



**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**  
**ESCUELA DE NEGOCIOS**  
**MBA INTENSIVO 2011**

**TESIS**

**TITULO**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN REDES DE  
COMERCIALIZACIÓN DE PERSONAL INDIRECTO**

**AUTOR**

Carlos Antonio Rainero

**TUTOR**

Gabriel Pereyra

**ABRIL 2014**

## RESUMEN

En el presente trabajo se analiza a la luz de diferentes estudios y teorías, los factores motivacionales de los productores asesores independientes en el mercado de seguros, con el objeto de determinar si estas empresas solo tienen en cuenta factores motivacionales extrínsecos en sus políticas de incentivos formales.

Se utilizó en una primera instancia un abordaje bibliográfico sobre el objeto de estudio, complementándose posteriormente con una investigación de campo a través de entrevistas a personas claves en cinco provincias.

Se establecieron en esta investigación dos parámetros de análisis fundamentales:

- El grado de presencia de los factores motivacionales de cada teoría analizada en la actividad específica del productor asesor de seguros.
- El nivel de conciencia que la empresa analizada posee sobre este factor motivacional en su plantel de asesores independientes.

De la comparación de ambos parámetros, se estudia la distancia existente agrupando los parámetros de cada teoría entre intrínsecos y los extrínsecos al individuo, de manera de demostrar lo establecido como hipótesis.

De la comparación antes citada, no pudo demostrarse la falta de consideración en las empresas de seguros de factores motivacionales intrínsecos. Sin embargo pudo observarse que persiste aun el mayor uso de los factores extrínsecos como elementos de motivación según nuestro análisis realizado, respaldada en la siempre menor distancia de estos factores respecto de sus pares intrínsecos.

## **PALABRAS CLAVES**

Comportamiento Humano

Ámbito Laboral

Personal comercial independiente

Motivación

Factores Intrínsecos de Motivación

Factores Extrínsecos de Motivación

# Índice

Introducción .....	6
Capítulo 1: La Conducta Humana. Introducción .....	8
1.1. El Individuo: Modelo para explicar la conducta. El método Psicológico. ....	8
1.2. Motivación y Conducta .....	9
1.3. El Ser Social. Comportamiento Organizacional .....	9
Capítulo 2: Motivación .....	11
2.1. Motivación. Definiciones.....	11
2.2. Necesidades.....	12
2.3. Incentivos .....	14
2.4. Motivación y Trabajo.....	15
Capítulo 3: Teorías Motivacionales .....	16
3.1. Corrientes de Pensamientos Cognitivas de Necesidades .....	16
3.2. Corrientes de Pensamiento Modificadorias del Comportamiento Organizacional.....	18
3.3. Corrientes de Pensamiento de Comparacion .....	19
3.4. Corriente de Pensamiento de los Factores Intrínsecos.....	20
Capítulo 4: Incentivos en el Ámbito Laboral.....	23
4.1. Tipos de tareas en el Ambito Laboral .....	23
4.2. El dinero como incentivo .....	23
4.3. Sistemas Salariales.....	24
4.4. Métodos No Económicos de Motivación.....	26
Capítulo 5: Función de Distribución en Marketing .....	29
5.1. La Distribución como elemento de marketing.....	29
5.2. Modalidades de Distribución .....	29
5.3. Objetivos de la Estrategia Comercial:.....	30
5.4. Decisiones sobre Promoción y Comunicación. ....	30
Capítulo 6: la Venta Personal .....	32
6.1. Concepto de Venta Personal .....	32
6.2. Características de la Venta Personal .....	32
6.3. Tipos de Venta Personal .....	32
6.4. Tareas del Vendedor .....	33
6.5. Remuneración de los Vendedores.....	33
6.6. Motivación del Vendedor: .....	34
Capítulo 7: Marketing de Servicios .....	37
7.1. Características diferenciales de los servicios .....	37
Capítulo 8: Metodología de Investigación.....	39
8.1. Justificación y Delimitación de la investigación: .....	39
8.2. Hipótesis: .....	39
8.3. Tipo de Investigación:.....	40
8.4. Diseño de la Investigación: Descriptivo – No Experimental .....	40
8.5. Población y muestra.....	40
8.6. Fuentes de información y procesamiento de la información .....	40
8.7. Estrategia de Abordaje: Cuantitativo .....	41
8.8. Análisis y procesamiento de datos bibliográficos y estadísticos .....	42
8.9. Cronograma de Trabajo: .....	42
Capítulo 9: Análisis y Aplicación del Marco Teórico a las poblaciones seleccionadas .....	44
9.1. Descripción de la empresa muestra.....	44

9.2. Análisis de los Elementos Motivacionales presentes en las organizaciones analizadas .....	46
9.3. Procesamiento de los datos obtenidos.....	49
Con los resultados obtenidos de las encuestas, se realizó una ponderación de cada elemento mediante la utilización de medidas de tendencia central. ....	49
9.4. Contraste de Resultados respecto a la Hipótesis .....	50
Bibliografía .....	56
Anexos .....	59

## Introducción

Desde la antigüedad, ha intrigado a los estudiosos del comportamiento humano los motivos que llevan al hombre a realizar las acciones que emprende, y el grado de compromiso y energías que aplica a cada una de ellas. Así, mediante la observación del comportamiento, se han formado teorías al respecto, como la pirámide de Jerarquías de Necesidades de Maslow y los Factores de Higiene y Motivacionales de Herzberg; la Teoría X e Y, entre otras.

Con el avance de disciplinas como la neurociencia, la biología y la psicología, se ha podido seguir ahondando en este objeto de estudio, e introducir al análisis no solo los resultados de la observación, sino el estudio de la estructura cerebral y la herencia evolutiva humana.

En la actualidad, muchas industrias como la de seguros, planes de ahorro, obras sociales y otras utilizan como principal canal de comercialización de sus productos la asistencia de asesores comerciales/vendedores indirectos. Sin embargo, poco se trata sobre los factores motivacionales de este conjunto de personas.

En general puede observarse que las empresas que utilizan los servicios de este tipo de canal focalizan casi exclusivamente las retribuciones al mismo en el plano monetario, así como también las mantienen a distancia del resto de la estructura de la organización.

La presente Investigación busca analizar los factores motivacionales y cómo las industrias precedentes los toman en cuenta y trabajan para su canal de asesores indirectos, y si estos trabajos están encarados conscientemente para el buen desempeño y permanencia a largo plazo de este conjunto de personas.

Respecto a la formulación del problema, esta investigación ahondará en dos vertientes principales:

- Factores motivacionales de asesores comerciales / vendedores indirectos en las industrias que utilizan este tipo de canal comercial.
- Cómo entienden y trabajan estos factores las empresas que utilizan este canal comercial para el buen desempeño y permanencia de sus equipos en el largo plazo.

Este trabajo, contempla como objetivo general, el de detectar a la luz de las diferentes teorías existentes los factores motivacionales que afectan de manera más relevante el desempeño y permanencia de asesores comerciales indirectos en las empresas analizadas,

creando una base de conocimiento útil como fundamento de planes y/o programas de desarrollo en estos aspectos para organizaciones que utilizan este canal comercial

Como objetivos particulares de investigación, se citan los siguientes: Analizar e identificar qué factores motivacionales de los ante mencionados son tenidos en cuenta y desarrollados por las empresas estudiadas para la implementación de políticas de desempeño y continuidad en el largo plazo de sus equipos de asesores personales independientes.

Justifican la elección del tema de investigación el hecho de que en los últimos años, la utilización de canal comercial indirecto se ha convertido en una práctica cada vez más habitual de desarrollar negocios en la comunidad empresaria, dadas sus ventajas en costos y flexibilidad. Sin embargo, el uso de esta red trae aparejados nuevos desafíos organizacionales de los cuales poco se ha escrito e investigado: lograr la motivación y retención de los mismos para el cumplimiento de las metas organizacionales en el largo plazo. Se hace entonces crítico el estudio de estos factores para el éxito de las empresas que utilizan estas formas de comercialización.

La presente investigación estará delimitada por el estudio específico de:

- Canal comercial de venta: Personal (individuos), Indirecto (no bajo de relación de dependencia) bajo sistema de remuneración variable (esquema comisional) en la industria del seguro, específicamente en una empresa en particular: Tranquilidad Seguros, en las regiones NEA y Centro<sup>1</sup>.

- Factores motivacionales: Dentro del Área disciplinar de los Recursos Humanos, nos avocaremos al análisis de las motivaciones de nuestro objeto de estudio.

Estructuramos el presente estudio en nueve capítulos, conformando los siete primeros el marco teórico de la investigación realizada, el octavo la metodología aplicada y el noveno el análisis y aplicación de lo anterior al objeto de estudio analizado.

Aportaremos al análisis variada bibliografía e información comparativa del mundo en la materia de análisis, con la intención de formar una base de conocimiento fructífera, para que sirva de inicio a futuros análisis y acciones con el objetivo de alcanzar aquello que debería ser en el trato a las personas que actúan como asesores-vendedores independientes en las organizaciones.

---

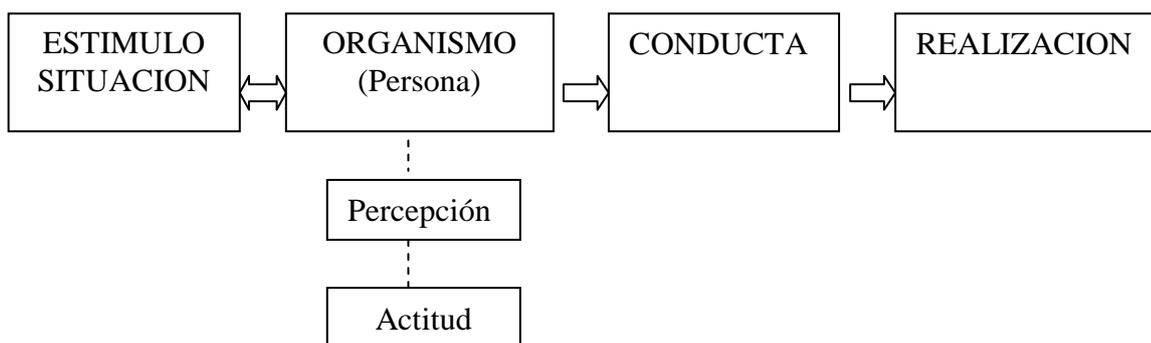
<sup>1</sup> El nombre de la empresa ha sido cambiado con el objeto de preservar su confidencialidad.

## Capítulo 1: La Conducta Humana. Introducción

### 1.1. El Individuo: Modelo para explicar la conducta. El método Psicológico.

La psicología, tiene como objeto de estudio la conducta humana y su adaptación al medio que lo rodea, siendo su primera suposición que la conducta es causada: Es decir, que bajo una situación dada, un individuo dado, debe actuar como actúa. Es decir, en los hechos antecedentes y no en las realizaciones posteriores descansan las razones de la conducta.

Siguiendo en esta corriente de pensamiento utilizada por Maier<sup>2</sup>, podemos enmarcar entonces la conducta en un modelo:



Cuadro 1: Modelo de Conducta Humana, Maier Normam (1960) *Psicología Industrial*. Ediciones Rialp. Madrid.

**Estimulo-Situación:** Esta referido a cualquier aspecto ambiental al que la persona este expuesto.

**Organismo (Persona):** Nos referimos aquí al individuo y su configuración emocional única.

**Conducta:** El hecho concreto producido por acción del hombre. Movimiento físico, el habla, la expresión facial, respuestas emocionales y el pensamiento

**Realización:** El resultado último de la conducta. El cambio en el estímulo, la supervivencia, la evasión, los accidentes, etc.

El modelo parece sencillo, pero entra en conflicto con el sentido común. Aquí no podemos explicar la conducta y sus resultados en función de la conducta y los resultados en sí mismos, sino que debemos buscar y entender la situación y el individuo.

Maier, en su obra *Psicología Industrial* (1960), nos invita a considerar entonces que:

Misma conducta puede tener causas diferentes

La misma causa, puede provocar conductas diferentes

## **1.2. Motivación y Conducta**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según *Chiavenato*<sup>3</sup>, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

Estas son:

- a) El comportamiento es, como lo explicamos anteriormente, causado.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

## **1.3. El Ser Social. Comportamiento Organizacional**

Las personas somos seres sociales, que formamos comunidades, trabajamos y convivimos, y creamos organizaciones para nuestro desarrollo y supervivencia.

Las organizaciones son sistemas sociales. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. Siendo la tecnología bastante compleja por sí sola, al agregar el factor humano, si obtiene un sistema social infinitamente más complejo que resulta imposible entender a la perfección, ni generar leyes o reglas simples para controlar.

Cada campo de las ciencias sociales posee una base filosófica de la cual inicia o se arraigan su desarrollo.

Para Davis K. y Newstrom J.<sup>4</sup>, existen un conjunto de fundamentos que giran siempre entorno de la naturaleza de las personas por una parte, y las organizaciones por otra:

*Sobre la Naturaleza de las Personas:*

**Diferencias Individuales:** Los autores expresan que, si bien los seres humanos poseemos mucho en común, cada uno somos únicos y diferentes de los demás. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y sus experiencias posteriores profundizan estas

---

<sup>2</sup> Maier Normam (1960) Psicología Industrial. Ediciones Rialp. Madrid.

<sup>3</sup> Chiavenato Adalberto (2004). Comportamiento organizacional. Edit. Thomson: México

<sup>4</sup> Davis K. y Newstrom J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo

diferencias. Este primer concepto nos lleva a entender que la comprensión de la conducta humana debe hacerse en gran parte en cada individuo en sí mismo como ser individual.

La Persona como un Todo: En este punto, Davis y Newstrom establecen que la capacidad de una persona no existe separada de sus antecedentes y conocimientos. La vida del hogar no puede separarse por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no pueden desligarse de las físicas. Es decir, el ser humano es un sistema completo que constituye una persona total a la cual se debe entender.

Conducta Motivada: Se ha demostrado que la conducta normal humana está relacionada con ciertas necesidades de una persona (deseos) y/o las consecuencias de sus actos.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, ya que es la que pone en marcha a los individuos, que a su vez ponen en marcha todos los demás elementos y tecnologías de la misma.

Valor de la Persona (Dignidad Humana): En este fundamento, los autores dejan entender que las personas se encuentran en un plano superior al resto de los factores de la producción, y que por lo tanto deben ser tratados con dignidad y respeto.

Sobre esta parte del comportamiento organización, la naturaleza de las personas, ahondaremos en el transcurso de nuestra investigación.

### *Sobre Naturaleza de las Organizaciones*

Sistemas Sociales: Implica que las actividades de las organizaciones están gobernadas por leyes sociales y psicológicas, al igual que las propias personas que la integran. De hecho, coexisten dos sistemas sociales, el formal u oficial, y el otro informal.

La existencia del Sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante, y no algo estático como se plantea en los organigramas. Todos los elementos son interdependientes y están sujetos a las influencias de unos con otros.

Interés Mutuo: Las organizaciones tienen en sí objetivos humanos, se constituyen y sostienen en base a un interés mutuo que poseen sus participantes. Los autores analizan aquí que las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus metas, y las organizaciones necesitan a los individuos para concretar los objetivos organizacionales. Si no existieran estos intereses mutuos, sería imposible concretar las organizaciones.

## Capítulo 2: Motivación

### 2.1. Motivación. Definiciones

#### Concepto

El hombre, tiene muchas conductas en potencia, pero solo algunas de ellas se expresan en una acción determinada. La conducta que se expresa representa la “realización” de ella. Para Norman Maier<sup>5</sup>, el hecho de que una conducta se manifieste o no, es entonces una cuestión de **motivación**.

Entendemos entonces a la motivación, como el “por qué” de las acciones de un hombre.

El vocablo “motivación” deriva del latín *motivus* (movimiento), junto al sufijo *ción*, (acción / efecto). Podemos entender entonces, que etimológicamente motivación puede definirse como *la acción o el efecto de crear movimiento en algo o alguien*.

Citamos a la autora Anita Woolfolk<sup>6</sup> para una definición más acabada:

*“La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”*.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

#### El ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, para Chiavenato<sup>7</sup> surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

---

<sup>5</sup> Maier Norman (1960) *Psicología Industrial*. Ediciones Rialp. Madrid.

<sup>6</sup> Woolfolk, Anita (2006). *Psicología Educativa*. Pearson Educación.

<sup>7</sup> Chiavenato Adalberto (2004). *Comportamiento organizacional*. Edit. Thomson: México

- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

### Naturaleza de una Situación de Motivación.

Para *Norman Maier*, en su obra citada, una situación de motivación tiene aspectos naturales que deben tenerse presentes:

Relación entre necesidad e Incentivo: Una situación de motivación tiene dos aspectos: El aspecto subjetivo, la necesidad, el impulso, el deseo a satisfacer; y por otro el aspecto objetivo, que es el incentivo o fin a alcanzar.

Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención del incentivo satisface la necesidad, hablamos de una “Situación Motivada”. Pero estos dos elementos (necesidad e incentivo), deben estar alineados y ser muy precisos.

Conducta Adaptable: La conducta que aporta un individuo para lograr alcanzar un incentivo que satisface una necesidad es adaptable. Es decir, la conducta motivada tiene un fin u objetivo determinado a alcanzar, e ira adaptándolo en vistas a alcanzar el mismo.

## **2.2. Necesidades**

Siendo las necesidades uno de los elementos fundamentales en el entendimiento y estudio del ciclo motivación, ahondamos en esta sección sobre este tema

### Concepto de Necesidad

Podemos definir una necesidad como el sentimiento de carencia de algo, unida al esfuerzo de satisfacerla<sup>8</sup>.

### Características de las necesidades

Son ilimitadas en su cantidad: A medida que el hombre progresa y avanza va adquiriendo mayores necesidades.

---

<sup>8</sup> SAMUELSON P., (199) “Economía”, 16º ed., Mc Graw-Hill, Madrid.

Son limitadas en su capacidad: En general, la necesidad disminuye a medida que se va satisfaciendo.

Tienden a fijarse: Porque una vez satisfecha una necesidad, puede convertirse en un hábito o costumbre.

Varían en intensidad: Cuando las mismas necesidades se nos presentan con un mayor apremio o urgencia. Por ejemplo en verano sentimos una mayor necesidad de ir a la playa que en invierno.

### Tipos de Necesidades

Santesmases Mestre, en *Marketing: conceptos y estrategias*<sup>9</sup>, realiza una síntesis de los distintos tipos de necesidades.

### Necesidades según su origen

Innatas: Inherentes a la naturaleza del organismo y propia de todos los animales. Son innatas porque son totalmente independientes de las experiencias pasadas. El hambre, la sed, el frío, son ejemplos de necesidades innatas.

Adquiridas: Son aquellas que dependen de la experiencia. Son tan reales y fuertes como las innatas, solo varían en la forma en la que se obtuvieron. La naturaleza de las necesidades adquiridas que las personas no pueden retroceder a estándares de vida anteriores sin generar privaciones, ya que generaron hábitos y costumbre. Eliminar hoy la luz eléctrica produciría tal grado de privación que llegaríamos a conductas de frustración.

### Necesidades según su Nivel:

Básicas o Primarias: Surgen del espíritu de supervivencia, por lo que son virtualmente universales entre las personas, pero pueden variar de intensidad de un individuo a otro, o tener algunos condicionamientos culturales. Alimento, agua, sexo, sueño, aire y temperatura confortable.

Necesidades Secundarias: Representan necesidades del espíritu y la mente más que del cuerpo. Este rango de necesidades varía a medida que el individuo madura. Este tipo de necesidades varía tanto de persona en persona que podrían ser opuestas, así como dentro de una misma persona a través del tiempo y/o según las circunstancias.

---

<sup>9</sup> Santesmases Mestre, M. (1993): "Marketing: conceptos y estrategias". Ediciones Pirámide.

Dentro de las necesidades secundarias, encontramos las necesidades sociales, como la necesidad natural de pertenecer o ser miembro de un grupo, de ser querido<sup>10</sup>.

### **2.3. Incentivos**

Otro elemento importante en el ciclo motivacional se relaciona a los incentivos

Incentivo es todo aquello que estimula a desear o realizar una conducta. Los incentivos, cuando se alcanzan, tienden a satisfacer necesidades. En las necesidades primarias, la relación incentivo-satisfacción se encuentra establecido claramente. Sin embargo, Davis y Newstrom<sup>11</sup> nos señalan que en las necesidades secundarias, esta relación es más compleja y menos directa. La importancia de considerar la relación entre necesidad e incentivo debe tenerse presente para considerar las opciones ante distintas situaciones. Por ejemplo, ante un puesto vacante (incentivo), pueden postularse varios candidatos por necesidades distintas:

Por la necesidad de alimentación, poseer mayor ingreso para una situación económica complicada.

Para evadir su situación actual, debido a no estar conforme con su jefe o grupo de trabajo, o estar aburrida en su tarea actual.

Por mantener el prestigio, debido a que es el más antiguo y todos esperarían que le corresponda

Entender la necesidad subyacente, ayudara a saber quiénes desean el puesto por las razones correctas, así como poder disparar los sustitutos correspondientes a los que no se les haya podido satisfacer.

#### **Tipos de Incentivos**

**Incentivos Reales y Sustitutos:** Cuando no se puede alcanzar los incentivos reales, las personas a menudo aceptaran incentivos sustitutos, evitando la frustración. El sustituto para ser eficaz debe tener relación con el incentivo real y ser capaz de satisfacer la necesidad de cada persona individualmente por lo que puede variar de una persona a otra.

Ejemplo: Una mujer que no puede tener hijos (incentivo real), puede adoptar una mascota (incentivo sustituto) para satisfacer su necesidad de amor, mientras que otra mujer puede no satisfacerle.

**Incentivos Positivos y Negativos:** Los denominados positivos Son los que satisfacen la necesidad, tienen una influencia positiva y producen placer. Nos empujan hacia una

---

<sup>10</sup> Ver mas en Maslow A. H. (1943): "A Theory of Human Motivation" ; Psychological Review, 50, 370-396.

conducta. Se asocia al premio. Los negativos, en cambio, producen el efecto opuesto, tienden a que nos alejemos de ellos. No satisfacen necesidades. Nos alejan de cierta conducta. Se asocia al castigo.

## **2.4. Motivación y Trabajo**

### Motivación y Desempeño Laboral

“la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”.  
Frederick Herzberg.

Aunque unas cuantas acciones humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. No se requiere motivación para hacer crecer el cabello, pero si para cortárselo

Es decir que respecto a productividad:

**ESFUERZO + HABILIDAD = PRODUCTIVIDAD**

Cuando un empleado es productivo y la organización lo aprecia, se otorgan recompensas y eso produce la satisfacción de las necesidades e impulsos originales del trabajador, y sus esfuerzos futuros.

A su vez, el esfuerzo y la habilidad son afectados por el ambiente. Es clave también para las organizaciones comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

---

<sup>11</sup> Davis K. y Newstrom J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill: México.

## **Capítulo 3: Teorías Motivacionales**

Qué motiva al ser humano ha sido un enigma que azora al hombre desde tiempos antiguos. Estudiosos como Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud, Abraham Maslow, y muchos otros han intentado descifrar que lleva al hombre a hacer las cosas que hace.

Las distintas escuelas de psicología y estudiosos del tema, han acuñado diversas teorías o modelos sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que nos guían en este entendimiento.

Analicemos las diferentes corrientes y teorías más difundidas de nuestro tema de estudio

### **3.1. Corrientes de Pensamientos Cognitivas de Necesidades**

Es imposible e inconveniente satisfacer todas las necesidades de una persona, dado que sin necesidades no habría motivación.

Sin embargo, debemos entender las necesidades más importantes de un individuo si queremos comprender su conducta, y poder así tratar a cada persona de acuerdo a ellas.

Maslow y otros estudiosos han intentado clasificar estas necesidades y agrupar los impulsos en diferentes teorías.

Con sus diferencias, los autores indican que siempre, antes de que un gerente otorgue una recompensa, introduzca un castigo o realice cambios en el personal, es útil descubrir qué necesidad tiene en ese momento el subordinado, de manera de entender y luego poder modificar el comportamiento.

#### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Maslow<sup>12</sup> formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas, desde las más básicas y elementales, hasta llegar a las más elevadas y complejas. La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles

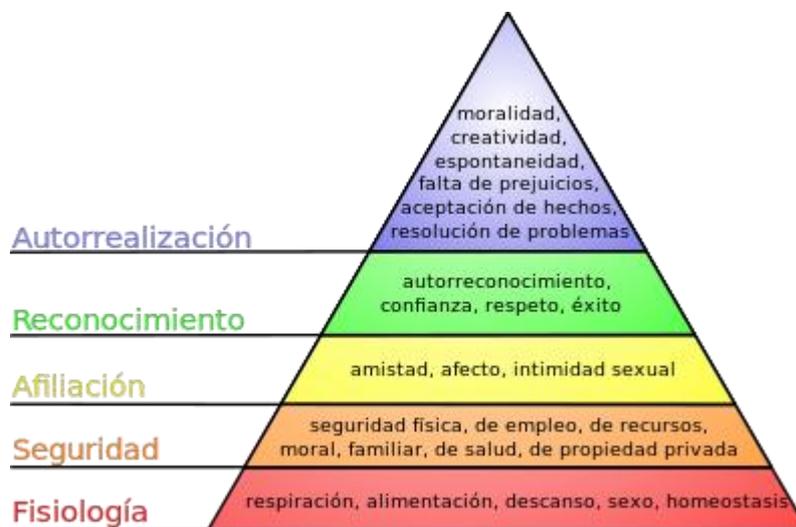
Las necesidades humanas no poseen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad. Una vez satisfechas las más elementales, surgen en el ser humano otras de orden superior.

---

<sup>12</sup> Maslow A. H. (1943); *A Theory of Human Motivation*, Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Aun después de alcanzar el quinto nivel, surgirá necesidades de nuevos progresos, las necesidades de orden superior nunca pueden satisfacerse del todo ya que los individuos siempre querrán más.

Las necesidades que ya se encuentran cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho (solo avanzan con entusiasmo cuando buscan algo mas)



Necesidades de Orden Inferior: Están Relacionadas a la supervivencia. Si estas necesidades básicas no se satisfacen, las demás necesidades no existen para el sujeto.

- 1) Necesidades Fisiológicas: Corresponden a las necesidades básicas necesarias para la supervivencia. Necesidad de respirar, de hidratarse y alimentarse. Necesidad de descansar. Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales. Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.
- 2) Necesidades de Seguridad: Es la necesidad de contar con cierto grado de certeza de que las necesidades básicas podrán satisfacerse en el futuro. Corresponde a la tranquilidad económica del futuro, a las acciones con el objetivo de asegurar el porvenir: Planificación de la Pensión, Seguridad en el hogar para evitar intrusos, capacitación y especialización para asegurar la vigencia del conocimiento y el empleado en el tiempo, etc.

Necesidades de Orden Superior: Son las que afloran una vez satisfechas las necesidades básicas, y guían al hombre en su deseo de auto reconocimiento y trascendencia:

- 3) **Necesidades de Afiliación:** Se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Las necesidades sociales o de pertenencia se refieren a la necesidad de la relación íntima con otro, la necesidad de ser aceptado, de sentirse incluido en un grupo, de un ambiente familiar, de un lugar para vivir estable y de trabajar en grupo para el bien común.
- 4) **Reconocimiento:** Maslow describe dos clases: las referidas al amor propio, al respeto por uno mismo, a la autoestima y a la valoración personal y las relacionadas a los otros, como las necesidades de reputación, reconocimiento social, éxito, fama, etc.
- 5) **Autorrealización y Satisfacción:** Sentimiento de llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se poseen al máximo. Se relaciona con la conciencia de comunidad y el deseo de contribuir con la humanidad, siendo capaz trascender a uno mismo.

### **3.2. Corrientes de Pensamiento Modificadorias del Comportamiento Organizacional**

En contraposición a las Teorías Cognitivas, donde se intenta conocer las necesidades del individuo para motivarlo en base a ellas, ha surgido interés en modelos basados en la aplicación sistemática de incentivos. Davis expresa que esta teoría se basa en la idea fundamental de que **el comportamiento depende de sus consecuencias**, por lo tanto es posible que los gerentes controlen o afecten en algún grado la conducta de sus subordinados manipulando las consecuencias.

#### **Teoría Fundamental de Comportamiento Organizacional<sup>13</sup>**

Este modelo se fundamenta en la Ley de Causa y Efecto, donde una persona tendera a repetir conductas con consecuencias positivas, y a evitar las que poseen consecuencias negativas.

Esta teoría posee algunas condiciones:

Se debe poder identificar consecuencias poderosas para el empleado

Deben poder administrarse de tal manera que sea evidente la conexión causa efecto

La principal ventaja de este modelo es que deja mayor control en manos del administrador.

Los diferentes reforzamientos de la conducta que esta teoría propone son:

Reforzamiento Positivo: Consecuencia favorable que insta a la repetición del comportamiento. El reforzamiento depende del comportamiento correcto del empleado. Ej.: Reconocimiento del Supervisor cada vez que se realiza un trabajo de gran calidad. Este tipo de reforzamiento facilita el Moldeado, que es el proceso en el que a través de sucesivos

reforzamientos positivos, vamos acercando o moldeando la conducta hasta alcanzar la deseada.

Reforzamiento Negativo: Es el comportamiento destinado a eliminar una consecuencia desfavorable sufrida por el empleado (un mecánico que usa protector para evitar el ruido ambiente). Dentro de este tipo de reforzamiento también tenemos el castigo, donde al comportamiento se acompaña con una consecuencia desfavorable con el objeto de eliminar su repetición.

Extinción: Es la falta de consecuencia, positiva o negativa, de un comportamiento. Esta teoría dice que si no hay un reforzamiento, la conducta tiende a desaparecer. Ej.: Un empleado hace 10 sugerencias a su jefa, y esta nunca las discute o da respuesta al empleado. ES muy probable que esta persona no se esfuerce en realizar nuevas sugerencias.

### **3.3. Corrientes de Pensamiento de Comparación**

Los Sigüientes modelos, consideran al empleado no de manera aislada, sino como parte de un sistema social, donde cada miembro depende en cierta medida del otro, donde interactúan, se observan, se juzgan y hacen comparaciones.

#### **Teoría de la Equidad<sup>14</sup>**

Los empleados no solo se fijan en satisfacer sus necesidades, sino que su sistema de recompensa sea justo. La justicia de las recompensas (económicas, sociales y psicológicas) se plasma en la comparación:

Aportes que el empleado hace: Esfuerzo, capacitación, antigüedad, desempeño, etc.

Vs

Recompensas que recibe: salario, prestaciones, recompensas sociales y psicológicas, otras

Recompensas y aportes de sus compañeros

Recompensas y aportes de otros miembros de la comunidad o empleados de otras compañías

De estas comparaciones, pueden surgir tres resultados: Equidad, Excesiva Recompensa, Poca Recompensa. Si existe equidad, los empleados seguirán contribuyendo de la misma manera,

---

<sup>13</sup> Extracto del análisis de esta teoría tomado del trabajo de Davis K. y Newstrom J. - (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill: México.

<sup>14</sup> Extracto hecho por Davis de la Teoría de J. Stacy Adams, 1965. Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol*

de otro modo, se creara una tensión (física o psíquica) en la motivación tendiente a restablecer el equilibrio:

		<b>Reacciones del Comportamiento a la Recompensa</b>	
<b>Reacción a la Desigualdad</b>		<b>Excesiva</b>	<b>Poca</b>
Interna	Física	Más esfuerzo	Menos esfuerzo
Interna	Psicológica	Descontar la recompensa	Inflar la recompensa
Externa	Física	Alentar a la persona referente a pedir más	Negociar para obtener más, o renunciar
Externa	Psicológica	Cambio de referente	Cambio de referente

### **3.4. Corriente de Pensamiento de los Factores Intrínsecos**

Estas corrientes, basan sus estudios en la creencia que no son las recompensas, la opinión pública ni ningún otro factor externo lo que determina la motivación y posterior conducta humana de manera determinante, sino detonantes muy íntimos, internos y propios de cada individuo lo que los lleva a actuar con convicción al logro de objetivos.

#### **Teoría de los Cuatro Drivers de Paul Lawrence & Mitin Nohia**

Estudios interdisciplinarios entre la neurociencia, biología, psicología evolutiva y otras nos han permitido aprender más sobre el cerebro humano y nuestro legado hereditario.

Es mediante estos avances y el estudio de Paul Lawrence & Mitin Nohia<sup>15</sup>, donde se precisan 4 drivers emocionales básicos, propios de nuestra naturaleza humana:

El Driver de Poseer: Es la motivación de adquirir bienes (comida, abrigo, dinero, etc.) experiencias (viajar, entretenimiento) o status (ser promovido y tener vehículo corporativo, oficina propia, etc.) que refuercen nuestro sentido de bienestar. Este driver tiene las características de ser:

Relativo: no se trata de lo que poseo, sino de lo que poseo en relación a los demás

Insaciable: siempre queremos más

El Driver de Relacionarse: El ser humano extiende su conexión no solo a individuos miembros de su familia o tribu, sino a colectividades mayores como organizaciones,

---

<sup>15</sup> Para más detalle sobre la investigación de Lawrence & Nohria, vea Nohria, Nitin & otros, Employee Motivation: A Powerful New Model, HBR, 2009

empresas y naciones. El driver de vínculo se asocia a la satisfacción de pertenecer o trascender más allá del nivel individual.

El driver de Comprender: Se refiere a la necesidad humana de buscar sentido al mundo a nuestro alrededor, de dominarlo. Es así como el hombre se siente envigorizado por tareas con tareas que lo desafían y permiten crecer y aprender.

El driver de Defender: Se refiere a la necesidad básica de pelear o huir: defender y protegernos a nosotros mismos, nuestras familias, afectos bienes y logros de amenazas externas. A su vez deriva en la creación de instituciones que promuevan la justicia y seguridad. Este driver está muy relacionado a la resistencia al cambio que muchas personas poseen.

Cada uno de estos drivers es independiente, no se pueden ordenar jerárquicamente ni sustituir uno con otro, se deben trabajar los cuatro de manera conjunta.

### **Teoría de los Tres elementos de Daniel Pink**

En esta teoría, el autor explica que las sociedades poseen Sistemas de convivencia, Leyes, costumbres, arreglos económicos, instrucciones, protocolos y suposiciones sobre cómo el mundo funciona y las personas se comportan, que van cambiando a través de la historia y muestra su evolución. Es así que, hace 5000 años atrás, la asunción primordial que guiaba nuestro comportamiento era la supervivencia, sin mucha diferencia al resto de los animales que habitaban la tierra. Entendemos aquí el drive biológico, como el guía del comportamiento, asociado a la teoría de necesidades, en el cumplimiento de las necesidades de orden inferior.

A medida que los humanos evolucionamos, formando sociedades complejas necesitadas de orden y cooperación, este drive biológico se mostró insuficiente para explicar el comportamiento

Así, en la Teoría de Pink, surge una nueva nomenclatura:

Comportamiento Tipo X (eXtrinseco): Guiado por las recompensas externas de las actividades realizadas. En el centro de este comportamiento está el segundo factor del comportamiento. No significa que este tipo de comportamiento niegue el goce laboral, pero sí que lo consideran un aspecto secundario.

Comportamiento Tipo I (Intrínseco): Guiado por los deseos internos, con la satisfacción inherente de la tarea en sí misma, la libertad, el desafío, el propósito, más allá de las

recompensas externas, las cuales de existir, son bonus secundarios. En el centro de este comportamiento está el tercer factor, conformado a su vez por tres elementos:.

Autonomía (sobre la tarea, sobre el tiempo, sobre la técnica y el equipo): El deseo de auto direccionarse, de dirigir la forma y el momento en el cual hacer el trabajo. Las personas no necesitan control constante sino que se les confíe el objetivo y la fecha a cumplirlo, y solamente estar cerca en caso de que necesiten asistencia.

Maestría: Maestría es el deseo de ser mejor y mejor en lo que hacemos, en algo que importa. En las tareas complejas de hoy en día, se necesitan mentes inquisidoras y ganas de mejorar, que solo el compromiso, no la sumisión, pueden dar. El estado de flow es producto de la autodeterminación a la maestría y el compromiso a la tarea. El estado de flow es el momento donde se siente la tarea como la satisfacción en sí misma, un momento donde lo que la persona debe hacer y sus capacidades están en perfecto balance. El flow es esencial para la maestría pero no suficiente. El flow sucede en un minuto, la maestría a través de años.

Propósito: Es el contexto para la maestría y la autonomía. Es la persecución de algo más grande que uno mismo, una causa mayor que el yo, es el catalizador por esencia. La Maximización del ingreso en sí misma no puede movilizar toda la energía humana. Este es el cambio final que el nuevo sistema exige, que las organizaciones pasen de ser maximizadores de recursos para ser maximizadores de propósito.

Pink aclara que el comportamiento I puede ser creado, no es nacido. Emerge de las experiencias, circunstancias y el contexto. Tampoco depende de la edad, sexo o nacionalidad. Una vez aprendida las ideas fundamentales, y con práctica, cualquier X puede ser I.

El autor, también comenta que los I siempre terminan dejando atrás a los X en cuanto a productividad en el largo plazo, especialmente por el deseo de maestría que los I poseen.

Por último, los I no desdeñan el dinero o el reconocimiento, pero una vez alcanzados los niveles de vaselina (salario equitativo y acorde inter e intra organización), ponen al dinero en un segundo plano para enfocarse en la tarea, y al reconocimiento y el dinero como feedback y no como un objetivo en sí mismo. En cambio, para X, el dinero y el reconocimiento es EL objetivo a alcanzar, más allá de la tarea.

Pink propone pasar de organizaciones funcionando Tipo X a trabajar en tipo I, donde encontraremos en el largo plazo mayor productividad y compromiso dentro de ellas.

## **Capítulo 4: Incentivos en el Ámbito Laboral**

El dinero, es por definición la recompensa al trabajo. Es una recompensa extrínseca, utilizada en los programas de modificación del comportamiento. Sin embargo, sus satisfacciones son ajenas al puesto, y útil fuera de él, además de que no pueden ofrecer todas las recompensas psicológicas que una persona necesita para sentirse satisfecho (satisfacción de un trabajo bien hecho, logro personal, sentimiento de responsabilidad y autonomía, reconocimiento, etc.)

Es por esto, que una gran tarea de la gerencia es poder conjugar programas que integren exitosamente las recompensas intrínsecas y extrínsecas, teniendo presente las dificultades de este desafío: Variación en niveles y presencia de necesidades intrínsecas y extrínsecas por empleado, tipo de puesto, medio organizacional y tipos de recompensas.

### **4.1. Tipos de tareas en el Ámbito Laboral**

Daniel Pink, en su obra Drive, de Surprising Truth about What Motivates us, realiza una breve descripción de dos tipos de tareas a los que las personas pueden enfrentarse diariamente:

Algorítmicas: tareas donde se sigue un conjunto de instrucciones determinadas con un conjunto de herramientas determinadas para alcanzar el objetivo.

Heurísticas: En este tipo de tarea no existe un camino de solución prefijado, sino que la persona debe experimentar con las posibilidades y crear un nuevo camino al objetivo. Este tipo de tareas exige creatividad, auto direccionamiento y un profundo foco en la tarea.

A su vez, el autor expresa, que a medida que la sociedad y la tecnología sigue evolucionando, las tareas algorítmicas continuaran siendo más y más absorbidas por la tercerización en otros países, la automatización y, y en las tareas no rutinarias donde toda persona deberá manejarse y encontrar su fuente de desarrollo

### **4.2. El dinero como incentivo<sup>16</sup>**

En nuestra economía actual, el incentivo que motiva al hombre es el dinero, con el que luego cambian por incentivos reales. El dinero se busca debido a lo que permite.

El sueldo y el trabajo, por consiguiente, van de la mano.

---

<sup>16</sup> Extracto Maier Normam (1960) Psicología Industrial. Ediciones Rialp. Madrid.

Si bien todos recibimos la misma moneda, no estamos trabajando por la misma cosa, y estamos motivados por consiguiente de distinta manera.

El dinero es importante para las personas, por diversos motivos:

Valor Económico como fuente de intercambio para bienes y servicios

Símbolo de status para aquellos que lo tienen y pueden gastarlo o ahorrarlo

Representa lo que las empresas piensan del empleado, o al menos eso es lo que muchos empleados perciben

### **4.3. Sistemas Salariales**

Existen varios métodos para la distribución de salarios, teniendo en cuenta la motivación y los valores. Ninguno se aplica exclusivamente, sino que generalmente subsisten en combinaciones.

Para aplicar cada uno, debe tenerse en cuenta: como este salario satisface otras necesidades del trabajador, la situación económica del mismo, y el tipo de trabajo a encarar.

#### Salario en Función del Desempeño

Paga en función de lo producido. Motiva a los hombres a esforzarse y mejorar en función de la producción.

Su principal beneficio es el aumentar la productividad y reducen los costos laborales por pieza. En este caso, se supone que los trabajadores siempre poseen una capacidad para producir más, y los incentivos salariales ayudan a sacar a la luz la misma

#### Salario sobre el Tiempo Invertido

Todos son iguales, no interesa la diferencia de habilidades que pudieran tener. Es preferido por los trabajadores de menor antigüedad y los más antiguos, dado que no produce diferencias entre ellos.

Los trabajadores de mayor potencial no tienen interés en superar la producción media.

Para obtener un esfuerzo individual deben agregarse otros incentivos: Ascensos en función al mérito, bonos anuales, etc.

#### Salarios por Antigüedad

Abonar de acuerdo a la cantidad de años de servicio.

Fomenta la lealtad hacia la organización, y hace pensar a los empleados en el provenir y respetar la tradición

Todos son iguales, envejecemos igual

Para obtener un esfuerzo individual deben agregarse otros incentivos: Ascensos en función al mérito, bonos anuales, etc.

### Salario sobre la base de la Necesidad

Salarios basados en la necesidad de cada uno: Familia, enfermedad, etc.

Crea seguridad, ya que convierte la situación familiar en social: Hijos, casamiento, enfermedad, vivienda, otros, los sustenta la sociedad

Ha sido reconocido por el Gobierno.

### *Valores asociados con los Sistemas de Pago*

<b>Método</b>	<b>Conducta Motivada</b>	<b>Valor Moral</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Grupos Favorecidos</b>
<b>Desempeño</b>	Incremento en la producción	Aprecia las diferencias individuales	Crea inseguridad	Empleados capaces
<b>Tiempo</b>	Apersonarse en el trabajo	Evita favoritismos al igualar salarios	No reconoce el merito	Empleados inseguros y debajo de la media en habilidad
<b>Antigüedad</b>	Largo servicio en una org. determinada	Fuente de ascenso que todos pueden controlar y esperar. Seguridad en la vejez	Discrimina contra los nuevos empleados	Empleados con servicio largo
<b>Necesidad</b>	Se extiende a las responsabilidades familiares	Iguala el nivel de vida y seguridad para todos	No motiva la conducta en el trabajo	Empleados con familia numerosa

### Otros tipos de Salario

Podemos nombrar aquí salarios del tipo de Participación de Utilidades, Planes de Reparto de Ahorros, Sueldo basado en la Habilidad, Perks Económicas y otras.

#### **4.4. Métodos No Económicos de Motivación<sup>17</sup>**

Deben hacerse todos los esfuerzos posibles para que el trabajo sea más interesante, agradable y llevadero, trabajando sobre los deseos más íntimos de la persona, para lo cual los incentivos económicos no están diseñados y en muchos casos no pueden alcanzar estos factores intrínsecos de motivación.

##### La utilización del Elogio

El elogio es una forma de satisfacción del YO, con los que puede motivarse.

##### Conocimiento de los Resultados

Los intereses y la motivación dependen de un conocimiento de lo que ocurre como consecuencia de una conducta.

Aprendizaje y motivación están ligados como motores en el aumento del rendimiento, y ambos están influenciados por el conocimiento de los resultados.

##### Comentar el sentido de Progreso

Las personas poseen un “sentido de progreso” que les interesa alimentar. Se refiere al conocimiento de los avances en su tarea, en su nivel de dominio, y puntos de mejora. Este punto exige de la empresa poder dar feed back al empleado con mediciones sobre su nivel de progreso, teniendo en cuenta factores de producción y otros

##### Adaptar las personas a las tareas

En los juegos, cada persona elige el juego o deporte a realizar de acuerdo a sus intereses y aptitudes. Aunque resulta difícil, cualquier acción dentro de una empresa que coloque a los hombres de acuerdo a sus intereses y aptitudes, mejorara el rendimiento en el trabajo, porque se utilizan en mayor grado la aptitud y la motivación.

---

<sup>17</sup> Síntesis Davis K. y Newstrom J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill: México.

### Dar importancia a los trabajos

La motivación de un empleado crece cuando conoce el porqué de lo que hace, y sabe y considera como contribuye al esfuerzo total., es decir, como su tarea se relaciona con el éxito total de la compañía. De esta manera también se acrecienta el yo, y se respeta la dignidad humana.

### Eliminar el aburrimiento

El aburrimiento es, en gran parte, una circunstancia de motivación baja, por lo que cualquier medida que logre soslayarlo, puede considerarse motivacional (ejemplo, agregar algo de variedad a tareas monótonas).

Fomentar el punto de vista constructivo ante el conflicto: Debemos reaccionar a las conductas frustradas desde un punto de vista de comprensión, considerando la persona como necesitada de ayuda y no como atacante, de manera de encausar la situación a una solución

Corrección de la Situación: En caso de ser posible, debe intentarse corregir el motivo que origino la frustración, aunque en muchos casos resulta difícil dado que al ser una persona frustrada ofensiva, es natural querer castigarla que aceptarla.

Asesoría a los Empleados y Catarsis: La asesoría es discutir con un empleado un problema que suele tener algún contenido emocional, a fin de ayudarlo a resolver mejor sus conflictos, intentando mejorar su salud, eliminado la frustración, y llevándolo a una mejoría en su productividad.

Entender y evitar los peligros en la utilización de Incentivos Negativos: El castigo puede introducir otros efectos indeseables a parte del de evitar la conducta:

- 1) Puede provocar la frustración, especialmente si se lo considera injusto, así como una reacción hostil o regresiva del empleado castigado.
- 2) Puede realizarse una asociación equivocada, ya que dentro del comportamiento castigado podrían existir partes a conservar o buenas, que quedarán afectadas en el sentido negativo del castigo.
- 3) El castigo pone de relieve y en la mente de la persona una acción que no se quiere hacer, poniendo en consideración esta posibilidad ante el individuo amenazado.
- 4) Crea un estado hostil

5) Produce temor, y reduce la aceptación de las ideas

## **Capítulo 5: Función de Distribución en Marketing**<sup>18</sup>

### **5.1. La Distribución como elemento de marketing**

El objetivo que persigue la distribución es “poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo”.

A demás, desde el punto de vista comercial, la distribución implica también llevar a cabo también una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición, y todo a un costo razonable.

#### **Importancia de la Distribución**

Crea utilidad de tiempo, porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa.

Crea utilidad de lugar, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor, donde este quiera adquirir el producto (es decir, aproxima el producto al consumidor)

Crea utilidad de posesión, mediante la entrega física del producto

### **5.2. Modalidades de Distribución**

*Según la intensidad de la distribución*

**Exclusiva:** Donde solo un intermediario está autorizado a comercializar los productos del fabricante dentro de un territorio u área de mercado. A cambio el distribuidor acuerda no comercializar productos de la competencia. En general se da cuando se exige un gran esfuerzo de venta del distribuidor, y permite la utilización de canales cortos.

**Selectiva:** Supone un número reducido de distribuidores, e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario, pero no le exige exclusividad.

**Intensiva:** Cuando se intenta llegar a la mayor cantidad de puntos de venta posible, con la mayor exposición de producto que pueda alcanzarse. Requiere en general canales de distribución largos.

*Según la cantidad de intermediarios*

---

<sup>18</sup> Conceptos extraídos de la obra de Santesmases Mestre, M. (1999). Marketing. Conceptos y Estrategias 4ta Edición. Editorial Pirámide, Madrid.

De Canal largo: Intervienen como mínimo cuatro actores: El fabricante, un mayorista, un minorista y el consumidor final.

De canal corto, donde solo existe un intermediario entre el fabricante y el consumidor, o inclusive, ninguno. En este último caso estaremos hablando de canal directo.

### **5.3. Objetivos de la Estrategia Comercial:**

*Push:* Aquí se confía principalmente en el canal para la realización de las ventas, incentivando a los distribuidores a aumentar sus esfuerzos mediante mejores precios, descuentos, promociones, publicidad cooperativa, financiación y otras ayudas. En este caso, se requerirá un canal calificado y un buen vínculo

*Pull:* En esta estrategia se tira directamente al consumidor mediante propaganda masiva y promoción por parte del fabricante, creando y aumentando demanda que llegue luego al canal. En este caso el canal será menos cualificado y menos remunerado.

### **5.4. Decisiones sobre Promoción y Comunicación.**

En la actualidad, la calidad del producto es un requisito fundamental para la venta, pero no el único. Hoy en día, existen muchos productos en el mercado y la mayoría de gran calidad. El comprador recibe múltiples estímulos, por lo que resulta difícil se dedique a buscar un producto que no conoce, y que le suponga un esfuerzo conseguir. Se debe dar a conocer sus cualidades y beneficios, es decir, se deben promocionar.

La promoción es fundamentalmente comunicación, es transmisión desde el vendedor al comprador de contenidos referentes al producto y la empresa, con el objeto de estimular la demanda.

Son entonces los fines básicos de la promoción la de lograr informar, persuadir y recordar en el consumidor los productos y/o servicios de la empresa en la que se apliquen.

#### **Instrumentos de la promoción**

Dentro del concepto genérico de promoción, se incluyen un conjunto de actividades de comunicación con el mercado objetivo, las cuales podemos resumir en:

Venta personal: Es la comunicación oral, personal, directa e interactiva entre un representante de la empresa y un potencial cliente, con el objetivo de lograr convencer al potencial de comprador los beneficios del producto y concretar la venta. Ahondaremos en esta forma de promoción más adelante.

Marketing Directo: Es una técnica que supone emplear los medios de comunicación para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos específicos, generalmente seleccionados a través de sistemas de bases de datos. Aquí tenemos: Venta por correspondencia, Venta por catálogo, Venta telefónica (telemarketing), Venta por Televisión (tele venta), Venta por PC, venta automática mediante máquinas expendedoras, etc.

Publicidad: Esta referida a toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de medios masivos.

Relaciones Públicas: Son un conjunto de actividades dentro de las cuales se incluye las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio.

Promoción de Ventas: Son las actividades que utilizan incentivos económicos o materiales intentan estimular la demanda directa en el corto plazo.

## Capítulo 6: la Venta Personal<sup>19</sup>

### **6.1. Concepto de Venta Personal**

Es una forma de comunicación oral, de doble vía, interpersonal entre un vendedor y un comprador, con la finalidad de informar, persuadir, generar actitudes favorables hacia el producto y la compañía, prestar servicio, y captar y transmitir de manera directa los gustos y cambios en el mercado.

El asesor o vendedor, es un creador de imagen ante el cliente. El trato e información que dispense determinará la imagen que el cliente forme de la empresa.

La necesidad de la venta personal toma preponderancia ante una situación de alta competencia, donde el cliente es más exigente, y no está dispuesto a ser el quien solicite los servicios.

### **6.2. Características de la Venta Personal**

*Flexibilidad:* Como adaptación de la presentación y el vocabulario a cada comprador y situación específica.

*Permite la comunicación Directa:* Aclarando dudas, ampliando detalles y obteniendo una respuesta inmediata.

*Permite seleccionar específicamente el mercado objetivo*

*Concluye con las negociaciones y el cierre de la venta.* A diferencia del resto de las acciones promocionales que solo acerca al cliente a la compañía.

*Sus principales desventajas son la del alto costo, su incapacidad de llegar a grandes masas en n tiempo reducido, y los grandes esfuerzos necesarios en adiestramiento.*

### **6.3. Tipos de Venta Personal**

*Según el lugar de realización:*

En el establecimiento del vendedor

En el domicilio del cliente

Otros lugares (ferias, mercados, vía pública, etc.)

*Según la actividad principal desempeñada por el vendedor*

---

<sup>19</sup> Conceptos extraídos de la obra de Santesmases Mestre, M. (1999). Marketing. Conceptos y Estrategias 4ta Edición. Editorial Pirámide, Madrid.

Tomar o recibir pedidos: típico de vendedores de salón, donde un cliente previamente interesado se acerca, y el trabajo consiste en ser amable y crear vínculo

Conseguir pedidos: Buscando nuevos compradores, haciendo demostraciones de venta. Aquí el adiestramiento tanto sobre el producto como en técnicas de venta es mayor.

#### **6.4. Tareas del Vendedor**

El vendedor, dependiendo de las características de la empresa y el mercado puede realizar un gran número de tareas:

*Relacionadas con el producto:*

Conocimiento acabado del mismo, características y ventajas

Conocimiento de precios y condiciones de venta

*Relacionadas con el mercado*

Informar, aconsejar, efectuar demostraciones, atender reclamos, explicar promociones,

Conocer las características de los distintos tipos de clientes, y obtener constantemente información del mercado

*Relacionadas con la competencia*

Conocer las empresas competidoras, y los productos que ofrecen

*Relacionadas a la empresa a la cual presta servicios*

Obtener pedidos, vender el cupo asignado

Planificar visitas, prospectar clientes

Controlar los gastos

Adiestrar a nuevos vendedores, comunicar ideas, etc.

#### **6.5. Remuneración de los Vendedores**

La remuneración tiene una influencia sobre la motivación y rendimiento del vendedor, pero su determinación es una tarea compleja.

Tanto la remuneración económica como la no económica (reconocimiento, autonomía, promoción) son muy importantes en la motivación y rendimiento, en algunos casos, inclusive, las segundas sobre las primeras.

##### **Sistemas de Remuneración**

Las formas básicas de remuneración de vendedores son la de:

- Sueldo Únicamente,

- Comisión Únicamente,
- Una combinación de ambas.

Los objetivos remunerables pueden estar asociados a

- Actividades de gestión de venta (remuneración por Número de visitas, información recolectada, cuota de venta, nuevos clientes)
- Resultados de gestión, ventas concretas realizadas (en el caso de comisión, puede ser un monto fijo por unidad vendida, un variable por unidad vendida, porcentaje sobre la venta, u otras).

Metodo	Utilidad en situaciones de...	Pros	Cons
<b>Solo sueldo</b>	Vendedores nuevos. Desarrollo de nuevos territorios. Muchas areas sin relacion con ventas	Seguridad. Facil de administrar. Costos predecibles	Falta de incentivo. Costo sin relacion con las ventas
<b>Solo comision</b>	Las ventas son agresivas. Todo el trabajo es de venta	Mayor Incentivo. Costos relacionados a ventas	Inseguridad para el vendedor. Poco trabajo de prospeccion
<b>Combinacion</b>	Se requiere incentivar, pero tambien maneter control sobre ellos	Seguridad e incentivos. Costes relacionados con las ventas.	Mayor dificultad de administracion y prediccion de costes

### **6.6. Motivación del Vendedor:**

La motivación puede entenderse para la Dirección Comercial como una actividad continua, y para el vendedor como un estado.

La motivación del equipo de ventas se constituye en el esfuerzo que el vendedor está dispuesto a realizar en el desarrollo de sus actividades.

Aunque la actividad de venta puede suponer por sí misma un reto constante que desafía al vendedor, la dirección comercial debe realizar constantemente, acciones concretas para motivar a su equipo. Estas acciones deben permitir una comunicación de doble vía, donde la empresa pueda informar sobre el rendimiento del equipo y los nuevos planes, y donde el vendedor pueda expresar a la conducción sobre sus actividades y transmitir inquietudes, opiniones y experiencias.

### **Determinantes del Rendimiento, Motivación y Satisfacción de los Vendedores**

Diversos estudios que analiza Santesmasse Mestre 20 prueban el interés desde siempre en la temática de motivación y rendimiento de la fuerza de venta.

<sup>20</sup> El autor cita Pichard. P. Bagozzi, 1978 y 1980, Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford y Orville C. Walker Jr., 1976 y 1985, Stephen X. Doyle y Benson P. Shapiro 1980 y,1983, Herbert M. Greenberg y Jeanne Greenberg 1980, Barton A. Weitz, 1981, y Jose A. Varela Gonzalez, 1992.

Abarcando factores como atributos y rasgos personales de la persona, como características de la tarea, factores del entorno, y otros.

Es así, que estas investigaciones llegan a un esbozo del conjunto de factores determinantes de la motivación y satisfacción del vendedor:

*Factores Personales:*

- Características demográficas
- Aptitud / capacidad
- Habilidad
- Experiencia
- Percepción de la función desempeñada
- Motivación
- Satisfacción

*Factores relacionados con el Puesto y la tarea*

- Carga de trabajo
- Esfuerzo realizado
- Potencial del territorio
- Desplazamientos requeridos
- Seguridad del puesto de trabajo
- Remuneración

*Factores referidos a la Dirección y Organización del Trabajo*

- Factores de la organización
- Relaciones con los compañeros
- Situaciones conflictivas
- Ambigüedad sobre lo que se espera del vendedor
- Evaluación del rendimiento
- Supervisión del rendimiento
- Promoción personal, ascensos
- Delegación de autoridad

Uno de los Modelos globales sobre esta temática que más atraen a Santesmasse Mestre es el de Walker, Churchill y Ford<sup>21</sup>. En este estudio los autores sostienen que el rendimiento está determinado por la interacción entre la motivación, la aptitud y la percepción de la función desempeñada, pero que a su vez, la motivación es función de las compensaciones, de las características personales y el rendimiento real del vendedor. El rendimiento, da lugar a dos tipos de recompensas, las internas (referentes a la autorrealización, las más altas de Maslow) y las externas (las que satisfacen las necesidades inferiores, relacionadas a incentivos monetarios seguridad laboral, promoción, etc.). Estas recompensas dan lugar a satisfacciones intrínsecas (relacionadas a las primeras) y extrínsecas (referidas a las compensaciones externas).

---

<sup>21</sup> Orville Walrke Jr., Gilbert A. Churchill Jr. y Neil M. Ford; "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needs Research", *Journal of Marketing Research*, XIV, 2, mayo 1977, pag 156-168

## **Capítulo 7: Marketing de Servicios**<sup>22</sup>

Los servicios, presentan diferencias comparativas a los productos físicos, que justifican una comercialización adaptada a los mismos.

Santesmase define servicio como “*La aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos*”.

Es así que diferencia los servicios según:

- Su grado de intervención de personas o maquinas (mecanización),
- La participación que el usuario tenga en el mismo (sin participación del usuario, como la limpieza, o con participación del mismo, como el alquiler de un DVD, que exige poseer TV, prenderla y manipularla)

### **7.1. Características diferenciales de los servicios**

Lo que justifica el estudio individualizado de los servicios como materia en marketing está relacionada a las características que estos poseen

**Intangibilidad:** Referida al hecho de no ser percibida por los sentidos, trae consigo problemáticas para su comercialización

*No se puede transmitir la propiedad:* Solo la posesión, lo que dificulta el sentido de identificación del cliente con la empresa

*No se puede proteger por patentes:* Y por lo tanto puede ser copiado inmediatamente por la competencia y perder la ventaja competitiva alcanzada

*Dificultad de promocionar y/o publicitar*

*Dificultad de diferenciación*

*No se puede almacenar ni regular la demanda*

*El precio es difícil de fijar:*

**Inseparabilidad:** Se relaciona al hecho de que la producción va unida al consumo, y ambas se realizan de manera simultánea. Por esta razón, el usuario participa mucho más en el proceso productivo, y esto debe explotarse como una ventaja que requiere del prestador conocimiento acabado de las necesidades, características, comportamientos y preferencias del usuario potencial. A su vez, la comunicación entre el comprador y vendedor es más fluida, lo que

---

<sup>22</sup> Conceptos extraídos de la obra de Santesmases Mestre, M. (1999). Marketing. Conceptos y Estrategias 4ta Edición. Editorial Pirámide, Madrid.

exige una comunicación efectiva. La inseparabilidad, es en muchos casos el detonante de la venta directa en los servicios.

Variabilidad: Los servicios presentan menor estandarización que los bienes. Esta característica puede verse como una debilidad desde el punto de vista del control de calidad, o como una ventaja que nos permite en cada ocasión “acercarnos” a lo que cada cliente individual solicita

Caducidad: Esto indica que los servicios no pueden almacenarse. En una demanda constante esto no presentaría inconvenientes, pero en caso de fluctuación obliga a trabajar con capacidad ociosa que puede ser costosa (que hace un hotel de playa en invierno?).

## Capítulo 8: Metodología de Investigación

### **8.1. Justificación y Delimitación de la investigación:**

Justifican la elección del tema de investigación:

La utilización de canal comercial indirecto se ha convertido en una práctica cada vez más habitual de desarrollar negocios en la comunidad empresaria, dadas sus ventajas en costos y flexibilidad. Sin embargo, el uso de esta red trae aparejados nuevos desafíos organizacionales de los cuales poco se ha escrito e investigado: lograr la motivación y retención de los mismos para el cumplimiento de las metas organizacionales en el largo plazo. Se hace entonces crítico el estudio de estos factores para el éxito de las empresas que utilizan estas formas de comercialización.

La presente investigación estará delimitada por el estudio específico de:

Canal comercial de venta: Personal (individuos), Indirecto (no bajo de relación de dependencia) bajo sistema de remuneración variable (esquema comisional) en la industria del seguro, específicamente en una empresa en particular: Tranquilidad Seguros<sup>23</sup>, en la regio NEA y Centro de nuestro país. Estas aclaraciones se realizan dado que existen múltiples variantes de canales comerciales de este tipo (organizaciones comerciales, comercializadoras, vendedores dependientes, esquemas de fijo asegurado más variables, etc.) que no serán analizadas en esta investigación.

Factores motivacionales: Dentro del Área disciplinar de los Recursos Humanos, nos avocaremos al análisis de las motivaciones de nuestro objeto de estudio.

### **8.2. Hipótesis:**

“Las empresas que utilizan como canal de distribución asesores comerciales independientes solo tienen en cuenta factores motivacionales extrínsecos en sus políticas de incentivos formales. Al no considerar los factores intrínsecos, aplican entonces a sus colaboradores reglas que solo abarcan de manera parcial los aspectos y elementos motivadores en el ser humano”.

### **8.3. Tipo de Investigación:**

Aplicada

Se ha seleccionado este tipo de investigación para identificar el trabajo a realizar dado que si bien el objetivo de la investigación es analizar y describir los factores motivacionales y de permanencia en redes de comercialización de personal indirecto a la luz de los textos y trabajos realizados por diferentes expertos en el tema en todo el mundo, también es parte de la justificación del presente el objetivo de poder aplicar los descubrimientos obtenidos durante la investigación para superar los nuevos desafíos que la implementación creciente de este sistema comercial posee en la comunidad empresaria.

### **8.4. Diseño de la Investigación: Descriptivo – No Experimental**

Se establece la presente investigación como de tipo descriptivo no experimental dado que el fin de la misma es la de estudiar las características que el sistema de comercialización indirecta posee, comparar las distintas corrientes teóricas existentes, y por último realizar un atisbo de las fortalezas y debilidades del mismo respecto al desarrollo y productividad de la red comercial en la comunidad empresaria.

### **8.5. Población y muestra**

Compañía de Seguros Tranquilidad Seguros S.A. , Plantel de Asesores Productores de seguro independientes Oficina Corrientes y Chaco.

### **8.6. Fuentes de información y procesamiento de la información**

- Observación directa: El Autor posee:  
Cinco años de experiencia en Tranquilidad Seguros S.A. como Gestor Comercial del Canal de Productores Asesores, atendiendo al plantel de la muestra de estudio en el trabajo diario.

---

<sup>23</sup> Los nombres de las empresas han sido cambiados con el objeto de preservar su confidencialidad

Un año en Empresa Comercializadora de Planes de Capitalización y Ahorro Planes SA. Al momento de la presente Investigación, como Gerente Comercial para la Zona NEA aportan a una mayor comprensión.

Esta experiencia brinda al autor participación completa por más de un año en el objeto de estudio.

- Entrevistas a personas claves:

Mediante la asistencia del Gerente Comercial Zona NEA<sup>24</sup> y CENTRO<sup>25</sup> de Tranquilidad Seguros S.A., encargado de la región por seis años al momento de la presente investigación, se logró el contacto con gerentes y/o gestores comerciales<sup>26</sup> de Oficinas Claves de la Región: Oficina Corrientes, Oficina Resistencia, Oficina Posadas, Oficina Paraná, Oficina Santa Fe y Oficina Rosario<sup>27</sup>.

Se utilizó un formulario cerrado en base a los cuadros del punto 2 del capítulo 9, donde luego de una breve introducción a cada elemento, el entrevistado debía contestar:

De manera cerrada: La presencia ALTA – MEDIA – BAJA del elemento analizado en la actividad del productor asesor independiente.

El grado de conciencia, ALTA – MEDIA – BAJA del elemento analizada de Tranquilidad Seguros sobre ese mismo elemento.

De manera Abierta: Algunos ejemplos en el vínculo diario que acompañen su respuesta.

### **8.7. Estrategia de Abordaje: Cuantitativo**

Se toma este tipo de estrategia dado que la investigación está orientada a la descripción de la unidad de análisis basándonos por completo en las teorías existentes, utilizando los principios de la misma para evaluar el objeto de estudio. El método de abordaje será el de establecer puntos de chequeo teórico en la realidad de las empresas estudiadas, de manera de determinar su presencia, para luego analizarlas en conjunto en las conclusiones.

---

<sup>24</sup> Chaco-Corrientes- Misiones

<sup>25</sup> Santa Fe – Entre Rios

<sup>26</sup> Los gestores comerciales de una oficina son los ejecutivos de cuenta de los asesores de seguro independientes, quienes asisten en todas sus necesidades comerciales diarias a los mismos. Tienen una cartera de asesores independientes asignada y trabajan para el crecimiento comercial de los mismos.

<sup>27</sup> Los gerentes y gestores de las oficinas trabajan y conocen a los asesores independientes tanto de su ciudad como del resto del interior de su provincia, son cabeceras provinciales. Esto hace atractivo el alcance de las encuestas, ya que se trabajó con ejecutivos que opinaran sobre los asesores de más de cinco provincias del país.

Es así que el análisis de las entrevistas se realizó mediante la Interpretación de los formularios en escalas numéricas de 1 a 3, agrupando los mismos por media aritmética y/o moda según el caso<sup>28</sup>

### **8.8. Análisis y procesamiento de datos bibliográficos y estadísticos**

Datos Bibliográficos: Dada la extensa bibliografía existente en el tema de estudio, se trabajó con tablas de fichaje electrónicas en software Excel, lo cual permitió facilidad y flexibilidad en el manejo del fichaje. Se incorporaron al fichaje división bibliográfica por su enfoque: Teórico, Teórico Aplicado, y de Elaboración, siendo el primero todo material conceptual, el segundo aplicaciones concretas del tema de estudio y el tercero material metodológico para la elaboración de la tesis. Por último, se estableció importancia al material bibliográfico caratulándolos en alta, media y baja, trabajando la tesis solamente en los dos primeros niveles y descartando el tercero.

### **8.9. Cronograma de Trabajo:**

- 1- Consulta a expertos sobre bibliografías relacionadas al tema de investigación
- 2- Búsqueda bibliográfica
- 3- Búsqueda de trabajos de investigación relacionados
- 4- Búsqueda de material en general en Internet
- 5- Fichaje exhaustivo
- 6- Lectura, selección, análisis y resumen del material encontrado
- 7- Estructuración de los Contenidos de la tesis
- 8- Realización de las entrevistas y elaboración de la Tesis
- 9- Presentación de la tesis

---

<sup>28</sup> Cuando la desviación estándar era igual o superaba a 1, se utilizaba la moda, de lo contrario se utilizaba la media como medida de tendencia central.

	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
1- Consulta a expertos sobre bibliografías relacionadas al tema de investigación	■	■										
2- Búsqueda de bibliografica	■	■										
4- Búsqueda de trabajos de investigación relacionados	■	■										
5- Búsqueda de material en general en Internet	■	■										
6- Fichaje exhaustivo			■									
7- Lectura, selección, análisis y resumen del material encontrado				■	■	■	■					
8- Estructuración de los Contenidos de la tesis								■				
9- Realización de las entrevistas y elaboración de la Tesis									■	■	■	
10- Presentación de la tesis												■

## Capítulo 9: Análisis y Aplicación del Marco Teórico a las poblaciones seleccionadas

En el presente capítulo analizaremos punto a punto; según lo observado en los capítulos anteriores, las características de la empresa seleccionada como muestra, y luego se realizará un análisis y cuantificación concreta de los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos encontrados dentro de las políticas de incentivos formales, de manera de comprobar o no la hipótesis en nuestras conclusiones.

### 9.1. Descripción de la empresa muestra

#### Tranquilidad Compañía de Seguros

Es un grupo Asegurador Internacional, de origen español, creado en 1933 y con operaciones en Argentina desde 1986.

Sus productos comercializados se enfocan en brindar una solución integral en materia de seguros, trabajando todos los tipos de producto existentes en el mercado (seguros para personas y empresas)

Posee más de 200 oficinas comerciales en todo el país, con más de 1800 empleados en relación de dependencia.

En cuanto a la red independiente, cuenta con más de 2.800 productores de seguros asociados en todo el país.

#### Importancia de la Distribución en el Mercado de Tranquilidad S.A.

##### Modalidades de Distribución

*Según la intensidad de la distribución*

Selectiva: Los asesores comerciales deben pasar por un proceso de selección y capacitación que permita asegurar el resguardo de la marca ante los potenciales clientes más allá de su capacidad comercial específica.

*Según la cantidad de intermediarios*

De Canal Corto: El asesor se vincula directamente a la compañía y trabaja de manera totalmente individual y autónoma. El 100% de los asesores de la compañía trabajan en esta modalidad.

#### Objetivos de la Estrategia Comercial:

*Push*: El canal es el encargado de la búsqueda de la venta. La compañía brinda respaldo mediante su trayectoria y solvencia, pero con poca intervención comercial

#### Instrumentos de la promoción utilizados

Venta personal: Realizada constantemente por los asesores comerciales de la compañía, con las siguientes características:

En el domicilio del cliente. En algunos casos los asesores poseen oficinas propias donde atienden al cliente, dado el vínculo a largo plazo que producen.

Consiguiendo pedidos

Realizando la totalidad de tareas del vendedor referidas al producto, el mercado, la competencia y la empresa, y adicionando tareas administrativas como la gestión de los siniestros y las cobranzas mensuales.

#### Planificación de Sistemas de Venta de Tranquilidad S.A.

##### Elección del Tipo de Vendedores:

*Vendedores Independientes*: No pertenecen a la plantilla de la organización. Es la modalidad utilizada en un 100% dentro de la organización,

- No se necesita dedicación exclusiva, en su mayoría trabajan con distintas compañías para permitirle mayor abanico de posibilidades al cliente
- No sufren control de cumplimientos de agenda diaria ni concreción de ventas
- Pueden ser pasibles de desvinculación solo luego de un largo periodo de inactividad o ilícitos comprobados

#### Remuneración de los Asesores Productores de seguros de Tranquilidad S.A.

- Comisión Únicamente
- Los objetivos remunerables asociados a resultados de gestión, ventas concretas realizadas
- Porcentaje sobre la venta realizada, de por vida mientras el cliente permanezca abonando mensualmente.

- Permite la generación de cartera y una base de crecimiento

## **9.2. Análisis de los Elementos Motivacionales presentes en las organizaciones analizadas**

Como decía la autora Woolfolk, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo. Es lo que impulsa a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Analicemos en la organización estudiada, en base a las encuestas realizadas, la presencia de aquellos elementos esenciales para la motivación en la tarea, tomando en consideración los diferentes conceptos y corrientes de pensamiento vistas hasta el momento, teniendo en cuenta dos parámetros:

- Nivel de presencia del aspecto: Entendido por el mismo el grado en que el aspecto de la motivación, según la teoría que analicemos, aparece en la gestión diaria del asesor independiente de seguros como elemento motivante.
- Nivel de conciencia del Elemento: Nos referimos aquí al grado en que la empresa percibe de manera explícita y consciente al elemento analizado como un factor de motivación y su importancia para el asesor independiente, y como la empresa trabaja sobre él para maximizar los resultados con los mismos.

Para ambos parámetros, se utilizó una escala de 1 a 3, siendo 3 Alto, 2 Medio y 1 Bajo

A su vez, se permitió a cada participante luego de cada ponderación la posibilidad de comentar ejemplos de cada uno de los puntos analizados.

Veamos los resultados obtenidos de manera analítica:

	Nivel de Presencia					Nivel de Conciencia del Elemento					Promedio	Moda	Mediana																						
	Situaciones que ejemplifiquen el elemento					Situaciones que ejemplifiquen el elemento																													
	CORRIENTES - GESTOR	ROSARIO - GESTOR	SANTA FE - GESTOR	PARANA - GESTOR	RESISTENCIA - GESTOR	POSADAS - GESTOR	CORRIENTES - GESTOR	ROSARIO - GESTOR	SANTA FE - GESTOR	PARANA - GESTOR				RESISTENCIA - GESTOR	POSADAS - GESTOR																				
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	CORRIENTE COGNITIVA DE NECESIDADES	MASLOW	FISIOLOGICAS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																		
			SEGURIDAD	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2																	
			AFLIACION	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1																
			RECONOCIMIENTO	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2																
			AUTOREALIZACION	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2																
	HERZBERG	DE HIGIENE	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2																	
		DE MOTIVACION	3	3	1	1	3	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	2																	
		REFORZAMIENTOS POSITIVOS	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	2	2																	
		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1																	
		EXTINCION	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1	1																	
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL																																			
																		REFORZAMIENTOS POSITIVOS	3	2	2	1	3	2	3	2	1	3	2	1	3	2	2	2	
																		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
																		EXTINCION	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
																		REFORZAMIENTOS POSITIVOS	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	1	3	2	2	2
																		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
																		EXTINCION	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
																		REFORZAMIENTOS POSITIVOS	3	2	2	1	3	2	3	2	1	3	2	1	3	2	2	2	2
																		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
																		EXTINCION	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1

	Nivel de Presencia					Promedio	Moda	Mediana									
	Situaciones que ejemplifiquen el elemento																
	CORRIENTES - GESTOR	SANTAFÉ - GESTOR	PARANA - GESTOR	RESISTENCIA - GESTOR	POSADAS - GESTOR												
CORRIENTES DE COMPARACION	Nivel de Conciencia del Elemento																
	Situaciones que ejemplifiquen el elemento																
	CORRIENTES - GESTOR	SANTAFÉ - GESTOR	PARANA - GESTOR	RESISTENCIA - GESTOR	POSADAS - GESTOR	Promedio	Moda	Mediana									
CORRIENTE DE LOS FACTORES INTRINSECOS	Nivel de Presencia																
	Situaciones que ejemplifiquen el elemento																
	CORRIENTES - GESTOR	SANTAFÉ - GESTOR	PARANA - GESTOR	RESISTENCIA - GESTOR	POSADAS - GESTOR	Promedio	Moda	Mediana									
TEORIA DE LA EQUIDAD	CON EL PROPIO ESFUERZO	2	3	3	3	3	3	3	Resultado sujeto a esfuerzo, con posibilidad de generar un ingreso incremental (cartera) y a largo plazo. Trabajo al ritmo propio	2	2	2	2	2	2	2	2
	CON LOS PARES	2	3	3	2	3	3	3	Los asesores exitosos logran ingresos y reconocimiento mayores que inclusive el personal en relacion de dependencia de la organizacion (gerente regional), buscan orgullo y poder relativo según el tamaño de su cartera de clientes	2	2	2	2	2	2	2	2
	CON OTRAS POSIBILIDADES FUERA	3	3	3	3	3	3	3	Trabajo con sentido vocacional, posibilidades de desarrollo a largo plazo. Buena consideración social del asesor de seguros.	2	2	2	2	2	2	2	2
TEORIA DE LOS CUATRO DRIVERS	DE POSEER	3	2	3	3	2	3	3	Bienestar mediante la retribucion. Muchas veces se inician como part time de otra actividad	3	2	3	3	3	3	3	3
	DE RELACIONARSE	3	1	2	3	1	3	3	Vinculo no obligatorio, asesores sin reuniones ni comunicacion programada con la organizacion. Sin actividades dentro de la compañia que vinculen a los asesores entre si y a ellos con el equipo de la cia. No se los participa en celebraciones internas	2	1	2	1	2	2	2	2
	DE COMPRENDER	3	1	2	1	1	3	2	Las capacitaciones sobre productos son realizadas al inicio del vinculo, luego no se refuerzan periodicamente. Los cambios del mercado y/o empresa se anuncian via intranet. Los procesos administrativos para atencion a clientes (siniestros, cobranzas, etc.) no son compartidos especificamente con el asesor.	2	1	1	1	1	1	1	1
DE LOS TRES ELEMENTOS	DE DEFENDER	3	3	1	1	3	2	3	Reglas constantes en el tiempo, cumplimiento de pactos y acuerdos. Negociaciones y comunicacion antes de medidas extremas	3	2	1	2	3	2	2	2
	AUTONOMIA	3	3	3	3	3	3	3	Autonomia sobre todos los elementos de este factor (el asesor elije que tareas y como encararlas dia a dia, maneja sus horarios, y si trabaja individualmente o con equipo)	2	1	2	2	1	2	2	2
	MAESTRIA	3	3	2	2	3	2	3	La tarea (asesoria y venta) y el producto (productos financieros con multiples aristas) potencian el estado de flow en la tarea y la posibilidad de mejora continua	2	1	2	3	1	3	2	2
PROPOSITO	3	3	2	1	3	1	2	El fin ultimo de la organizacion se define y vive como dispsonadores de tranquilidad y seguridad mas alla del fin economico. Las personas, no los resultados se peciben como lo mas importante.	3	1	2	2	1	1	2	2	

### 9.3. Procesamiento de los datos obtenidos

Con los resultados obtenidos de las encuestas, se realizó una ponderación de cada elemento mediante la utilización de medidas de tendencia central.<sup>29</sup>

			Nivel de Presencia				Nivel de Conciencia			
			Promedio	Moda	Mediana	MED. SELECC	Promedio	Moda	Mediana	MED. SELECC
CORRIENTE COGNITIVA DE NECESIDADES	MASLOW	FISIOLOGICAS	3	3	3	3	3	3	3	3
		SEGURIDAD	3	3	3	3	2	2	2	2
		AFILIACION	2	2	2	2	1	1	1	1
		RECONOCIMIENTO	2	2	2	2	2		2	2
		AUTOREALIZACION	2	2	2	2	2	2	2	2
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO	DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	REFORZAMIENTOS POSITIVOS	3	3	3	3	2	2	2	2
		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	1	1	1	1	1	1	1	1
		EXTINCION	3		3	3	1	1	1	1
CORRIENTES DE COMPARACION	TEORIA DE LA EQUIDAD	CON EL PROPIO ESFUERZO	3	3	3	3	2	2	2	2
		CON LOS PARES	3	3	3	3	2	2	2	2
		CON OTRAS POSIBILIDADES FUERA	3	3	3	3	2	2	2	2
CORRIENTE DE LOS FACTORES INTRINSECOS	TEORIA DE LOS CUATRO DRIVERS	DE POSEER	3	3	3	3	3	3	3	3
		DE RELACIONARSE		3		3	2	2	2	2
		DE COMPRENDER		1		1	1	1	1	1
		DE DEFENDER		3	3	3	2	2	2	2
	DE LOS TRES ELEMENTOS	AUTONOMIA	3	3	3	3	2	2	2	2
		MAESTRIA	3	3	3	3	2	2	2	2
		PROPOSITO		3		3	2			2

<sup>29</sup> Se obtuvieron la media, moda y mediana, y se utilizó la media como medida de análisis, utilizando la moda como medida de referencia para casos de desviación estándar igual o mayor a uno.

#### **9.4. Contraste de Resultados respecto a la Hipótesis**

Planteamos en esta sección, la distancia que existe entre el nivel de presencia del elemento motivación para el asesor de seguros en esta empresa analizada, y el grado de conciencia de Tranquilidad Seguros respecto al mismo en sus políticas de trabajo, de manera de acercarnos al contraste de la hipótesis planteada:

			Nivel de Presencia	Nivel de Conciencia	Distancia
CORRIENTE COGNITIVA DE NECESIDADES	MASLOW	FISIOLOGICAS	3	3	0
		SEGURIDAD	3	2	1
		AFILIACION	2	1	1
		RECONOCIMIENTO	2	2	0
		AUTOREALIZACION	2	2	0
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO	DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	REFORZAMIENTOS POSITIVOS	3	2	1
		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	1	1	0
		EXTINCION	3	1	2
CORRIENTES DE COMPARACION	TEORIA DE LA EQUIDAD	CON EL PROPIO ESFUERZO	3	2	1
		CON LOS PARES	3	2	1
		CON OTRAS POSIBILIDADES FUERA	3	2	1
CORRIENTE DE LOS FACTORES INTRINSECOS	TEORIA DE LOS CUATRO DRIVERS	DE POSEER	3	3	0
		DE RELACIONARSE	3	2	1
		DE COMPRENDER	1	1	0
		DE DEFENDER	3	2	1
	DE LOS TRES ELEMENTOS	AUTONOMIA	3	2	1
		MAESTRIA	3	2	1
		PROPOSITO	3	2	1

Luego, identificamos sobre cada elemento en cada teoría motivacional, cuales se acercan a elementos motivaciones del tipo extrínsecos al individuo, y cuales pueden identificarse como intrínsecos al mismo:

			Cercania Motivacional
CORRIENTE COGNITIVA DE NECESIDADES	MASLOW	FISIOLOGICAS	Externa
		SEGURIDAD	Externa
		AFILIACION	Externa
		RECONOCIMIENTO	Externa
		AUTOREALIZACION	Interna

En la teoría de necesidades, identificamos todos los elementos con fuentes motivacionales externas, excepto la necesidad de autorrealización que la acercamos a la motivación intrínseca del individuo.

			Cercania Motivacional
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO	DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	REFORZAMIENTOS POSITIVOS	Externa
		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	Externa
		EXTINCION	Interna

En la teoría modificatoria del comportamiento identificamos los reforzamientos, tanto positivos como negativos, como elementos motivaciones externos, mientras que la extinción, la asociamos al efecto intrínseco que este hecho produce en el individuo.

			Cercania Motivacional
CORRIENTES DE COMPARACION	TEORIA DE LA EQUIDAD	CON EL PROPIO ESFUERZO	Interna
		CON LOS PARES	Externa
		CON OTRAS POSIBILIDADES FUERA	Externa

En la teoría de la equidad, entendemos el sentido de justicia con el propio esfuerzo como un elemento motivacional interno, mientras que asociamos la comparación con pares y con otra posibilidades como detonantes externos al individuo.

			Cercanía Motivacional
CORRIENTE DE LOS FACTORES INTRINSECOS	TEORIA DE LOS CUATRO DRIVERS	DE POSEER	Externa
		DE RELACIONARSE	Externa
		DE COMPRENDER	Interna
		DE DEFENDER	Interna
	DE LOS TRES ELEMENTOS	AUTONOMIA	Interna
		MAESTRIA	Interna
		PROPOSITO	Interna

Finalmente, en las teorías que en una primera instancia agrupamos como de los factores intrínsecos de motivación, podemos hallar a criterio del autor dos elementos extrínsecos en la teoría de Lawrence & Mitin Nohia: el driver de Poseer y el de Relacionarse, dependientes de los resultados y la interacción con el ambiente, mientras que el resto de los elementos de la teoría de Pink, el driver de comprender y defender, y todos los drivers de la teoría de Pink, podemos considerarlas netamente intrínsecas.

Por último, comparamos las distancias existentes entre el nivel de presencia del elemento y el nivel de conciencia del elemento, agrupando entre elementos cercanos a fuentes Internas por un lado, y externas de motivación por otro:

			Distancia	Cercania Motivacional	Distancia Agrupada
CORRIENTE COGNITIVA DE NECESIDADES	MASLOW	FISIOLOGICAS	0	Externa	<b>0,50</b>
		SEGURIDAD	1	Externa	
		AFILIACION	1	Externa	
		RECONOCIMIENTO	0	Externa	
		AUTOREALIZACION	0	Interna	<b>0,00</b>
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO	DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	REFORZAMIENTOS POSITIVOS	1	Externa	<b>0,50</b>
		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS	0	Externa	
		EXTINCION	2	Interna	<b>2,00</b>
CORRIENTES DE COMPARACION	TEORIA DE LA EQUIDAD	CON EL PROPIO ESFUERZO	1	Interna	<b>1,00</b>
		CON LOS PARES	1	Externa	<b>1,00</b>
		CON OTRAS POSIBILIDADES FUERA	1	Externa	
CORRIENTE DE LOS FACTORES INTRINSECOS	TEORIA DE LOS CUATRO DRIVERS	DE POSEER	0	Externa	<b>0,50</b>
		DE RELACIONARSE	1	Externa	
		DE COMPRENDER	0	Interna	<b>0,83</b>
		DE DEFENDER	1	Interna	
	DE LOS TRES ELEMENTOS	AUTONOMIA	1	Interna	
		MAESTRIA	1	Interna	
		PROPOSITO	1	Interna	

## CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado en la organización de referencia, podemos establecer que:

- Solo en el caso del elemento de *Extinción*, en la Teoría Modificatoria del Comportamiento, pudo observarse la distancia máxima de dos (2) entre una alta presencia del elemento como factor para el asesor, y bajo nivel de conciencia del elemento por parte de la organización analizada, siendo el resto de las distancias, tanto para elementos identificados como intrínsecos como extrínsecos, iguales o menores a uno (1). Esto indica que el análisis que debe realizarse en adelante es el de un grado mayor o menor de presencia y conciencia de elementos intrínsecos u extrínsecos de motivación en la organización analizada, pero nunca de ausencia o presencia total de alguno de esos elementos en la misma.
- Las menores distancias entre la importancia del elemento para el asesor y la conciencia de ello por parte de la organización, se dio en el factor de autorrealización de la teoría de Necesidades en particular, donde fue nula (2 en presencia y 2 en conciencia de la organización del mismo), seguido en 0,5 de distancia por la agrupación de los elementos extrínsecos de las teorías de Necesidades, la teoría modificatoria del comportamiento organizacional y las teorías Intrínsecas de comportamiento.
- Las distancias de los factores intrínsecos, excepto el caso establecido en el primer punto de estas conclusiones, oscilan entre 0,83 y 2, siendo siempre comparativamente mayores en cada teoría analizada con la distancia de pares extrínsecos.

En nuestra hipótesis afirmábamos que las empresas que utilizan como canal de distribución asesores comerciales independientes solo tienen en cuenta factores motivacionales extrínsecos en sus políticas de incentivos formales y no consideraban los factores intrínsecos. Sin embargo, a la luz del trabajo realizado, podemos determinar que este divorcio factor intrínseco vs factor extrínseco no es tal, y que ambos son encontrados en las políticas de incentivos formales de esta organización.

Sin embargo, persiste aun el mayor uso de los factores extrínsecos como elementos de motivación según nuestro análisis realizado, respaldada en la siempre menor distancia de estos factores respecto de sus pares intrínsecos.

Que esta brecha se deba a lo reciente de los avances y estudios más profundos sobre los factores intrínsecos y la consecuente ventaja temporal de las teorías extrínsecas, a la mayor

practicidad dada la relación más directa Inversión–Resultado que brindan las teorías extrínsecas, o la simple comodidad que evita el cambio a una nueva forma de trabajo más eficiente y abarcativa del ser humano, será detonantes para investigaciones futuras a realizarse en el campo de la motivación.

## Bibliografía

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Nro.40, p39-58.
- Amabile, T.M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal* 1999, Vol. 42, No. 6, p630-640.
- Borsinger de Montemayor, A., Bosio, I., Castro de Castillo, E. y otros (2005) *Los textos de la ciencia. Principales clases del discurso académico-científico*, Editorial Comunicarte, Córdoba.
- Chiavenato Adalberto (2004). *Comportamiento organizacional*. Edit. Thomson: México.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, Nro.36, p1140-1157.
- Cruz Roche, Ignacio (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Ediciones Pirámide.
- Davis K. y Newstrom J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill: México.
- Hacker, C.A. (2003, primavera). Turnover: A silent profit killer. *Information Systems Management*, p14-18.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, p87-96.
- Maidani, E.A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*; Vol. 20 Issue 4, p441-449.
- Maier Normam (1960). *Psicología Industrial*. Ediciones Rialp. Madrid.
- Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation; *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Méndez Álvarez, C.E. (2001) *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*; 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill; México.
- Miquel Peris, S. y otros (1997). *Distribución Comercial*. Esic Editorial
- Nohria, Nitin & otros (2009) Employee Motivation: A Powerful New Model, *HBR*.

- Numan, D. (1993) *Teachers develop teachers Research. Papers on Classroom research and teacher Development*; Editorial Edge, J. and Richards; K. Oxford.
- Pink, D. (2009). *Drive, de Surprising Truth about What Motivates us*. Penguin Group. New Yprk..
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Sabino, C. (1986) *El proceso de investigación*; Editorial Hvmanitas; Buenos Aires.
- Sabino, C. (1993) *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*; Edición Ampliada; Editorial Lumen Humanitas; Buenos Aires.
- Samaja, J. (2003) *El proceso de la Ciencia. Una breve introducción a la investigación científica*; Facultad de Arquitectura UBA; Serie Difusión; Buenos Aires.
- Davis K., (1979). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*, New York, McGraw Hill.
- Samuelson P., (1999). *Economía*, Mc Graw-Hill, 16° Ed Madrid.
- Santesmases Mestre, M. (1993). *Marketing: conceptos y eestrategias*. Ediciones Pirámide.
- Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 4ta Edicion. Editorial Piramide, Madrid.
- Schimidt M. (2012). How to keep your Top Talent, *HBR*.
- Traupmann, J. (1978). A longitudinal study of equity in intimate relationships. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Wisconsin.
- Vroom, Victor H. (1964), *Work and Motivation*, J. Wiley & Sons, Inc.

### **Webgrafía Genérica Consultada**

- Definiciones de motivación, (fecha de creación no disponible, consultado el 10 de enero 2014); extraído de <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>.
- Definiciones de motivación (sin fecha de creación), extraído de la página de la Real Academia Española, <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=motivaciones> .
- *Motivating your Team*, (14 de Julio 2011), extraído de la página oficial de Mind Tools. <http://www.mindtools.com/amember/cecopen/BiteSizedTraining-Motivation.pdf>.

- Teoría de Motivación de Maslow, extraído de la página de La Guia, (6 de febrero del 2014). <http://psicologia.laguia2000.com/psicologia-transpersonal/la-teoria-de-la-motivacion-de-maslow#ixzz2MknxXP00aido>.
- Concepto de motivacion (fecha de creacion no disponible, consultado hasta abril 2014), extraído de la pagina: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>.
- Gross, M., *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación* (6 de julio del 2009), extraído de la pagina <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>

## Anexos

Modelo formulario utilizado para las entrevistas realizadas:

			Nivel de Presencia		Situaciones que ejemplifiquen el elemento		Nivel de Conciencia del		Situaciones que ejemplifiquen el elemento	
CORRIENTE COGNITIVA DE NECESIDADES	MASLOW	FISIOLOGICAS								
		SEGURIDAD								
		AFILIACION								
		RECONOCIMIENTO								
		AUTOREALIZACION								
CORRIENTE MODIFICATORIA DEL COMPORTAMIENTO	DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	REFORZAMIENTOS POSITIVOS								
		REFORZAMIENTOS NEGATIVOS								
		EXTINCION								
CORRIENTES DE COMPARACION	TEORIA DE LA EQUIDAD	CON EL PROPIO ESFUERZO								
		CON LOS PARES								
		CON OTRAS POSIBILIDADES FUERA								
CORRIENTE DE LOS FACTORES INTRINSECOS	TEORIA DE LOS CUATRO DRIVERS	DE POSEER								
		DE RELACIONARSE								
		DE COMPRENDER								
		DE DEFENDER								
	DE LOS TRES ELEMENTOS	AUTONOMIA								
		MAESTRIA								
		PROPOSITO								