

## Capítulo 5: Conceptos Básicos de la Motivación

### MOTIVACIÓN

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son:

**Esfuerzo**, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

**Necesidad**, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfacen la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.

**Metas organizacionales**, es decir los objetivos que la organización busca.

### PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

#### Modelo de la Jerarquía de las Necesidades

Es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades:

- 1. Fisiológicas:** Son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan. Tomarán cualquier empleo que las satisfaga. Los gerentes centrados en estas, para pretender motivar a sus empleados presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

- 2. De seguridad:** Incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que se centran en las regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, son los que piensan que las necesidades de seguridad son las más importantes; y aquellos que opinan que el interés primordial de sus empleados es la seguridad, no incitan la originalidad o innovación, ni premian el hecho de correr riesgos; haciendo de esta manera que los empleados sigan las reglas de manera rigurosa.
- 3. De afiliación, sociales:** Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.
- 4. De estima, reconocimiento:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrade más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.
- 5. De realización personal, autosuperación, autorrealización:** Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para exprimir de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

El fundamento que presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

- Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante.
- La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento.

Las necesidades de orden bajo además se conocen como **necesidades por deficiencia**, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas, **necesidades de crecimiento**; la satisfacción de las mismas ayudan a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano.

### **Teoría de la Motivación-higiene**

Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son **factores intrínsecos**, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.
- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son **extrínsecos**, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en

el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

La teoría de la motivación-higiene, posee las siguientes críticas:

1. El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.
2. De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.
3. Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.
4. No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.
5. Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
6. Su asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción.



## **Teoría X y teoría Y**

Fue creada por Douglas McGregor, quien propuso dos posiciones diferentes de observar a los individuos, una negativa denominada **Teoría X** y una positiva, llamada **Teoría Y**.

Después de observar el comportamiento de los gerentes al tratar a sus subordinados, MacGregor concluyó que la visión del gerente sobre la naturaleza de las personas, se encuentra de cierta manera grupada de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento dirigido hacia los subordinados, en concordancia con estas suposiciones.

### **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X**

1. A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
2. Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.
3. Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
4. Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

### **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y**

1. Los empleados observan al trabajo como algo natural.
2. Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

## **TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Si bien es cierto las teorías anteriores son muy conocidas, no se sustentan lo suficiente. Por lo que han surgido teorías contemporáneas que poseen un grado razonable de sustentación válida. Tales son:

### **Teoría ERG**

Clay Alderfer, está en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer

sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas:

- **Necesidades Básicas:** Que son las necesidades materiales, que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas.
- **Necesidades de relación:** Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia.
- **Necesidades de crecimiento:** Son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo.

Después de observar esto, nos podemos percatar que por lo general, las necesidades básicas corresponden a las necesidades fisiológicas de Maslow; las de relación, corresponden a las de afiliación de Maslow; las de crecimiento corresponden a las de estima y autorrealización de Maslow.

Sin embargo, en lo que difieren es en el sentido que poseen puntos de vista divergentes acerca de la satisfacción de los grupos diferentes de necesidades. Pues mientras que Maslow afirma que las necesidades no satisfechas motivan y que la necesidad siguiente de nivel más alto no se activa mientras que no se satisfaga la de nivel inferior, la teoría ERG propone que además de este proceso progresivo de satisfacción, opera uno de frustración-regresión, que nos indica que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente en estos la necesidad de satisfacer las del nivel inferior en vez de intentar satisfacer necesidades de crecimiento.

La teoría ERG es más consistente que la teoría de Maslow acerca del conocimiento de cada individuo de las diferencias entre los mismos. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural, pueden alterar la fuerza de impulso que un grupo de necesidades posee para un individuo en particular. Si bien es cierto existe evidencia que apoya la teoría ERG, por ser más consistente que la de Maslow, existen también evidencia de que no funciona en algunas organizaciones.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen

- **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

- **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.



La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

### **Teoría de la evaluación cognoscitiva**

Teoría de la motivación que propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación.

Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen una a la otra.

Sin embargo la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo. Esta teoría de ser efectiva, proporcionaría muchas implicancias para las prácticas gerenciales. En tal sentido, sería lo más adecuado hacer que la paga de los individuos no tendría que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así se disminuiría su motivación intrínseca.

Esta teoría si bien es cierto ha recibido mucho apoyo de un grupo grande de investigadores, también ha recibido diversos ataques, debido a que emplea una metodología poco consistente que provoca críticas, por la inadecuada interpretación de los resultados. Por tanto se requiere seguir investigando. Puesto que las investigaciones que se realizaron fueron realizadas con estudiantes, el comportamiento de un estudiante no es igual la que adopta un empleado de una organización, pues sus motivaciones están orientadas a otro tipo de logros, que se mueven más por recompensas claramente intrínsecas que extrínsecas. Además los estudios indican que los altos grados de motivación intrínseca soportan los impactos perjudiciales de las recompensas materiales. En el otro extremo las recompensas extrínsecas, por tareas rutinarias y desabridas por lo general crean un clara tendencia a la motivación intrínseca.

En resumen esta teoría bien puede tener una aplicación en el trabajo que se lleva a cabo en la organización, pero ésta es limitada; ya que la mayor parte de los trabajos, que son realizados por el nivel inferior de la organización, no son lo bastante satisfactorios para colmar el elevado interés intrínseco. En el caso de los puestos gerenciales y los profesionales de nivel alto, estos generalmente brindan bajas recompensas intrínsecas. En conclusión se puede decir que esta teoría sería aplicable a trabajos organizacionales ni exageradamente desabridos, ni extremadamente interesantes.

### **Teoría del establecimiento de las metas**

Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño.

A finales de la década del sesenta, Edwin Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Como es natural pensar, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que los individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que esta observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

### **Teoría del reforzamiento**

Se encuentra en contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que la primera es un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, la segunda por el contrario propone

que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla el comportamiento de las personas son los reforzadores, es decir que cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta acrecienta la posibilidad de que se repita.

La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aún no toma en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos.

### **Teoría de las expectativas**

Esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación, fue propuesta por Víctor Vroom, quien propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atractivo que ese resultado sea para la persona. Es decir lo que propone es que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación como es lógico lo llevará a conseguir recompensas por parte de la organización, de esta forma satisfacerán sus propias metas individuales...

## RESUMEN

En este capítulo hemos tratado sobre variadas teorías de la motivación, alguna de las cuales manifiestan las variables dependientes, otras en cambio no.

En resumen tales son:

**Teorías de la Necesidad**, son 4 teorías que enfocan en las necesidades. Éstas son: la teoría de la jerarquía de Maslow, la teoría de la motivación- higiene, la teoría ERG y la teoría de las necesidades de McClelland. La más fuerte de éstas, es probablemente la última, en particular con respecto a la relación entre el logro y la productividad. Si las otras tienen algún valor, éste se relaciona con explicar y predecir la satisfacción en el trabajo.

**Teoría del Establecimiento de las Metas**, la teoría del establecimiento de las metas proporciona una de las más poderosas explicaciones acerca de la productividad en el trabajo. La teoría, sin embargo, no contempla el ausentismo, la rotación, ni la satisfacción.

**Teoría de Reforzamiento**, tiene una marca impresionante al predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la constancia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece mucho conocimiento sobre la satisfacción del empleado o la disposición de renunciar.

**Teoría de la Equidad**, se ocupa de la rotación. Es fuerte cuando predice los comportamientos de ausencia y rotación, no obstante es débil cuando predice las diferencias en el ausentismo y satisfacción en el trabajo.

**Teoría de las Expectativas**, nuestra teoría final enfocada en las variables de cargo; ha probado ofrecer una explicación poderosa sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado. Esta teoría asume que los empleados tienen pocas restricciones en la discrecionalidad de su decisión. Esto actúa para restringir su aplicación.

En decisiones importantes, como aceptar o renunciar a un trabajo, la teoría de las expectativas funciona bien ya que la gente no se apresura al tomar decisiones de esta naturaleza. Sin embargo, la teoría de las expectativas no es una muy buena explicación para los demás tipos típicos de comportamiento en el trabajo, en especial para individuos en puestos de nivel inferior, ya que tales trabajos vienen con considerables limitaciones impuestas por métodos de trabajo, supervisores y políticas de la compañía. La teoría de las expectativas al explicar la productividad del empleado se incrementa si los trabajos que están desempeñando son más complejos y de más alta jerarquía en la organización.

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué es motivación?
2. ¿En que consiste la teoría X y Y?
3. ¿Qué premisa se obtiene de la teoría X y Y?
4. ¿Cuáles son los motivadores en la teoría motivacional de la higiene?
5. ¿En que consiste la teoría ERG?
6. ¿Cuáles son las necesidades motivantes en la teoría de Mc Clelland?
7. ¿En que consiste el establecimiento de metas?
8. ¿Qué controla el comportamiento según la teoría del reforzamiento?
9. ¿Qué sostiene la teoría de las expectativas?
10. ¿Cómo aplica un gerente la teoría de las expectativas en su organización?

## CASO: EVALUACION DE EJECUTIVOS DE VENTAS AL CIERRE DE AÑO

La última semana de diciembre, Cecilia Rodríguez gerente de comercialización y marketing de MAXY FASHION, se reúne con sus gerentes zonales para evaluar el desempeño de sus ejecutivos de ventas. Las conclusiones de la evaluación son utilizadas para proponer a la gerencia general los posibles aumentos y promociones dentro del área comercial de la empresa. Se presenta un resumen de la reunión de cierre de año.

- Me parece que todos concordamos que Susana Jiménez es la ejecutiva de ventas que más ha vendido, por el hecho que la zona que se le ha entregado el presente año, es la mejor de todas. Todos los ejecutivos que han estado en la zona antes mencionada, al terminar el año, son los que siempre han liderado los resultados finales en las ventas.
- Considero que Susana ha realizado un buen trabajo, en una zona que siempre fue la mejor pero actualmente está muy deprimida, no le quitemos mérito.
- ¿Qué mérito le estamos quitando? Si Susana siempre ha sido una Ejecutiva mediocre, nunca ha sobresalido. Y el presente año por ayuda divina, ha alcanzado el primer puesto en ventas. ¡Es claro que ha sido por que se le entregó la mejor zona!
- No es verdad que sea mediocre. Como Gerente de ella, el único problema que ha tenido ha sido el año pasado, en que falleció su menor hijo, y realmente fue un desastre su rendimiento. Pero este año ha sido el reverso de la moneda.
- Bueno, estamos de acuerdo contigo. Pero todos los ejecutivos concuerdan en que ha sido sólo por que atendió la mejor zona. Existen otros prospectos para un ascenso, que tienen más regularidad en su trabajo.
- Este comité de Gerencia no puede supeditar sus decisiones a lo que puede ser mejor para los empleados. Tenemos que premiar al mejor. Y eso lo decidimos nosotros, pues la Gerencia General va a proceder de acuerdo a nuestro informe.
- Entonces centrémonos en las cuotas de ventas simplemente y el que ha vendido más, es el que se hará acreedor al ascenso dentro de la empresa. El cargo como sabemos será de supervisor de zona y tendrá que lidiar con todos los vendedores, y la mejor forma de hacerlo es restregarles en la cara que es el ha obtenido mayor venta no sólo el último año, sino de los últimos 5.
- Me parece bien tomar como referencia los últimos 5 años. Bueno pues con esa información tomaremos la decisión.