la reducción de la rotación de la fuerza de venta a un corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se muestra el análisis de la información adquirida por la encuesta, que se componen de las siguientes preguntas con sus respectivas respuestas y sus respectivos gráficos estadísticos.

## 1.7 Análisis de la información

### PREGUNTA N°1: ¿Está de acuerdo con el sueldo percibido?

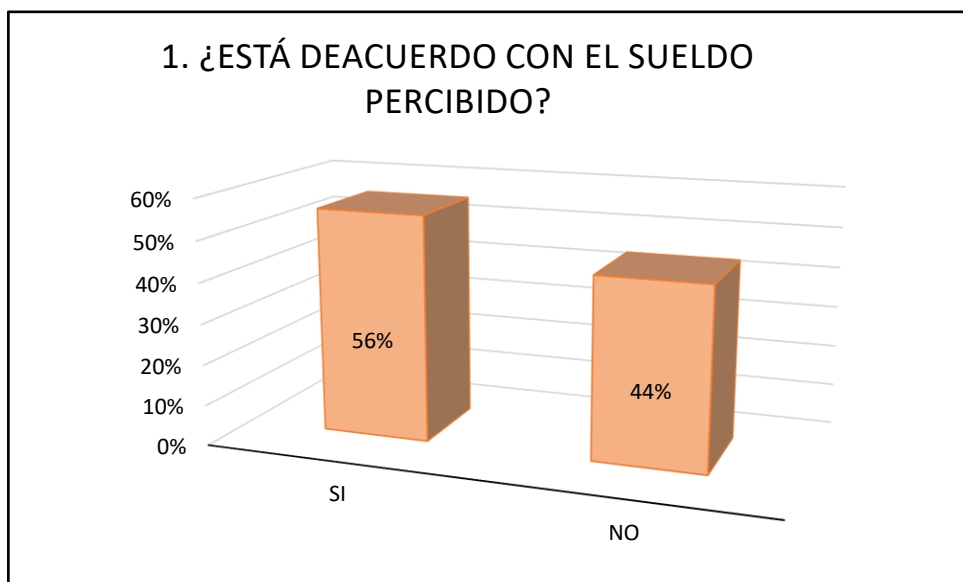


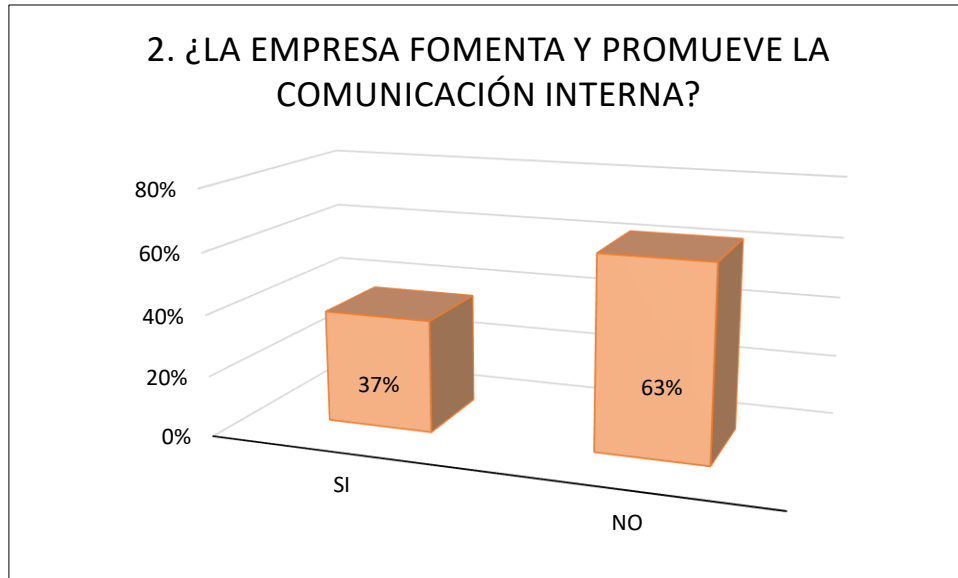
Figura 5: Análisis estadístico / gráfico de barras.

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 56% de encuestados están de acuerdo con el sueldo que perciben, mientras que el 44% creen que deberían ganar un poco más por el trabajo que realizan.

**PREGUNTA Nº2: ¿La empresa fomenta y promueve la comunicación interna?**



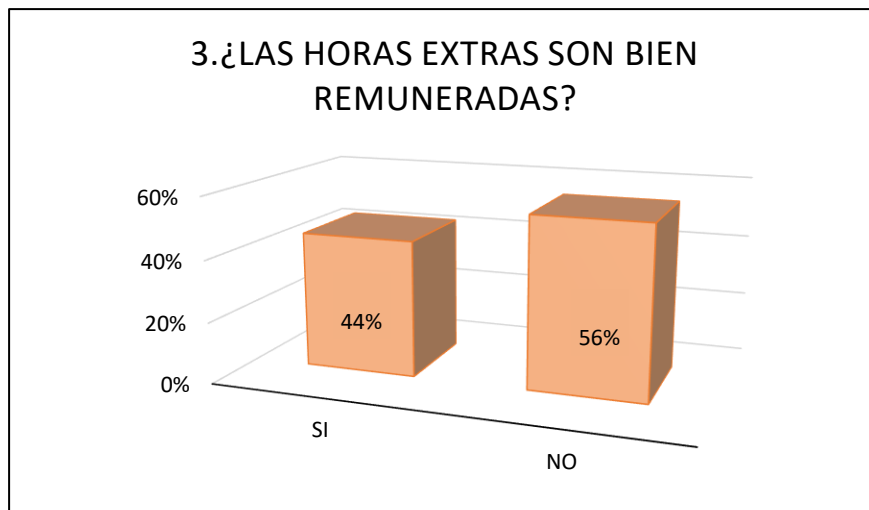
*Figura 6: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 37% de encuestados opina que existe una buena comunicación interna, mientras que el 63% cree que la empresa no crea los medios para que llegue la comunicación.

**PREGUNTA N°3: ¿Las horas extras son bien remuneradas?**



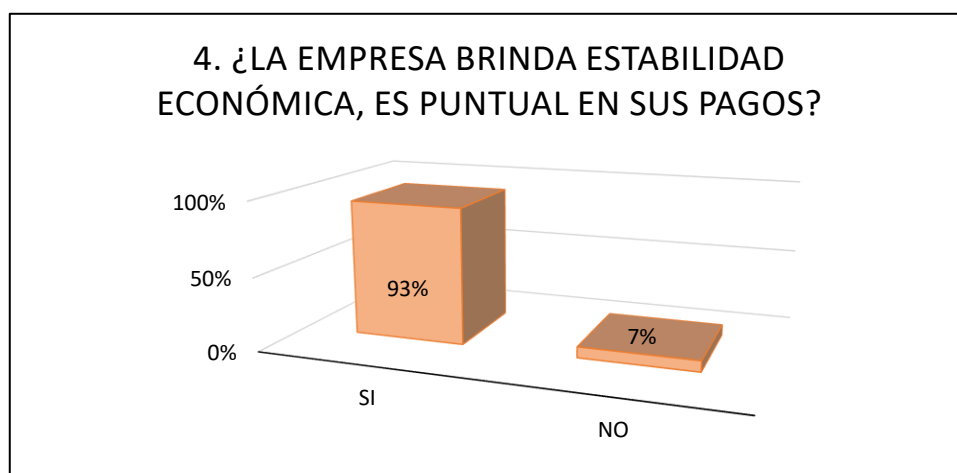
*Figura 7: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 44% de encuestados están de acuerdo con el abono de horas extras, mientras que el 56% piensan que debería ser un poco más.

**PREGUNTA N°4: ¿La empresa brinda estabilidad económica, es puntual en sus pagos?**



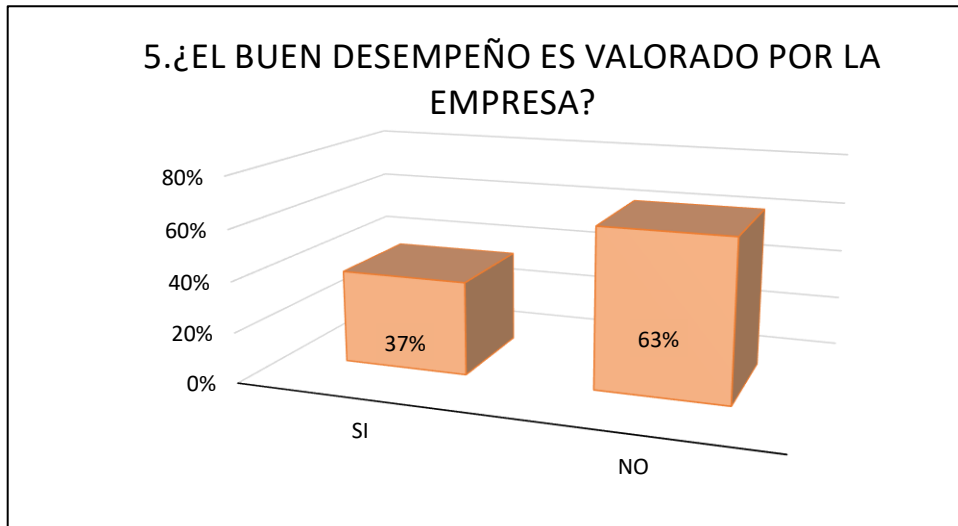
*Figura 8: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 93% de encuestados no ha tenido ningún tipo de retraso en sus pagos, mientras que el 7% asegura que hubo ocasiones que se demoraron en pagar sus horas extras.

**PREGUNTA N°5: ¿El buen desempeño es valorado por la empresa?**



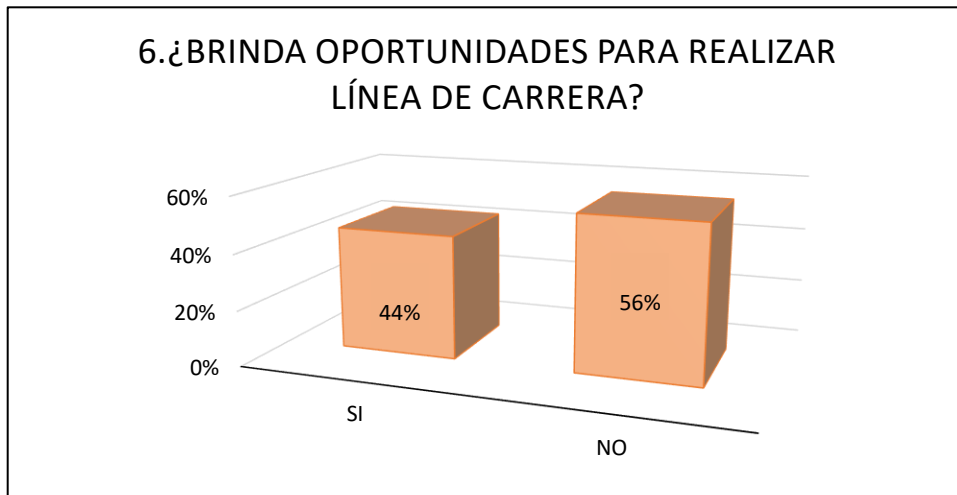
*Figura 9: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 37% de encuestados están de acuerdo, mientras que el 63% sienten que no sea tomado en cuenta para posibles ascensos.

**PREGUNTA N°6: ¿Brinda oportunidades para realizar línea de carrera?**



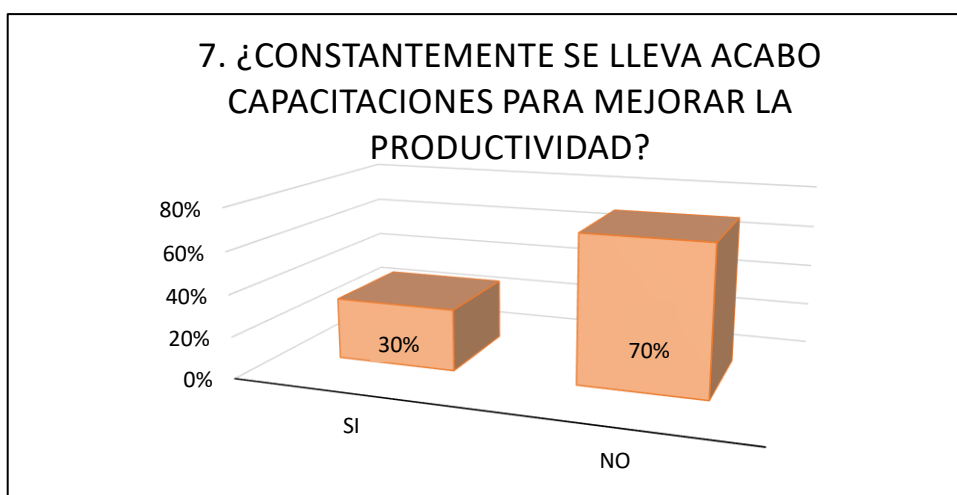
*Figura 10: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 44% de encuestados opinan que sí, mientras que el 56% cree que es muy difícil ascender a un puesto superior.

**PREGUNTA N°7: ¿Constantemente se lleva acabo capacitaciones para mejorar la productividad?**



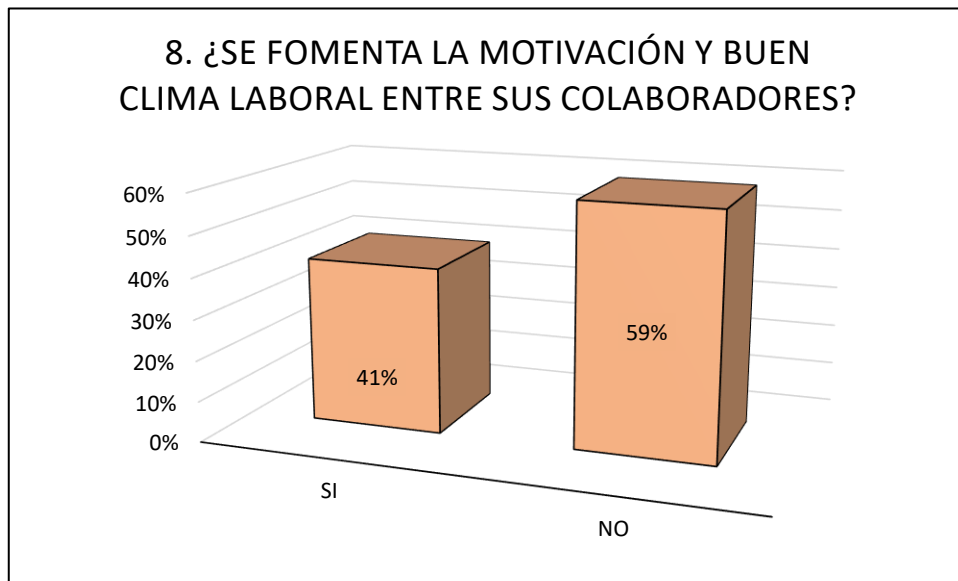
*Figura 11: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 30% de encuestados opina que si se hacen capacitaciones, mientras que el 70% opinan que se hacen muy inusualmente casi nunca.

**PREGUNTA N°8: ¿Se fomenta la motivación y buen clima laboral entre sus colaboradores?**



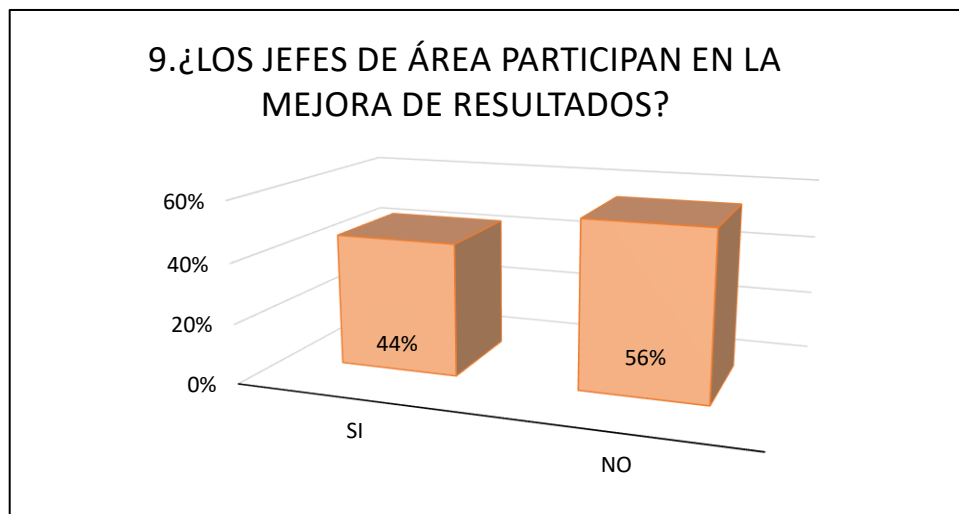
*Figura 12: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 41% de encuestados piensan que sí hay un buen clima laboral, mientras que el 59% piensa lo contrario, que debería haber más integración en el trabajo.

**PREGUNTA N°9: ¿Los jefes de área participan en la mejora de resultados?**



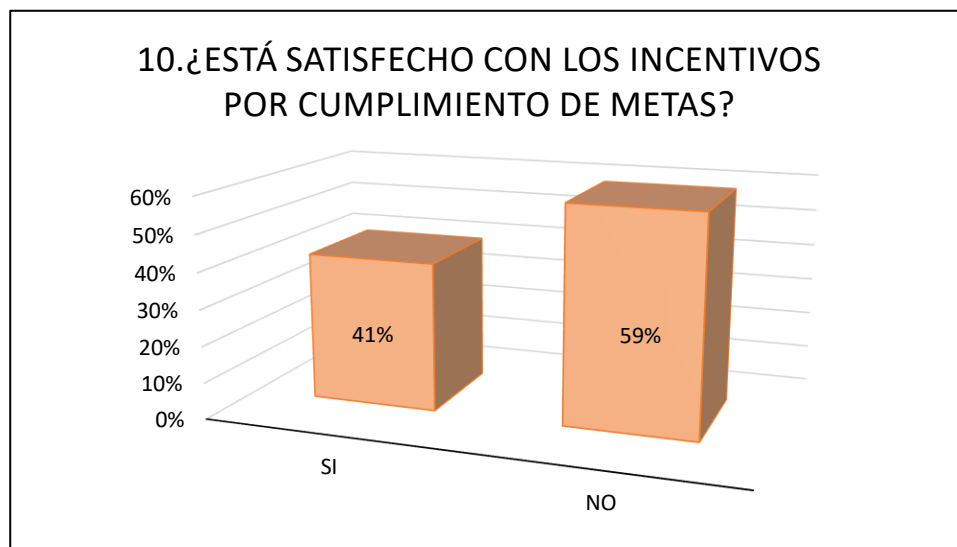
*Figura 13: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 44% de encuestados han percibido el apoyo de los jefes de área, mientras que el 56% opina que no se involucran mucho con la operación.

**PREGUNTA N°10: ¿Está satisfecho con los incentivos por cumplimiento de metas?**



*Figura 14: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

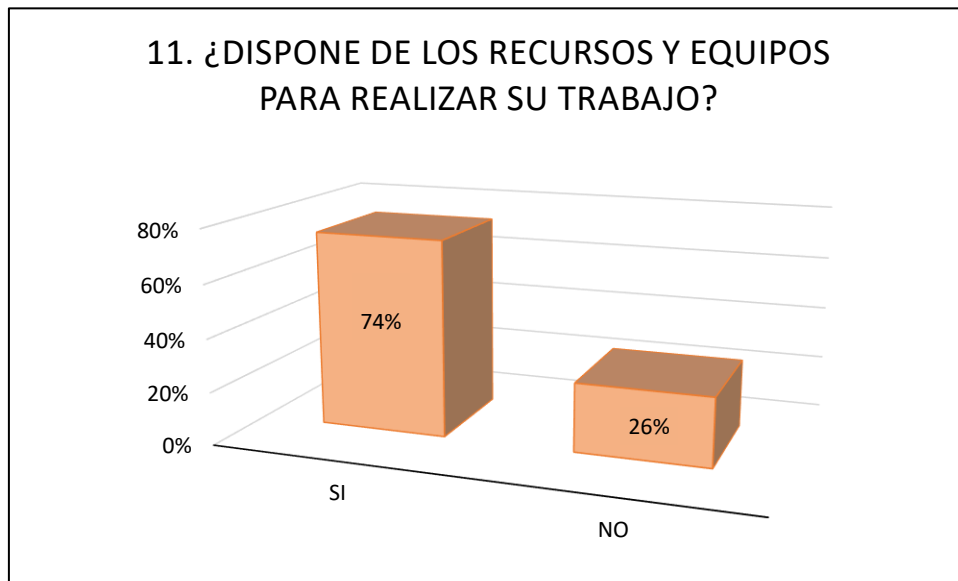
Fuente: Elaboración propia.



**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 41% de encuestados aseguran que sí, mientras que el 59% opinan que en ciertas oportunidades los incentivos en campaña no fueron los mismos que en un día normal.

**PREGUNTA N°11: ¿Dispone de los recursos y equipos para realizar su trabajo?**



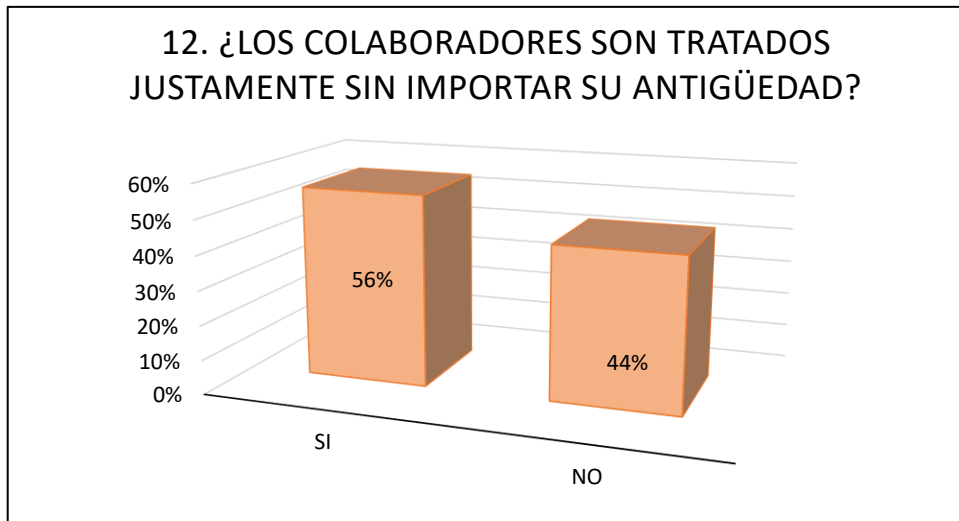
*Figura 15: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 74% de encuestados aseguran que sí se les brinda todos los recursos, mientras que el 26% aseguran que no se le da un eficiente uso a los recursos brindados.

**PREGUNTA N°12: ¿Los colaboradores son tratados justamente sin importar su antigüedad?**



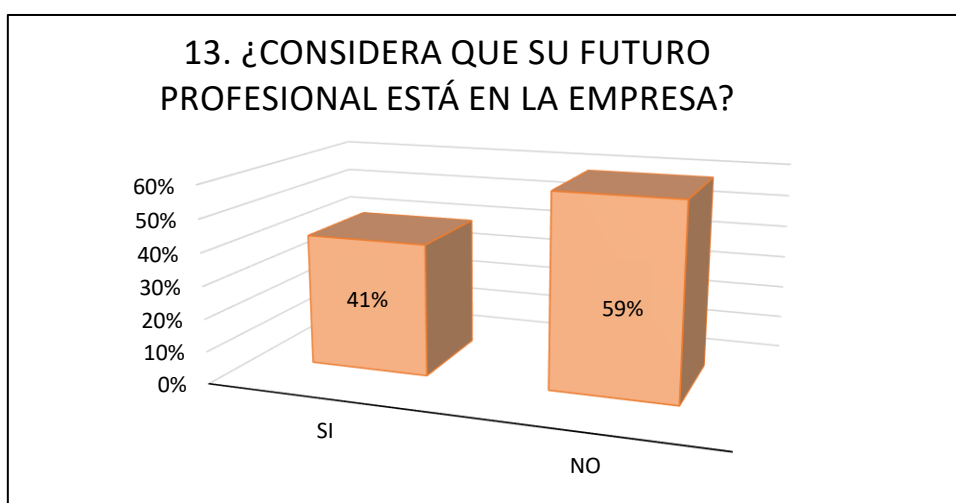
*Figura 16: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 56% de encuestados aseguran que el trato es equitativo, mientras que el 44% aseguran que a veces hay un cierto grado de favoritismo por los más antiguos.

**PREGUNTA N°13: ¿Considera que su futuro profesional está en la empresa?**



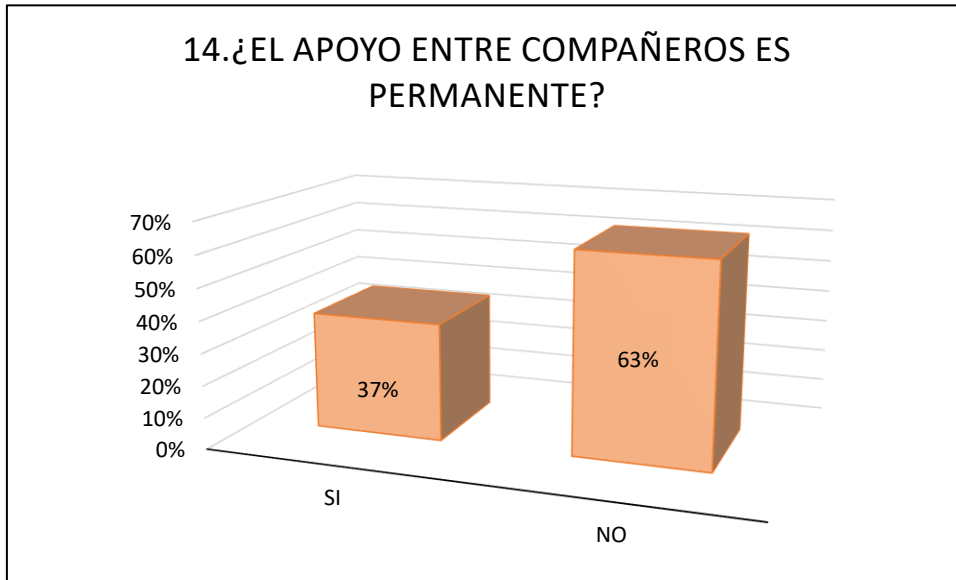
*Figura 17: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 41% de encuestados aseguran que sí, mientras que el 59% creen que es complicado.

**PREGUNTA N°14: ¿El apoyo entre compañeros es permanente?**



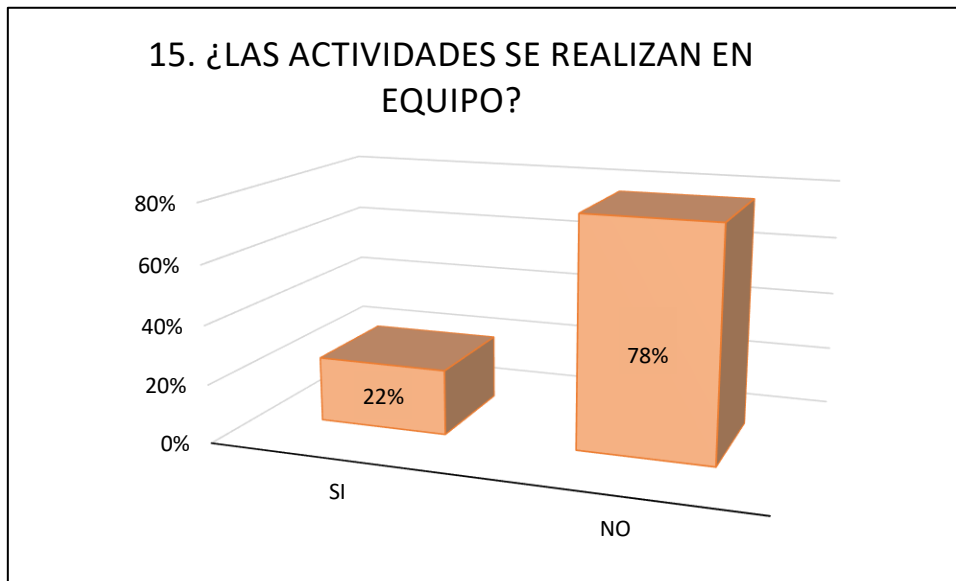
*Figura 18: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 37% de encuestados notan que sí hay apoyo mutuo, mientras que el 63% opinan lo contrario, que cada uno vela por sus propios intereses.

**PREGUNTA N°15: ¿Las actividades se realizan en equipo?**



*Figura 19: Análisis estadístico / gráfico de barras.*

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:**

De un total de 27 colaboradores que representa el 100%, se observa que el 22% de encuestados aseguran que sí, mientras que el 78% observan que el equipo de trabajo es individualista cada uno ve por sus ventas.