



**Universidad de Artes Ciencias y Comunicación
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial**

**Propuesta de Incentivo Económico para la línea de Ortopedia y
Traumatología de la Gerencia Comercial de Promedon Chile S.A.**

**Proyecto de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en
Ciencias en la Administración de Empresas y al Título Profesional de
Ingeniería Comercial**

Profesor Guía: Ruiz Zavala, Rodrigo Ignacio

Estudiantes:

**Ahumada Espinoza, Pamela Soledad
Fehring Calderon, Valerie Fabiola
González Caruci, Alexis Rafael**

Santiago de Chile, enero de 2024

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

| | |
|--------------------|--|
| CARRERA | Ingeniería Comercial |
| GRADO ACADÉMICO | Licenciado/da en Ciencias en la Administración de Empresas |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniero/a Comercial |

1. Agradecimientos

Primeramente, a Dios por darnos vida, salud y sabiduría para poder llegar con tanto esfuerzo a este punto de nuestra carrera, y así culminar esta gran meta con grandes éxitos.

A nuestras familias, seres especiales que siempre nos dieron el apoyo, ánimo e incentivo que hace que podamos llegar a un alto nivel de exigencia sobre cada una de las cosas que realizamos, a pesar de altos y bajos, incluyendo una pandemia, siempre estuvieron con nosotros para no perder el enfoque y seguir luchando por nuestros sueños, siendo siempre grandes pilares en nuestras vidas.

A nuestros padres, por ser nuestros guías de vida, el ejemplo a seguir por sus grandes valores y enseñanzas, a través de ellos podemos celebrar hoy en día con beneplácito y dicha este momento, ellos representan para nosotros ejemplo de unión, trabajo duro, éxito y dedicación, ustedes son parte del cumplimiento de esta meta.

A nuestros docentes, quienes en este proceso de aprendizaje nos acompañaron paso a paso dándonos las directrices necesarias, y por

entregarnos de manera consecuente el apoyo fundamental para llegar a este paso final en esta etapa, y por último a nuestros compañeros de estudio con quienes a lo largo de la carrera compartimos este sueño en común, en especial a este grupo que hoy compartimos el trabajo de grado, quienes siempre nos brindamos amistad, soporte y apoyo en los momentos buenos y complicados, que hoy finalmente vemos cumplir gracias por al apoyo que nos brindamos en esta bonita experiencia.

Contenido

| | |
|--|----|
| 2. Resumen | 6 |
| 3. Introducción | 8 |
| 4. Desarrollo | 10 |
| 4.1 Título de la Investigación. | 11 |
| 5.2 Pregunta de la Investigación. | 11 |
| 5.3 Limitaciones del Estudio. | 12 |
| 5.4 Objetivos generales y específicos. | 12 |
| 5.4.1. Objetivo General..... | 12 |
| 5.4.2. Objetivos específicos..... | 13 |
| 5.5 Tipo de Investigación. | 13 |
| 5.6 Desarrollo del marco metodológico. | 15 |
| 5.6.1. Marco Metodológico..... | 15 |
| 5.6.2. Tipo de Investigación..... | 16 |
| 5.7. Justifica el tipo de estudio a desarrollar. | 18 |
| 5.7.1. Diseño de la Investigación..... | 18 |
| 5.8. Definición de las fuentes de información. | 19 |
| 5.9. Define el marco muestral. | 20 |
| 5.9.1. Marco muestral:..... | 20 |
| 5.10. Construcción del instrumento para obtener de los datos del trabajo de campo. | 20 |
| 5.10.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos..... | 20 |
| 5.11. Marco Epistémico: | 22 |
| 5.12. Marco conceptual. | 31 |
| 5.13. Marco Teórico. | 33 |
| 5.14. Aplicación del instrumento. | 45 |
| 5.15. Tabulación de los datos. | 45 |
| 5.15.1. Estructura de pago de incentivo actual del área comercial..... | 45 |
| 5.15.2. Información obtenida de las encuestas..... | 47 |
| 5.15.3. Respuesta de encuestas realizadas a líderes a cargo de los diferentes cargos del área comercial..... | 54 |
| 5.16. Análisis de los datos. | 60 |

| | |
|---|----|
| 5.17. Redactar las conclusiones. | 62 |
| 5.18. Incluir las recomendaciones que proporcionen sugerencias a la luz de los resultados. | 63 |
| 6. Plan de Ejecución, propuestas y Mejoras. | 64 |
| 7. Plan de Difusión. | 66 |
| 8. Conclusión | 67 |
| 9. Referencias. | 73 |
| 10. Bibliografía | 75 |
| 11. Fuentes. | 77 |
| 12. Anexos | 83 |

2. Resumen

El motivo de la siguiente investigación es realizar una propuesta de incentivo económico para la línea de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A. que permita reducir la rotación de personal en el departamento de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de dicha empresa.

Este estudio fue desarrollado a través de la metodología de investigación de campo. Adicionalmente, se utilizó la metodología cualitativa debido a que permite comprender mediante la recopilación de información de parte del personal en estudio, cuál es su opinión con respecto a la propuesta de económica que ellos poseen en la actualidad.

La población estudiada fue constituida por los colaboradores del departamento de la empresa Promedon, que, en la actualidad, está formada por un total de 50 colaboradores y de este número respondieron 43 personas. Además, se realizaron entrevistas de forma personal a los altos cargos de área en cuestión.

Este análisis permitió reunir la respuesta de los trabajadores actuales del área en estudio y generar un análisis de los datos de los encuestados.

Esta investigación permitió encontrar tendencias en las respuestas que servirán como fundamento para realizar transformaciones en los incentivos, ya sea económicos o profesionales, que logren generar una mayor relación efectiva entre la empresa y sus colaboradores.

Las encuestas realizadas dieron como tendencia que el perfil del personal del área comercial de la gerencia de traumatología y ortopedia de Productos Médicos Promedon Chile S.A. es de tipo femenino debido a que las habilidades del cargo son desempeñadas de mejor forma por este género. Al mismo tiempo, se determinó que el perfil de un rango etario en particular potencia la estabilidad económica por sobre la remuneración inmediata e inestable. El estudio permitió establecer el tipo de incentivo que requieren los colaboradores de esta área, pudiendo ser a largo plazo, con focos y gestiones medidas y declaradas dentro de las responsabilidades correspondientes al cargo que desempeña cada uno.

Se define que la disconformidad del área comercial es superior al 50% con el actual pago del incentivo comercial y al ver el perfil de los encuestados, esta disconformidad es particular para aquellos que se encuentran con el cargo de asistencia quirúrgica dando un claro foco hacia donde tienen que estar los esfuerzos en generar la retención correspondiente.

Se concluye que Promedon necesita poner sus esfuerzos en el establecimiento de metas claras para el cargo de asistencia quirúrgicas, generando las diferencias en el grado de gestión de cada uno (con centro a cargo, volante). Como parte final del estudio se logra entender que algunas tareas de los encuestados no son medidas en la actualidad y éstas son adicionalmente parte vital de las gestiones de ventas de los individuos en cuestión.

3. Introducción

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización.

Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente con los procesos administrativos que se llevan a cabo, a nivel de las empresas.

La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, permitiéndole a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que su accionar se acerque lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser bien claros y precisos.

En la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo se debe dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido los beneficios económicos de sus empleados y no se le toma importancia de cómo la competencia está creciendo y que

está incrementando sus carteras de clientes; debido al plan de incentivo que ofrecen a sus equipos comerciales.

Es por ello, que para determinar cuáles son los cambios que debe considerar y por consecuencia aquellos que son demandados a la empresa, la misma debe realizar seguimientos periódicos a sus equipos comerciales, ver las tendencias del mercado, lo que está ofertando el mercado laboral y el grado de pertenencia que tiene el empleado con su empleador en relación con sus metas personales, profesionales y laborales, lo cual se puede desarrollar por medio de encuestas periódicas que permitan identificar las posibles mejoras a ofrecer y ver que estrategias y técnicas deben utilizar.

Muchas veces las personas no se comprometen con los procesos administrativos, porque no saben lo que va a ocurrir, ya que consideran que se puede abrir una caja de pandora que será difícil de controlar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto, una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de mejoras sobre un sistema de incentivos ocurre de forma muy eficiente si todos los involucrados se encuentran comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, estas no pueden ser omitidas por el proceso, demostrando que son algo ajeno al mismo, ya que el proceso ocurre a través de las personas.

Llevar a cabo una investigación enfocada específicamente en los sistemas de incentivos que tiene el equipo comercial que labora en la empresa Promedon la cual es una organización dedicada a la compra venta

para la línea de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial, en la cual el equipo comercial no solo apoyo el proceso de venta si no que es la cara visible de la compañía frente a los clientes implica un conjunto de actividades sistematizadas que deben ser apoyadas por todos y cada uno de los integrantes de dicha organización, ya que entre los principales objetivos planteados por el investigador está, para de esta manera establecer .

Cabe señalar que el inicio de la investigación se estructuró por los siguientes Capítulos: El Primer Capítulo, comprende el problema objeto de estudio, especificando el planteamiento, la definición y delimitación del objeto de estudio, la justificación y los alcances.

En el Segundo Capítulo, se presenta una relación generalizada de los antecedentes de la investigación, así como de otras investigaciones vinculadas y el marco conceptual para efectuar el análisis respectivo.

El tercer Capítulo, está conformado por el marco referencial, en el que se presentan los antecedentes de esta investigación respecto a diversos casos de estudio ya planteados por otros autores referentes al tema desarrollado.

En el Cuarto Capítulo, se presentan los análisis de los resultados. El Quinto Capítulo está conformado por las conclusiones y recomendaciones. De igual manera, en el Sexto Capítulo, se presentan finalmente, las referencias bibliográficas y los anexos que sustentaron la investigación.

4. Desarrollo

4.1 Título de la Investigación.

Propuesta de incentivo económico para la línea de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A.

Se ha establecido hoy la problemática de desmotivación ante el incentivo económico actual, el que tiene una métrica de inicio y tope al momento de alcanzar la meta, lo que genera que si alcanzaste el tope no tendrás ningún monto adicional de incentivo monetario, al mismo tiempo la generación de ventas de este rubro se realiza al momento de generar la facturación, no responsabiliza el cobro del negocio y el tiempo de retorno del pago de la venta.

5.2 Pregunta de la Investigación.

En esta investigación se busca realizar una propuesta de incentivo económico para la línea de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A. que permita reducir la rotación de personal en esta gerencia comercial.

Por lo tanto, algunas preguntas centrales que guiarán esta investigación son:

¿En qué medida se pueden establecer elementos que componen un nuevo incentivo para la fuerza de venta?

¿Integrar los actuales incentivos de la fuerza de venta que pertenece a la línea de Ortopedia y Traumatología?

5.3 Limitaciones del Estudio.

La presente investigación tiene como objetivo primordial diagnosticar la necesidad de formular un nuevo sistema de incentivos económicos en la fuerza de venta de ortopedia y traumatología para reducir la rotación de esta gerencia comercial de Promedon Chile S.A., lo cual circunscribe el ámbito espacial, la misma beneficiará la mencionada empresa, así como a todos los clientes (reales y potenciales) que se les presta servicio.

En lo que respecta al ámbito temporal, se llevará a cabo entre los meses de octubre a diciembre del año 2023.

Se aspira que sus resultados sean aplicables en el ámbito de otras líneas comerciales de la empresa, a fin de que se evalúe la efectividad y eficiencia del nuevo plan de incentivos y a la vez ofrezca orientaciones para futuras investigaciones en dicho campo.

5.4 Objetivos generales y específicos.

5.4.1. Objetivo General

Analizar la política de incentivos vigentes de Productos Promedon Chile S.A.

- Proponer un plan de incentivos para la fuerza de venta de la línea de Ortopedia y Traumatología Promedon Chile S.A. durante el periodo 2024-2025, que permita reducir la rotación de personal en el departamento de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A.
- Diseñar un plan de incentivos para la fuerza de venta de la línea de Ortopedia y Traumatología Promedon Chile S.A. durante el periodo 2024-2025 que permita reducir la rotación de personal en el departamento de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A.

5.4.2. Objetivos específicos

- Describir el sistema de recompensa y compensación actual de incentivos de la línea de Ortopedia y Traumatología Promedon Chile S.A.
- Evaluar el actual modelo de incentivos orientado a la línea de Ortopedia y Traumatología Promedon Chile S.A.
- Jerarquizar los intereses y necesidades de los actuales y futuros vendedores en relación con un sistema de incentivos.
- Desarrollar una propuesta del plan de incentivo orientado a la fuerza de venta que responda las necesidades actuales.

5.5 Tipo de Investigación.

¿Qué aspectos se debe tomar en consideración para un nuevo plan de incentivos para la fuerza de ventas?

El tipo de investigación que se realizará será la investigación cualitativa ya que permite una exploración directa a través de preguntas abiertas y cerradas, tipo encuesta estructurada, a la fuerza de ventas de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A.

Esta herramienta se enfocará en obtener información de los vendedores sobre sus experiencias, opiniones y percepciones de la actual propuesta económica que tienen en la empresa, además se obtendrá información sobre el interés de una nueva propuesta económica para el área y patrones de movimiento de esta. Con la información que se conseguirá se obtendrá aportaciones reflexivas, fiables y validas que mejorarán y enriquecerán la investigación.

La metodología que se utilizara es la siguiente:

I. Selección de Participantes:

Se seleccionará una muestra representativa de colaboradores con cargo de ejecutivos de ventas de la línea de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile S.A.

II. Encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas:

Se enviará esta encuesta estructurada a través del correo electrónico institucional a los participantes seleccionados del muestreo anterior.

Estas preguntas serán tabuladas para poder obtener índices consumibles como indicadores.

Los análisis de datos se transcribirán y analizarán a través de métodos de codificación temática permitiendo identificar patrones, tendencias de las respuestas de los participantes. La triangulación de datos nos permitirá los hallazgos cualitativos con otros datos relevantes sobre su percepción y opinión de la actual propuesta de incentivos económicos que manejan, como de una nueva propuesta.

Finalmente, con esto obtendremos un Informe de resultados que incluya una descripción de la metodología, los hallazgos claves, consiguiendo respuesta a la pregunta, a los objetivos generales y específicos de esta investigación, además, de recomendaciones de la investigación para la empresa Promedon S.A.

Como ya se conoce, la fuerza de ventas es la que se compromete con la empresa a alcanzar los KPI (metas de la compañía), y lo realizan en cuanto se sienten motivados. Teniendo presente lo anterior, el propósito de esta investigación es que la empresa Promedon S.A. reestructure la motivación y los incentivos al área de ventas, además, de minimizar la rotación de colaboradores de esta, ya que es una sección estratégica de inversión para esta empresa.

5.6 Desarrollo del marco metodológico.

5.6.1. Marco Metodológico.

Esta investigación se desarrollará con la metodología cualitativa en donde se realizarán encuestas estructuradas y entrevistas al personal del área de ventas de la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de la empresa Promedon Chile S.A. para concluir con el planteamiento general de la investigación. Con el objetivo de poder entender las motivaciones de los empleados de seguir en la empresa o dejarla y comprender los ciclos de rotación frente al mercado.

De acuerdo con los estudios realizados por recursoshumanos.tv, un canal digital de comunicación y marketing, la rotación se divide en dos:

- A) Rotación voluntaria
- B) Rotación involuntaria

Para la primera condición, se da por decisión del empleado debido a diferentes órdenes de factores personales o profesionales mientras que la rotación involuntaria es por decisión de la empresa debido a reestructuración de la plantilla o factores de desempeño.

En este caso el objetivo es entender la rotación voluntaria y si los factores desencadenantes tales como desmotivación, bajos salarios, clima laboral, estancamiento profesional, liderazgos o mala elección de candidatos¹.

El análisis por realizar se basa en la relación actual de la empresa en estudio y su tasa de rotación.

De acuerdo con esto, la empresa en el área de ventas presenta las siguientes incidencias:

¹ Factores de la rotación voluntaria según <https://recursoshumanos.tv/noticias/rotacion-de-personal-tipos-causas-y-prevencion>.

CENA = Cantidad de empleados nuevos año, se expresa como una cantidad de empleados contratados durante un periodo de un año calendario.

RV= Rotación voluntaria, se expresa como la cantidad de empleados que dejan la empresa por decisión propia en el mismo año calendario.

TEE = Cantidad de Empleados de Empresa.

$$\left(\frac{CENA - RV}{TEE} \right) * 100$$

La fórmula general² de cálculo expresa finalmente en porcentaje el nivel de RV en año calendario. Para la formula, se ha modificado TEE por el valor que solo concierne al área de estudio. En este estudio, de acuerdo con los cálculos presentados por la empresa, se arrojó un valor de RV igual a 50%.

CENA = 50

RV = 25

TEE = 50

Debido a que la tasa de 50% es definitivamente muy alta³, es necesario comprender el fenómeno de la alta rotación establecida y entender las causas que la fomentan.

Este estudio dará pie a proponer un nuevo incentivo económico para el área en cuestión.

5.6.2. Tipo de Investigación.

El presente estudio se realizará a través de la investigación exploratoria que se refiere al diseño de la investigación, se crearán preguntas y análisis de datos que

² Variación de la fórmula de Rotación de Personal definida por la Organización Mundial del Trabajo según <https://www.personio.es/glosario/rotacion-personal/>

³ Tasas Promedios se establecen cercanas al 10% de acuerdo con <https://blog.hubspot.es/sales/indice-rotacion-personal>.

se llevarán a cabo sobre la investigación. También se conoce como método de investigación observacional porque ninguna de las variables que forman parte del estudio está influenciada. Además, de analizar cómo se manifiesta y los componentes de este fenómeno. Con el resultado obtenido se podrá proponer una nueva propuesta de incentivo económico para el área en estudio, con miras a la búsqueda de la excelencia en la calidad de este.

Las técnicas para aplicar este método exploratorio son:

a) Entrevistas:

Se realizarán entrevistas a los ejecutivos del área estudiada, donde estas permitirán conocer, en primera instancia, las apreciaciones, opiniones y motivaciones, dando respuesta a la problemática en estudio.

b) Encuestas estructuradas virtuales:

Este recurso nos permite llegar más fácil al público con intereses y perfiles aptos para la investigación.

c) Entrevista de campo:

La entrevista de campo en la investigación exploratoria permitirá a los investigadores tener una relación más cercana con las personas y área de estudio para identificar posibles reacciones o comportamientos en el terreno mismo en donde ocurre la problemática.

Su valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que han conseguido los datos, y para ello se emplearán como se mencionó anteriormente las técnicas de encuestas y entrevistas ya que las mismas permitirán obtener información directamente de las personas involucradas en el estudio.

Según Sabino (2000), se trata de requerir información de un grupo de personas realmente significativas acerca de los problemas en estudio, para luego mediante un análisis del tipo cualitativo sacar conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p.104).

5.7. Justifica el tipo de estudio a desarrollar.

5.7.1. Diseño de la Investigación.

De acuerdo al tema de la tesis, Propuesta de un nuevo incentivo económico para el área de ventas de la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de la empresa Promedon Chile S.A. el caso de estudio fue motivado ya que el área mencionada presenta problemas de rotación de personal, para esto se consideró la investigación exploratoria porque es un tipo específico de investigación científica que se caracteriza por su flexibilidad, rápido procesamiento y generalmente antecede a otros tipos de investigación con mayor rigor científico y presenta una visión general del tema de estudio.

Por lo general este tipo de investigación es de bajo costo, ayuda a sentar las bases de una investigación.

Además, es útil para analizar fenómenos de las Ciencias Sociales. Eso se debe a la naturaleza impredecible del ser humano, de sus actos y comportamientos.

La investigación exploratoria permitirá organizarse mejor y administrar los recursos de esta investigación que por lo general son escasos.

Este tipo de investigación nos dará como resultado una explicación a la problemática en estudio, pudiendo entender el fenómeno y aproximarnos al objetivo final que es presentar una nueva propuesta económica para el área de ventas de la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de la empresa Promedon Chile S.A.

Algunas características de la investigación exploratoria que se consideraron para este caso de estudio:

- Toma como referencias información bibliográfica, la opinión de expertos en el tema, observación participante y en ocasiones indaga en anécdotas individuales.
- No son estudios estructurados.

- Busca información válida que permita adelantar hipótesis sobre una situación determinada.
- A través de su estudio se puede iniciar nuevas investigaciones.
- Permite responder las siguientes interrogantes: ¿cuál es el problema?, ¿para qué sirve su estudio? y ¿qué tópicos se podrían estudiar?
- Frecuentemente se le relaciona con métodos de valoración rápida.
- En ella está presente la observación.
- Determina prioridades.

Con este tipo de investigación exploratoria, se considerará la opinión de los ejecutivos de ventas, sobre los incentivos económicos que tiene el área donde trabajan. Dando pie según sus respuestas a que los investigadores propongan un nuevo incentivo económico que permita mantener una baja rotación de personal y captación de nuevos ejecutivos, consiguiendo mayor rentabilidad para la gerencia en estudio y por ende para la empresa.

5.8. Definición de las fuentes de información.

Nuestras fuentes de información están centradas en la misma Institución donde se presenta la problemática.

Primero necesitamos entender que información podemos recabar de la problemática de empresa, para eso se realizarán entrevistas a parte de la gerencia comercial de Traumatología y Ortopedia de Promedon, estas entrevistas tendrán por objetivo obtener las bases que nos permita entender la ineficacia del actual incentivo.

En segunda instancia se realizará una encuesta laboral con una muestra aproximada de 50 personas con el fin de obtener información sobre su perfil de incentivos laborales, establecimiento de sus preferencias motivacionales (enfocados en estabilidad a largo plazo o incentivos inmediatos), además se

consultará las expectativas de los encuestados y la conformidad actual con las políticas de la empresa.

Por último, Se solicitará a gestión de personas de la empresa Promedon, la política de bonos variables en el ámbito laboral para la gerencia de Traumatología y Ortopedia de Promedon Chile S.A.

Con todas las fuentes de información determinaremos en qué punto nos encontramos, que opinan las personas que hoy reciben su remuneración de la política actual de bonos variables, que perfil se encuentra mayoritariamente en la empresa o que perfil es concordante con el rubro actual.

5.9. Define el marco muestral.

5.9.1. Marco muestral:

La población elegida es, ejecutivos de cuentas (vendedores) de la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de la empresa Promedon Chile S.A., 50 personas y serán el 100% encuestado y un 25% entrevistados de forma aleatoria.

5.10. Construcción del instrumento para obtener de los datos del trabajo de campo.

5.10.1. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación de datos que se usará serán necesarias una serie de infraestructura digital para la captación de información de cada uno de los encuestados. En primer lugar, se abarca una población derivada del departamento de ventas de la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de la empresa Promedon Chile S.A. Para ello, se utilizará el total de los empleados de la sección de ventas.

La recopilación de información de este personal será brindada por el jefe de operaciones de la empresa. Esta recolección de datos incluirá:

- a) Nombre completo del encuestado
- b) Correo electrónico corporativo del encuestado
- c) Cargo del encuestado
- d) Departamento de trabajo del encuestado.
- e) Edad del encuestado

La recopilación de esta información será transferida a una planilla para posteriormente comenzar a gestionar los datos. El tamaño de la población es de cincuenta personas y someterán a este estudio el 100% de esta muestra de la empresa. Cabe destacar que la intención del estudio es solo validar las tendencias de esta muestra y no de la totalidad de la empresa. El estudio busca entender las características de esta población frente a la constante rotación de personal en el área y además a proponer un nuevo incentivo económico.

Con la información de la planilla, se procederá a utilizar dos mecanismos de transcripción. El primero es mediante el uso de formularios en línea que recolectarán la información de las encuestas estructuradas cualitativas exploratoria. El resultado deberá ser recolectado mediante la plataforma Forms de Google.

La condición de los encuestados es que tengan acceso a la plataforma de Google a través de un correo relacionado con la plataforma. El enlace de la encuesta será enviado al correo corporativo. El encuestado deberá contar con este acceso gratuito para responder la serie de preguntas y capturar la información que posteriormente será tabulada de acuerdo con tableros que indiquen las posibles tendencias de la muestra.

Para poder adicionalmente validar que las respuestas ofrecidas en el formato digital tengan una relación real con el contexto del estudio y que el encuestado tome en consideración los formularios, se procederá a complementar la encuesta mediante entrevistas con un porcentaje de los encuestados para validar las respuestas obtenidas y certificar que el proceso tiene una doble revisión. Este punto nos sirve para dar confiabilidad de los datos.

El proceso de validación de las respuestas en línea se realizará a un 25% del parque de encuestados basado en un proceso selección aleatoria. La entrevista considerará las respuestas para validar si el punto en cuestión fue correctamente entendido o si las respuestas tienen sentido con el relato del encuestado. Para estos efectos, se considerará un margen de error de un 5%. Si las respuestas de las entrevistas se encuentran dentro de este margen se considerará una encuesta saludable para realizar los estudios necesarios.

Para la realización de la entrevista, se utilizará el formato de la encuesta de la plataforma Forms de Google en formato impreso de las respuestas de los individuos que fueron seleccionados de forma aleatoria. El entrevistador, cotejará las respuestas y podrá también obtener información contextual para validar si la respuesta coincide con el relato del encuestado. Las variaciones de las respuestas podrán considerarse errores de la muestra y estarán bajo el standard definido de la tasa de error.

En caso de que la tasa de error sobrepase el 5%, se volverá a realizar la toma de muestras. En la segunda muestra, si es necesario, se deberá reforzar con el departamento una comunicación de reforzamiento y volver a realizarse en menos de 15 días. En la segunda fase, no sea realizará entrevista de validación.

5.11. Marco Epistémico:

Para cualquier organización la base del éxito del proceso de mejora es establecer una adecuada y efectiva política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por la empresa; así como también los productos o servicios que son brindados tanto a los clientes internos como externos, por lo tanto, dicha medida requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, los cuales deben responder integralmente a las expectativas y necesidades de los consumidores.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que la organización tenga los conocimientos técnicos requeridos y establezca claramente los estándares de calidad, los cuales permitan percibir las exigencias de los clientes, y de esta manera poder ofrecer una excelencia en la calidad de servicio entregado que satisfaga o exceda las expectativas de estos.

De allí, que no se puede dar las espaldas a una realidad social, competitiva, circundante, que lleve a las empresas a pensar que no necesitan ayuda para transitar hacia este mundo dinámico y en constante evolución. Donde la clave del éxito está en la calidad del servicio entregado al cliente interno y externo, el cual es atendido de forma oportuna y expedita por el equipo comercial, para ello es necesario ratificar el compromiso empresarial con la evolución y renovación de sus políticas y manejo técnico de su del servicio entregado.

Es válido acotar, que, para cualquier organización empresarial, es de suma importancia contar con herramientas de gestión, que le permitan un crecimiento y permanencia de su gestión en el competitivo mercado moderno, donde el capital humano es clave en esta visión.

De este modo el presente estudio se valida, entregando un punto de vista técnico empresarial, que proporcionará un diagnóstico que otorgara las bases para corregir las debilidades que impiden lograr las expectativas requeridas por el equipo comercial, los cuales prestan sus servicios en la línea de Ortopedia traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile, y así mantener su presencia en el mercado. Junto con reducir la rotación del personal de ventas de dicho departamento y fidelizar la cartera de clientes existentes de la empresa.

Desde el punto de vista del colaborador, la investigación está orientada y justificada a satisfacer las necesidades de un grupo seleccionado del área de ventas, los cuales mantienen un plan de incentivos económicos, que en la actualidad no cumplen con sus expectativas, con el fin de poder aplicar este nuevo sistema con posterioridad en los demás equipos comerciales que atiende otras líneas quirúrgicas pertenecientes a Promedon Chile.

Así mismo, constituye un valioso aporte en la calidad del servicio entregado a los clientes internos y externos, ya que permitirá al equipo comercial integrarse a los distintos procesos y lograr exceder las expectativas de éstos, así como ofrecer soluciones integrales. De este modo ser capaces de entregar una actitud competitiva frente a otros proveedores, mostrar una mayor confianza en sí mismos y a sus clientes, mantener una actitud abierta hacia los requerimientos del mercado, lo cual es imprescindible para toda la organización.

En lo teórico, persigue hacer un aporte bibliográfico para otras investigaciones futuras y servir como marco referencial y teórico a otras empresas, como herramientas gerenciales para la toma de decisiones que ayuden en la obtención de los objetivos a perseguir.

Desde la perspectiva académica la justificación se basa en la obtención de resultados que servirán de base para estudiosos de esta índole, especialmente para estudiantes de ingeniería comercial, Ing. En gestión de recursos humanos, asimismo dichos resultados permitirán formular una serie de lineamientos gerenciales que conlleven a la mejora de los sistemas de incentivos que tiene el equipo comercial en la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de Promedon Chile, con el propósito de satisfacer sus requerimientos, mantener una relación confiable y segura para el desarrollo de ventajas competitivas, que permitan a la empresa subsanar disfuncionalidades internas e incorporar oportunidades de mejoras, capitalizándolas a su favor como fortalezas.

En el caso de Promedon Chile, los resultados de la investigación servirán para implantar formalmente cambios que involucren lineamientos de calidad en los procesos de remuneración e incentivos económicos, teniendo como objetivo la mejora continua, a fin de satisfacer las necesidades de los miembros del equipo comercial.

- Antecedentes de la investigación:

Informe de pasantía.

Título: Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la Empresa Rebeca, C.A.

Autor: Diana C. Tovar Z.

Fecha de publicación: 2013

Lugar de publicación: República Bolivariana de Venezuela Universidad José Antonio Páez

Resumen: El propósito de la investigación es proponer un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Rebeca, C.A.

Tesis

Título: Los Incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de SECIEL NORTE S.A.C.

Autor: Altamirano Urbina, Ruth Melissa

Fecha de publicación: 2015

Lugar de publicación: Universidad Nacional de Trujillo Facultad de Ciencias Económicas Escuela académico profesional de Administración

Resumen: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un programa de incentivos para los trabajadores de SECIEL NORTE S.A.C. con el propósito de mejorar el desempeño de estos, para que contribuyan con el crecimiento de la organización. El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿Cómo influyen los incentivos laborales en el desempeño de los trabajadores?, cuya hipótesis es: Los incentivos laborales influyen con un mejor desempeño en los trabajadores. Destacando como variables de estudio variable independiente: Incentivos Laborales, variable dependiente: Desempeño de los trabajadores. La población objeto de estudio estuvo conformada 25 trabajadores, la muestra estuvo representada por los mismos trabajadores, se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta. Mediante los resultados obtenidos se puede

apreciar que los trabajadores consideran que los incentivos influirán de manera positiva sobre su desempeño, les agrada ser reconocidos por su buen desempeño. El incentivo que más les gustaría que les otorgaran a los trabajadores es el incentivo económico, las capacitaciones, las comisiones. Se recomienda a la empresa, adoptar la propuesta del programa de incentivos para mejorar el desempeño de sus trabajadores y crecer, alcanzando los objetivos propuestos y superar los estándares de desempeño.

- Qué son los incentivos económicos.

Se entiende por incentivo económico como un estímulo financiero que las empresas pueden brindar a sus empleados para premiar el buen desempeño, la productividad y para conocer los éxitos alcanzados. Los empleadores utilizan estos incentivos para motivar a los empleados a generar sus actividades y poder superar metas establecidas.

- Tipos de incentivos financieros:

Bonos: son el tipo de incentivo más común que son utilizados por las empresas como recompensa sobre una meta establecida.

Programas de referencia: es un incentivo económico que se entrega cuando un empleado consigue que otro empleado o cliente se incorpore a la empresa como cliente o empleado solo por referencia. Estos programas son exitosos en las empresas ya que se puede confiar en los nuevos ingresos al pertenecer a la misma empresa.

- Asignaciones Adicionales:

Una de las asignaciones más comunes que las empresas ofrecen es la asignación por carestía la que consiste en una cantidad adicional en el cheque de pago de un empleado, y que actúa como amortiguador contra los aumentos de la inflación. Algunos ejemplos de esta asignación son retorno por viajes, transporte, necesidades que puedan usar los empleados como bencina por vehículo. Etc.

- Comisiones:

Las comisiones son incentivos comunes que se asocian al área de ventas, el que se relaciona a un 5 de pago por las ventas realizadas por el trabajador.

- Consejos para implementar diferentes tipos de incentivos:
 - Proporcionar información sobre que incentivo financiero respalda el compromiso del empleado y asegura el logro de objetivo.
 - Revisa los incentivos actuales vigentes. Identificar las recompensas que funcional y son relevantes para todos y eliminar los que no son aporte para los empleadores.
 - Desarrollar un programa que involucre a todo el personal generando incentivos para cada nivel profesional.
 - Determinar la medición del desempeño. Las métricas son claves para mostrar el progreso, la mejora o el logro y así se podrá determinar cuando los equipos tengan éxito.

Historia del concepto Incentivo económico.

El incentivo es la promesa de compensación por realizar cierta acción que se desea por quien ofrece el incentivo. Esto a nivel financiero y no financiero condicionado a la medición del resultado de un trabajo.

Los filósofos no se vieron muy involucrados en los incentivos, por ejemplo, Aristóteles solo observó que el trabajador fuera libre o esclavo donde se trabaja sobre la promesa de satisfacer las necesidades o con la amenaza de castigo. El bajo interés de Aristóteles estaba impulsado por la poca valoración del trabajo producto como ocupación secundaria para un ciudadano de las polis enfocando su

atención a la condición humana por sobre la ocupación del mismo (Cardona, J. 2009).

Los chinos avanzaron más por ejemplo el filósofo Mozi (Siglo V AC) formularon el concepto de incentivo e hicieron una tipología de los incentivos. Comenzando al poner a los líderes como un ejemplo de incentivo para que las personas pudieran imitarlo, también generar premios y castigos materiales y sociales, entre los que figuraban el castigo divino y premio intangible como el honor y la reputación.

Luego llegamos hasta Adam Smith: profundizó el estudio de los incentivos. “los salarios del trabajo dependen del contrato que se celebra entre estas dos partes, cuyos intereses de ningún modo son idénticos. El trabajador desea recibir cuanto más sea posible y los patronos dar cuanto menos sea posible” (Smith, 1776, lib. 1, cap. 8, 110).

Smith descubrió las limitaciones de la ganancia como incentivo tomando como ejemplo el contrato de arrendamiento de la tierra y los insumos necesarios para cultivarla. El contrato establecía que todo lo que se produjera en la finca se dividiría en partes iguales entre el dueño y el arrendatario. Con este acuerdo se esperaba que el trabajador hiciera su mayor esfuerzo para que la ganancia fuera mayor, pero no era así, ya que al trabajador no le interesaba invertir en una tierra que no era suya, y que el empleador sacara la misma ganancia por no hacer nada. Por lo que aquí queda un precedente que los incentivos debían tener una connotación de ganancia para quien realiza el mayor trabajo.

Alfred Marshall (1890) demostró que además del salario los aspectos cualitativos del trabajo actúan como incentivo o desincentivo.

Taylor cuenta que el incentivo no se limita al dinero y que incluye otras maneras de realizarlo, con esto el desarrolla el método para analizar el puesto de trabajo e hizo estudios empíricos para cuantificar la productividad estándar (Taylor, 1976).

Historia de los incentivos económicos.

El inicio de los incentivos económicos es a fines del siglo XIX, cuando las empresas comenzaron a buscar maneras de mejorar la productividad, considerando aumentar los márgenes de ganancias, el que fue creado por Taylor Frederick quien sugirió generar una teoría de incentivos económicos. Esta Teoría tiene la base de obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de las materias primas. Esta teoría esta solventada por estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros. Métodos de trabajo, incentivos y especialización y capacitación.

al mismo tiempo el Psicólogo Frederick Herzberg decía que la motivación debe incluir sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional.

La teoría de Herzberg se basa principalmente en la motivación, entendiendo que es el factor por lo que las personas se comprometan y rindan de mejor forma en su trabajo. También estas motivaciones tienen que coincidir con los intereses de los trabajadores lo que permitirá tener un beneficio de motivación por ambas partes.

Este considera factores de higiene y motivación

Dentro de los factores de higiene se encuentran

Factores económicos. Que se asocian a los salarios y beneficios que se traduce en pago recibidos por el trabajador, el que tiene que estar en concordancia con las tareas relacionadas a su salario.

- Condiciones laborales:

Esto es el ambiente de trabajo como las instalaciones seguras, limpias, e higiénicas, condiciones asociadas a la iluminación o temperatura.

Seguridad Laboral: aquí se consideran todas las políticas administrativas de la empresa. Deben ir definidas, juntas y adecuadas. La ausencia de estas condiciones puede generar frustración en los trabajadores.

Sociales: estos factores consideran la interacción y convivencia entre compañeros. Son necesarias y parte base de las necesidades del ser humano.

Beneficios adicionales: Al mismo tiempo las empresas pueden entregar beneficios adicionales que beneficien a los empleados, como seguros de vida o complementarios de salud, programas de ayuda, apoyo de estudio.

- Factores de Motivación:

Estos se encuentran directamente relacionados con los cargos de una organización, lo que de manera directa afecta en un nivel positivo en la productividad y excelencia laboral.

- Trabajo estimulante:

Debe ser importante e interesante para que la persona se mantenga motivada (es importante declarar el fin del cargo y la importancia del desarrollo)

Logro y autorrealización: se mantiene satisfacción en el trabajo cuando se entiende que el trabajo es importante y valorado.

- Reconocimiento:

El reconocimiento que se da por los logros alcanzados en sus labores permite mantener o aumentar la producción.

Responsabilidad: Cuando se entrega la confianza e independencia para el desarrollo de las labores de los trabajadores, ellos tienen la inspiración y la motivación para seguir.

- Interacción de los incentivos durante modelos socioeconómicos.

Capitalismo: en el siglo XVIII durante el capitalismo y economía de mercado que surgió en Europa donde las personas podrían intercambiar libremente sus bienes o servicios, establecer precios y tomar decisiones en función de sus intereses personales y necesidades. Los Incentivos surgieron como parte del modelo capitalista donde las personas son motivadas por los incentivos financieros, incentivos fiscales y otros incentivos que impulsan sus acciones en el mercado.

En este modelo los incentivos son la principal fuerza impulsadora que mueve la economía, se consideran los de tipo financieros como bonos, bonificaciones y comisiones y fiscal como rebajas de carga tributaria, entre otro.

Dentro de lo que se considera una consecuencia del incentivo en el modelo capitalista es la desigualdad social y generación de brechas económicas.

Socialismo: Revolución industrial, en este periodo se planificó el diseño para permitir que las personas produzcan y reciban recursos en función de sus necesidades no por su capacidad de pago.

Aquí los incentivos se centran en la producción planificada y en la asignación de recursos para alentar a las personas a trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes.

En el modelo socialista la consecuencia de los incentivos son la falta de competitividad e ineficiencia en la aplicación del modelo.

5.12. Marco conceptual.

- Departamento:

En su sentido más amplio la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad.

- Eficiencia:

Proviene del latín eficiencia que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

- Incentivo:

Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.

- Motivación:

La motivación es el motor que empuja a la acción. Una persona motivada siempre está predispuesta a actuar, y realizar todo lo necesario para lograr el objetivo deseado o solicitado.

- Motivación laboral:

Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

- Organización:

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

- Plan:

Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

- Productividad:

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto

menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

- Recursos Humanos:

Se denomina (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

- Satisfacción:

Es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

- Trabajador:

Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

5.13. Marco Teórico.

- Motivación:

(Maslow, Motivación y Personalidad, 1991) En su libro: Motivación y Personalidad. Se puede definir la motivación como “deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia que está compuesta por una pirámide de diferentes niveles, cuya jerárquica de necesidad varia en cuanto al grado de potencia de deseo o anhelo” posicionando en los niveles más bajos las necesidades básicas de la persona como comer y dormir y en los niveles más altos la comodidad o el crecimiento personal.

- Motivación en el trabajo:

La motivación de los trabajadores ha pasado a ocupar un lugar muy importante en los temas para el departamento de recursos humanos de las empresas.

(Romero Pernalito, 2005) En su estudio: “Trabajo y Motivación”. La motivación es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la Organización.

- Principales teorías de la motivación:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954)

Abraham Maslow desarrollo una teoría basada en el hecho de que la motivación para actuar se deriva de fuerzas internas. Esta teoría postula que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades distribuidas en una pirámide, como se observa en la figura, en base a la importancia e influencia que tengan sobre el comportamiento humano.

- La jerarquía de Maslow en orden ascendente se explica a continuación:
 - Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas, básicas para el mantenimiento de la vida humana, tales como la alimentación (hambre y sed), el reposo, el abrigo (contra el frío o el calor), la comodidad física, entre otras de carácter orgánico.
 - Necesidades de seguridad:

Defensa y protección frente al peligro (daños físicos y emocionales) y la privación de todo aquello que ponga en riesgo la supervivencia o estabilidad del individuo. Es de gran importancia en el mundo laboral ya que los empleados dependen de la organización, por lo que algunas decisiones administrativas pueden generar en ellos incertidumbre o inseguridad sobre su permanencia en el trabajo.

- Necesidades sociales:

Necesidades de asociación, amor, afecto, amistad, aceptación por parte de los colegas, sensación de formar parte de un grupo, etc. Surgen cuando las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) están relativamente satisfechas.

- Necesidades de estima:

Se refiere a las necesidades de tener tanto una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima), como el reconocimiento, atención y respeto de los demás (prestigio). La satisfacción de estas necesidades permite alcanzar deseos asociados con el poder, suficiencia, logro, reputación, capacidad y utilidad.

- Necesidad de autorrealización.

Es el impulso de desarrollarse para desarrollar todas las potencialidades y destreza de la persona, y de convertirse en lo que uno cree que es capaz de ser. La distinción entre las necesidades de orden inferior y superior (sociales, de estima y autorrealización), es que las inferiores se puedan satisfacer con recompensas externas (salarios, contratos colectivos, etcétera), pero las superiores solo se gratifican internamente, con recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas al completar una tarea (sentido del logro, control personal sobre el trabajo realizado o sentir que el mismo es apreciado).

Cabe destacar que la teoría se fundamenta en que el hombre es un animal necesitado y sólo una necesidad insatisfecha puede motivar la conducta hacia los objetivos individuales. Cuando una necesidad interior se satisface notablemente, la siguiente más elevada de la jerarquía pasa a ser la que motiva, esa es la única forma de que una necesidad superior entre en juego, sin embargo, la necesidad de autorrealización nunca queda satisfecha.

La complicación más evidente de este postulado es la operatividad de la misma, es difícil conocer en qué nivel se encuentra una persona para ayudar a que se motive eficazmente. No obstante, aun cuando la teoría ha sido ampliamente discutida y es

rechazada por ciertos autores, su determinación de las necesidades básicas es bastante renombradas y utilizadas.

- La motivación según Daniel Goleman psicólogo, periodista y escritor (1946): Los trabajadores 'estrella' se caracterizan por tres competencias motivacionales:

- Logro: El impulso que nos lleva a mejorar o sobresalir.
- Compromiso: La capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo.
- Iniciativa y optimismo: Competencias que movilizan a las personas para aprovechar las oportunidades y superar los contratiempos.

- Teoría de los dos factores de Herzberg (1959):

De forma contraria a Maslow, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. A partir de una serie de entrevistas observó que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos y están desligados a los que producen insatisfacción.

Este autor llama motivadores a los factores de satisfacción, ya que cuando alcanzan niveles óptimos elevan sustancialmente la satisfacción, mientras que si son precarios producen la pérdida de satisfacción. Dichos factores son intrínsecos al puesto de trabajo y se relacionan con el contenido, responsabilidades, tareas y deberes del cargo, algunos ejemplos son: los

ascensos, reconocimientos, la plena utilización de las habilidades personales, una ampliación o enriquecimiento del cargo, libertad para decidir cómo realizar el trabajo, etcétera.

En contraposición se encuentran los factores higiénicos asociados con las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los salarios, la relación con el supervisor y con los colegas, las normas y políticas de la empresa, entre otros.

La conclusión de Herzberg fue que la satisfacción en el trabajo únicamente depende de las actividades estimulantes o motivadoras del cargo y su opuesto es la no satisfacción, mientras que los factores higiénicos solo sirven para prevenir la insatisfacción y su opuesto es la no insatisfacción. Por lo tanto, su recomendación es no acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí “diseñando trabajos que proporcionen oportunidades para el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el avance o el crecimiento personal” (Carreño Sandoval, Peña Alcaraz, López Yepes, & Crespo Ramos, 2003), en lugar de basarse en la eliminación de los factores de insatisfacción ya esto solo traería tranquilidad, pero no lograría motivarlos.

- Teoría de las tres necesidades de McClelland (1951,1961):

David McClelland contribuyó en la comprensión de la motivación laboral que, según él, está en función de tres necesidades que pueden afectar el rendimiento laboral de los trabajadores:

- Necesidad del logro:

Es el esfuerzo y deseo por superarse, alcanzar metas con cierto grado de dificultad, obtener éxitos profesionales y evitar el fracaso. Este tipo de trabajadores tienen características de gran importancia para la gerencia, como lo son el agrado que sienten al asumir la responsabilidad de la búsqueda de soluciones a los problemas y lo valioso que consideran recibir una retroalimentación sobre su ejecución porque les sirve como indicador de cómo marcha su labor.

- Necesidad de poder:

Estos individuos tienen una fuerte necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre los que los rodean. Suelen encontrarse en la búsqueda de puestos que permitan ejercer influencia y de situaciones competitivas, le otorgan mucha importancia al estatus y consideran secundario cumplir eficazmente sus funciones.

- Necesidad de afiliación:

Las personas que presentan un nivel considerable de necesidad de afiliación buscan mantener relaciones interpersonales amistosas y disfrutar en compañía de otros trabajadores. Sin embargo, McClelland observó que en la mayor parte de los casos estudiados esta necesidad no estaba presente con intensidad.

- Teoría X – Y de Mc Gregor (1960):

Mc Gregor compone dos teorías acerca de la condición humana que existen entre los empresarios

- Teoría X:

La visión pesimista de las personas, sienten un rechazo interno hacia el trabajo lo que hace que el alto cargo tenga que obligarlo a desempeñar sus labores. Los trabajadores no asumen responsabilidades, ni tienen ambiciones, solo desean una estabilidad en su puesto de trabajo.

- Teoría Y:

La visión totalmente opuesta a la teoría X, pues los trabajadores son optimistas, les agrada su trabajo, son responsables y son capaces de asumir retos y tomar decisiones. Lo que conlleva a una armonía entre sus necesidades y los objetivos de la empresa.

- Esta teoría de McGregor:

Se concentra en un solo factor, no todas las personas estas motivadas por aspectos no monetarios del trabajo, ni es posible hacer todo el trabajo intrínsecamente estimulante y grato. Dimensiones de la motivación

(Romero Pernalete, 2005, pág. 6) Citado por (Tovar, 2013, pág. 43)

“La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en la cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dichas metas”.

“La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta”.

“La intensidad es la continuidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea”.

- Incentivos:

(Chiavenato, 2004, pág. 343). Incentivo es la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos validos cualquiera sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones-contribuciones debe ser fundamentalmente mantenida.

Los incentivos pueden ser monetarios y no monetarios, por tanto, se debe estimular la calidad en el servicio mediante una apropiada aplicación de incentivos se basan en la motivación y satisfacción de los empleados para que sea más productivos y sus niveles de calidad sean óptimos, a fin de lograr beneficios sociales.

- Sistema de Incentivos:

Podemos afirmar que un salario fijo no motiva a los trabajadores a mejorar su desempeño, pues consideran que es un derecho que de por si poseen. Su productividad aumenta sólo cuando están interesados en producir porque sus

aportes serán reconocidos mediante algún incentivo, si se quiere trabajadores satisfechos y altamente productivos, la empresa debe reconocer su rendimiento eficaz y eficiente, estimulando estas conductas el resultado será beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa pues esto influye en gran medida con el incremento de la productividad.

- Característica del Sistema de incentivos:

Para que un sistema funcione debe garantizar el incremento en el ingreso de los trabajadores sin disminuir su salario anterior, de lo contrario fracasará. Por lo tanto, se debe establecer un periodo de prueba para así poder obtener las variaciones que traerá consigo el nuevo método y si se detectan ajustes necesarios en las tarifas, no traiga descontento a los trabajadores.

La aprobación de los salarios a la introducción de un nuevo método de pago es de vital importancia. Es conveniente que los trabajadores conozcan las intenciones de la dirección desde el primer momento y que se les informe detalladamente de todas las características del sistema por implantar. Más aun, la introducción de un nuevo método debe ser objeto, en lo posible, en negociaciones colectivas entre empresarios y trabajadores. En todo caso es imprescindible que antes de la aplicación del sistema se disponga de tiempo para exponer al personal de la empresa el contenido y las ventajas del sistema. Para el efecto se debe llevar a cabo un programa especial de información por medio de charlas, conferencias, reuniones, etc.

Para introducir cambios en el sistema de retribución de una empresa, se debe proceder con mucha cautela. Hay innumerables intentos en la práctica que han fracasado, cuando en la teoría decían tener éxito, los motivos son falta de información y desconfianza por parte de los trabajadores, por ello se debe evitar la aparición de estos problemas mediante un análisis exhaustivo de la realidad propia de cada organización.

Para que el sistema implantado basado en el rendimiento de las personas asegure total rendimiento, también se debe tomar en cuenta otros aspectos que van de la

mano con la eficiencia, como los buenos métodos de trabajo, eficiente distribución de planta, planeamiento de la producción, etcétera.

- Ventajas y desventajas de los incentivos salariales:

Se puede decir que ningún sistema de remuneración por rendimiento es superior a los demás. Cada sistema tiene sus ventajas y desventajas dependiendo de las condiciones de la empresa donde se aplique. Mientras los sistemas de pago en función de la eficiencia sean aplicados correctamente pueden generar algunas ventajas.

- Ventajas:

Aumenta la productividad de la empresa, disminuye costo de producción y aumenta la ganancia de los trabajadores

Requiere menos vigilancia para mantener niveles adecuados de rendimiento que la que requieren en los sistemas de pago por hora.

Motiva a los empleados a que dediquen más atención y reducir las pérdidas de tiempo, pues en el sistema de incentivos los empleados saben que cada minuto perdido es menos dinero en su bolsillo.

Permite en muchos casos, la evaluación más precisa del costo de mano de obra para las diferentes actividades ya que el operario trabaja con todo el esfuerzo posible para poder alcanzar su incentivo.

- Desventajas:

Este sistema puede ocasionar una disminución en la calidad de los productos si no se emplean los sistemas de inspección adecuadamente.

Existe el riesgo de aumentar los accidentes de trabajo pues algunos operarios pretenden acelerar en exceso sus labores, dejando de lado las normas de seguridad.

Si no está bien regulado el sistema puede ocasionar gastos excesivos de personal encargado de administrar y controlar el sistema.

La determinación errónea de las metas de los incentivos puede ocasionar descontento en los trabajadores ya que muy pocos o ninguno llegue a alcanzarlos por más esfuerzo que le pongan.

- Incentivos salariales:

(Frederick Winslow Taylor. Siglo XIX). proclamo que los trabajadores se esforzaban más cuando recibían una recompensa adicional, en función de su productividad y esfuerzo.

Primeramente, la idea de incentivo era solo económica. Hoy en día, es cualquier recompensa, independiente de que sea tangible o intangible, que se ofrece a un colaborador o a un colectivo con el objeto de incrementar su rendimiento y productividad.

- Incentivos de forma general lo define:

Paul Krugman (2018) define un incentivo como cualquier cosa que motive a una persona a hacer algo. Cuando hablamos de economía, la definición se vuelve más específica: los incentivos económicos son motivaciones financieras para que las personas lleven a cabo ciertas acciones.

- Productividad:

El camino para que un negocio crezca y aumente su rentabilidad es el aumento de su productividad, es decir la eficiencia con que los insumos se transforman en productos.

Esta medida es relativa pues se debe comparar con otro aspecto para darle sentido. Se puede medir, por ejemplo, la productividad de una operación comparándola con los registros en los periodos de tiempo correspondientes.

La utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios son los instrumentos fundamentales que originan una mayor productividad. Tanto la alta gerencia como los trabajadores deben realizar un esfuerzo creciente por ser más eficientes, es decir, hacer bien el trabajo con un mínimo de recursos y desperdicios.

Solo mediante el aumento de la productividad de la empresa puede aumentar la remuneración de los trabajadores, los cuales podrán tener un mejor nivel de vida para sus familias.

- Medición de la productividad

- Eficiencia: "(García Cantú, 2011) menciona que la eficiencia es la división entre los recursos programados y los insumos que se utilizan realmente. El índice de eficiencia expresa la buena utilización de los recursos en la producción de un producto en un periodo definido. Eficiencia es hacer bien las cosas." (Orozco Cardozo, 2016, pág. 30)

- Eficacia: "(García Cantú, 2011) afirma que es la división entre los productos obtenidos y las metas que se tienen fijadas; obteniendo resultados. El índice de eficacia expresa el buen resultado de la realización de un producto en un periodo definido." (Orozco Cardozo, 2016)

- Efectividad: "(García Cantú, 2011) menciona que la efectividad es el resultado entre eficiencia y eficacia; es realizar las cosas, obteniendo resultados. El índice de

efectividad expresa una buena combinación de la eficiencia y eficacia en la producción de un producto en un periodo definido.” (Orozco Cardozo, 2016)

- Medición del trabajo:

La medición del trabajo es la parte cuantitativa del Estudio de Tiempos, se centra en la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea definida, efectuándola según una norma de ejecución preestablecida o siguiendo a un ritmo normal un método predeterminado.

Luego de obtener los tiempos estándar de las operaciones será fácil programar producción fijar precios en base a los costos, planificar y muchos más beneficios para la empresa.

- Objetivos de la medición del trabajo:

- Incrementar la eficiencia del trabajo
- Proporcionar los estándares de tiempo que servirán de información para el sistema
- Lograr eliminar tiempos improductivos
- Hacer equitativo el trabajo dentro de los equipos o grupos
- Determinar la carga de trabajo adecuada para una persona

Valoración o Calificación

“Como el tiempo real requerido para ejecutar cada elemento del estudio depende en un alto grado de habilidad y esfuerzo del operario, es necesario ajustar hacia arriba el tiempo normal del operario bueno y hacia abajo el del operario deficiente hasta un nivel estándar.” (Nievel & Freivalds, 2009, pág.343).

5.14. Aplicación del instrumento.

Se accede a información sobre la estructura de pago de incentivos para el área comercial de Productos Médicos Promedon S.A. de forma generalizada por ser información confidencial, proporcionada por el área de Recursos Humanos.

Se realiza encuesta a una muestra de 57 personas que componen la Gerencia de Traumatología y Ortopedia del área Comercial de Promedon, se envía encuesta a través del correo corporativo.

Se realiza 4 entrevista a los líderes del área comercial en forma presencial, ellos son los encargados principalmente de aplicar la estructura actual del pago de incentivo comercial a los distintos perfiles que componen esta área.

5.15. Tabulación de los datos.

Muestra el recuento de los datos que están contenidos en los cuestionarios. Incluye todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios. Presenta los resultados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas.

5.15.1. Estructura de pago de incentivo actual del área comercial.

El primer dato levantado y relevante es la estructura de pago de incentivo actual del área comercial.

Los incentivos económicos son entregados mensualmente, se calculan con el presupuesto anual dividido en los 12 meses, con factores de estacionalidad mensual

de acuerdo con el historial de venta del negocio. (es marcado una baja en ventas en febrero y septiembre.)

El % de cumplimiento de venta se aplica desde el 90% hasta el 130% de cumplimiento y cada rango gatilla un variable que es un % del sueldo base que va entre un 10% y un 60%, dependiendo del cargo.

Cargos actuales:

Nombre del cargo: Especialistas de producto.

Objetivo: Entregar un servicio exclusivo de alto relacionamiento a las cuentas claves y sus doctores, manteniendo el contacto con los partner para la coordinación de las actividades.

Requisito excluyente para el cargo: es un cargo que se desarrolla dentro de la empresa, se requiere tener al menos 2 años de desarrollo en el área de ventas, con mención en capacitación constante a sus clientes en las técnicas quirúrgicas.

su meta se calcula con el cumplimiento de todo Chile en los productos donde él se especializa en capacitación (mensual).

Nombre del Cargo: Representante de Venta

Objetivo: Gestionar la venta de productos y soluciones requeridas por los clientes, generando relaciones estratégicas de largo plazo.

Requisito excluyente para el cargo: carrera universitaria de 5 años o más, que este directamente relacionada con el área de la salud.

su meta es la cartera designada bajo su cargo. (mensual)

Nombre del Cargo: Representante Técnico con centro a cargo.

Objetivo: Respaldar y acompañar al cliente en pabellón, siendo fuente de conocimiento teórico, práctico y técnico sobre los implantes e instrumental y servicios que se entregan, haciendo que el cirujano se sienta respaldado y acompañado por la empresa.

su meta se calcula bajo los centros que tiene a cargo, su labor principal es la cobertura quirúrgica (servicio) en pabellón que se traduce en venta de productos (mensual).

Nombre del Cargo: Representante Técnico volante.

Objetivo: Respaldar y acompañar al cliente en pabellón, siendo fuente de conocimiento teórico, práctico y técnico sobre los implantes e instrumental y servicios que se entregan, haciendo que el cirujano se sienta respaldado y acompañado por la empresa.

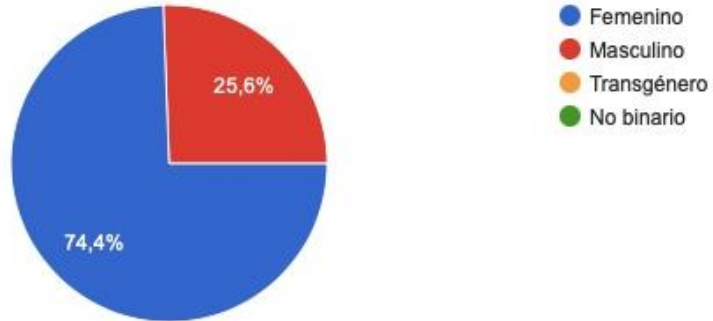
su meta se calcula bajo todos los centros a la región que pertenece (ejemplo: octava región, Región Metropolitana, etc.) su labor principal es la cobertura quirúrgica (servicio) en pabellón que se traduce en venta de productos (mensual).

5.15.2. Información obtenida de las encuestas.

Información recopilada en encuesta de un universo de 57 personas con 43 respuestas obtenidas.

¿Cón qué género se identifica?

43 respuestas

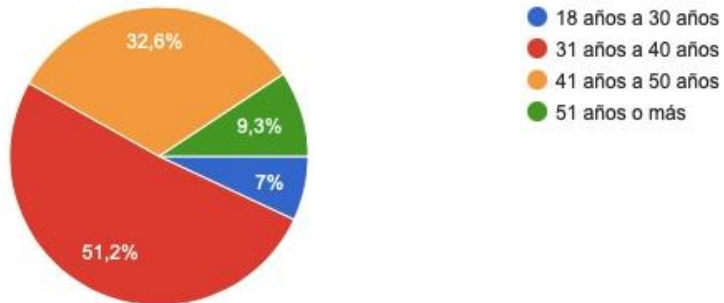


Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6l/edit#responses>

¿Cuál es su rango de edad?

43 respuestas



Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6l/edit#responses>

¿Estamento laboral?

43 respuestas



Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6l/edit#responses>

¿Qué alternativa se acerca más a sus labores actuales?

 Copiar

43 respuestas

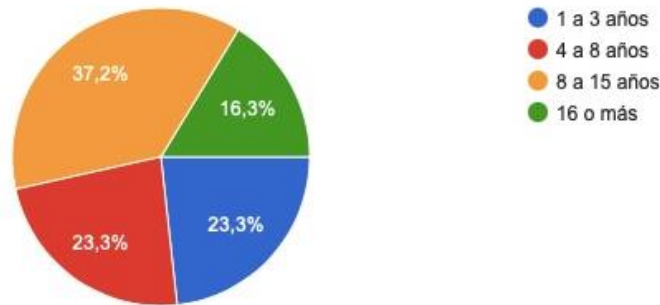


Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6l/edit#responses>

¿Cuántos años de experiencia tiene en ventas en el área de salud?

43 respuestas

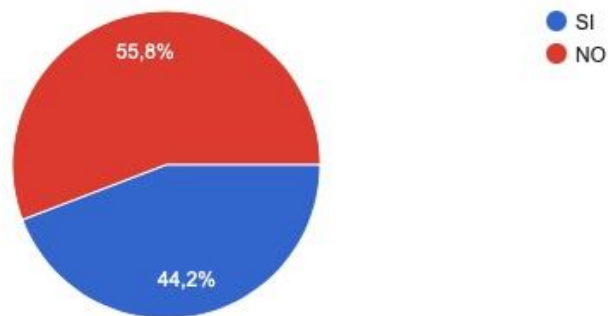


Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6I/edit#responses>

¿Está conforme actualmente con su sistema de incentivo económico?

43 respuestas



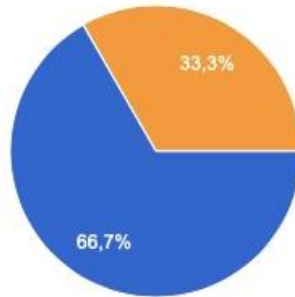
Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6I/edit#responses>

Si respondiste SI en la pregunta anterior saltar esta pregunta



27 respuestas



- Estarías dispuesto a recibir un sueldo base mayor, pero con una comisión calculada a tu sueldo con tope a 120%
- Estarías dispuesto a recibir un menor sueldo base, pero con una comisión asociada con tu venta con tope de un 120%
- Estarías dispuesto a recibir un sueldo base intermedio, pero con una comisión asociada al sueldo base sin tope.

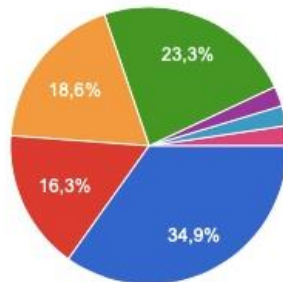
Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6I/edit#responses>

¿Qué alternativa de gestión comercial considerarías?



43 respuestas



- Realizar la gestión de orden de compra y facturación de todas las cirugías de...
- Realizar la gestión de orden de compra, facturación y cobranza de todas las ci...
- Realizar gestión de aseguramiento de cierre de la venta, coordinación de la f...
- Realizar gestión de aseguramiento de...
- Capacitaciones
- Gestión de ventas, cx, compras ágiles...
- De los anteriores, ninguno ya que las...

Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

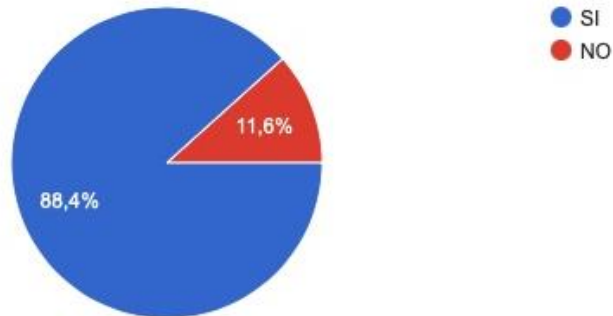
<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6I/edit#responses>

Alternativas de esta pregunta:

- 1- Realizar la gestión de orden de compra y facturación de todas las cirugías de tu cliente(s). TORTA AZUL 34,9%
- 2- Realizar gestión de orden de compra, facturación cobranza de todas las cirugías de tu cliente(s). TORTA ROJA 16,3%
- 3- Realizar gestión de aseguramiento de cierre de la venta, coordinación de la facturación y meta por servicio como conformidad del cliente con la empresa, control de perdidas con productos entregados al cliente. TORTA NARANJA 16,6%
- 4- Realizar gestión de aseguramiento de cierre de la venta, coordinación de la facturación, gestión de pago de la factura y meta por servicio como conformidad del cliente con la empresa, control de pérdidas con productos entregados al cliente TORTA VERDE 23,3%
- 5- Otros: respuestas entregadas
 - Capacitaciones TORTA MORADA 2,3%
 - Gestión de ventas, Cirugías, compras ágiles, y dar seguimiento TORTA CELESTE 2,3%
 - Ninguno, ya que las gestiones mencionadas corresponden a funciones de back office, si me aseguraría de vender bien y mayor cantidad para percibir mi porcentaje de venta sin tope. TORTA ROSADA 2,3%.

¿Te ves en un periodo de 5 años trabajando en tu empresa actual?

43 respuestas

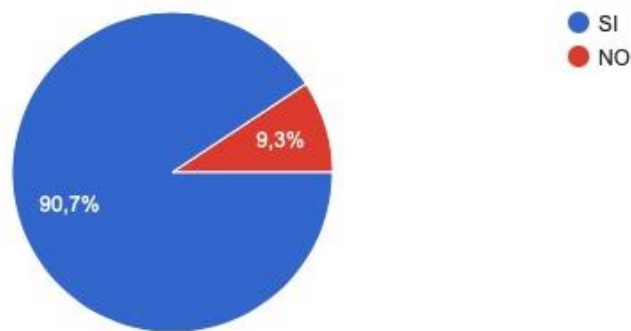


Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6I/edit#responses>

¿Te gustaría hacer carrera en tu empresa actual?

43 respuestas



Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://docs.google.com/forms/d/1CI5P0RifSD09KaQ-ic4ONK86ATK4spxcSYmVErHiF6I/edit#responses>

5.15.3. Respuesta de encuestas realizadas a líderes a cargo de los diferentes cargos del área comercial.

Entrevistado: Germán Capelli Torti

Cargo: Gerente Comercial Traumatología y Ortopedia

1. ¿Cómo considera usted que es el actual sistema de remuneración del equipo comercial?

R.: Algunos casos no está enfocado en la función del colaborador.

2. ¿Me puede comentar cuales son las principales ventajas y desventajas del actual sistema de remuneración?

R.: Ventaja: Es un movilizador, hay un incentivo a la venta, hay un foco en venta, tiene un componente en gratificación anual en caso de puntos.

Desventaja: Tiene tope y en algunos casos no está enfocada en la función y en la periodicidad en algunos casos claves.

3. ¿La empresa está dispuesta a modificar el actual sistema de incentivo del equipo comercial?

R.: Si.

4. Tomando en consideración la naturaleza y el comportamiento de cada una de las líneas de negocio, ¿considera usted que es apropiado desarrollar un plan de incentivo según la línea de negocio?

R.: Si, muy necesario.

5. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de instauración de un nuevo plan de incentivo?

R.: Movilizar a la gente y que sientan que tienen real repercusión en su meta/remuneración.

6. ¿Existe en la empresa algún plan de carrera para los equipos comerciales?

R.: Si

7. En la actualidad existe una tendencia a un perfil femenino en el negocio, esto es por las habilidades para el cargo, ¿o es una coincidencia?

R.: Si, las mujeres apoyan en la gestión misma, orden y organización más marcada. Por otro lado, con una tendencia a potenciar el cuidado en viajes, salidas de lugares muy tarde prefiero un perfil masculino para regiones, además la línea de instrumentistas son mayormente mujeres y la opción de hacer carrera en nuestra empresa a permitido el crecimiento de este rol hacia una función de ventas directamente lo que potenciado el aumento de mujeres para la fuerza de venta.

8. ¿Cuáles son las posibilidades de evaluar el servicio en gestiones del equipo enfocado en cobertura quirúrgica?

R.: Es una posibilidad, agregaría mucho valor y tiene que ser fácil y eficiente.

Entrevistado: Juan Ignacio Oñate Geldrez

Cargo: Jefe Comercial Traumatología y Ortopedia

1. ¿Cómo considera usted que es el actual sistema de remuneración del equipo comercial?

R.: Acorde a mercado.

2. ¿Me puede comentar cuales son las principales ventajas y desventajas del actual sistema de remuneración?

R.: Ventaja: Cumplimiento comienza desde el 90% de la meta.

Desventaja: Tiene Tope.

3. ¿La empresa está dispuesta a modificar el actual sistema de incentivo del equipo comercial?

R.: Si.

4. Tomando en consideración la naturaleza y el comportamiento de cada una de las líneas de negocio, ¿considera usted que es apropiado desarrollar un plan de incentivo según la línea de negocio?

R.: Si, tenemos estructuras de negocios muy diferentes.

5. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de instauración de un nuevo plan de incentivo?

R.: Creo que sería clave que para garantizar el éxito del nuevo plan se construya en conjunto con el área comercial y Gestión de Personas.

6. ¿Existe en la empresa algún plan de carrera para los equipos comerciales?

R.: Si

7. En la actualidad existe una tendencia a un perfil femenino en el negocio, esto es por las habilidades para el cargo, ¿o es una coincidencia?

R.: Si, es por las habilidades para el cargo.

8. ¿Cuáles son las posibilidades de evaluar el servicio en gestiones del equipo enfocado en cobertura quirúrgica?

R.: Estamos construyendo un modelo de evaluación de habilidad de servicio, gestión, para cuantificar los resultados del equipo de Representantes Técnicos.

Entrevistada: María Elena León Parot

Cargo: Líder de Negocios Uro Neuro

1. ¿Cómo considera usted que es el actual sistema de remuneración del equipo comercial?

R.: Bueno, podría ser un poco más de variable que fijo.

2. ¿Me puede comentar cuales son las principales ventajas y desventajas del actual sistema de remuneración?

R.: Ventaja: Hay un porcentaje que es variable que depende de cada uno, viendo reflejado el trabajo.

Te pagan todos los gastos asociados a la venta, la bencina, el café con el doctor, permiso de circulación, etc.

Desventaja: Tiene Tope.

3. ¿La empresa está dispuesta a modificar el actual sistema de incentivo del equipo comercial?

R.: No, se ha plateado y no ha tenido resultado. Se podrían hacer cambios, pero pequeños.

4. Tomando en consideración la naturaleza y el comportamiento de cada una de las líneas de negocio, ¿considera usted que es apropiado desarrollar un plan de incentivo según la línea de negocio?

R.: No, creo que el plan tiene que ser general, para no generar comparaciones que no son reales, tiene que ser por cargo.

5. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de instauración de un nuevo plan de incentivo?

R.: Ninguna, ya que hace 3 años se hizo un levantamiento de esta situación con empresas externas que nos asesoran, se hicieron los cambios necesarios.

6. ¿Existe en la empresa algún plan de carrera para los equipos comerciales?

R.: Si

7. En la actualidad existe una tendencia a un perfil femenino en el negocio, esto es por las habilidades para el cargo, ¿o es una coincidencia?

R.: Coincidencia, se han buscado hombres que estén dispuestos a realizar una gestión con límites marcados en ellas y no están dispuestos a generar en nivel de labores multifacéticas que requiere este rubro por otro lado las mujeres buscan más desafíos, pudieron equilibrar múltiples factores y alcanzar sus metas.

.

8. ¿Cuáles son las posibilidades de evaluar el servicio en gestiones del equipo enfocado en cobertura quirúrgica?

R.: Es una gran alternativa, ya que los Representantes Técnicos de otras líneas no apoyan indicando que su pago es por venta de su línea y no gestión generando una desmotivación a conocer más técnicas quirúrgicas y aumentar sus entradas económicas al ser multilíneas.

Entrevistada: Maria Carolina Caro Esparza

Cargo: jefe de Servicios Traumatología.

1. ¿Cómo considera usted que es el actual sistema de remuneración del equipo comercial?

R.: Es bueno en el nivel monetario, se gana bien pero no está enfocado a lo que se necesita como empresa, o sea la evaluación del bono.

2. ¿Me puede comentar cuales son las principales ventajas y desventajas del actual sistema de remuneración?

R.: Ventaja: Pueden llegar a la meta sin hacer gestión por el rubro, ya que la venta esta calzada con lo ya comprometido con el cliente.

Desventaja: No hay un involucramiento en llegar a sus metas, dejando que el flujo funcione solo y se podría potenciar más.

3. ¿La empresa está dispuesta a modificar el actual sistema de incentivo del equipo comercial?

R.: Si.

4. Tomando en consideración la naturaleza y el comportamiento de cada una de las líneas de negocio, ¿considera usted que es apropiado desarrollar un plan de incentivo según la línea de negocio?

R.: Si.

5. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de instauración de un nuevo plan de incentivo?

R.: Que sea mixta la forma de creación preguntándole a ellos las cosas que puedan cumplir, cuando se involucran en el proceso la conformidad es mayor y se logra declarar que es posible generar contra lo que se puede considerar medir.

6. ¿Existe en la empresa algún plan de carrera para los equipos comerciales?

R.: Si

7. En la actualidad existe una tendencia a un perfil femenino en el negocio, esto es por las habilidades para el cargo, ¿o es una coincidencia?

R.: Habilidad para el cargo.

8. ¿Cuáles son las posibilidades de evaluar el servicio en gestiones del equipo enfocado en cobertura quirúrgica?

R.: Desafío desde que se considera, hoy se hace a través de encuestas a los clientes, pero no es objetivo el resultado, y con esta metodología son evaluados para el pago actual.

Es difícil por la percepción y no la gestión misma.

5.16. Análisis de los datos.

Es importante planificar los principales aspectos del plan de análisis en función de la verificación de cada una de las hipótesis formuladas y objetivos planteados.

1.- Estructura del plan de Incentivo Actual de Promedon S.A.

El plan de incentivos actual está enfocado principalmente en perfiles establecidos para la venta, puesto que el % de remuneración asociado al retorno por meta es mayor que el de una persona que se dedica a la cobertura quirúrgica como principal gestión.

Al mismo tiempo el incentivo permite un aumento el que se logra generando evolución en su desarrollo profesional, este incentivo aumentará lo que permite que no estes quieto en tus objetivos.

2.- En el levantamiento de la encuesta se pudo principalmente determinar:

El perfil de actual de la fuerza de ventas de la gerencia de Traumatología y Ortopedia es femenino, con un rango etario de adulto y/o adulto joven, el nivel de estudios se encuentra bastante igualitario.

Las labores principales están entre la gestión de venta y la asistencia quirúrgica y la experiencia laboral es bastante variada y no marca mucha diferencia dentro del levantamiento de la información.

Al entrar en materia a la problemática levantada en esta investigación, se determina que la disconformidad del sistema actual de incentivo económico es un poco mayor al 50% del total de encuestados, lo que entrega información valiosa para realizar conclusiones.

Para lograr determinar hacia donde está la disconformidad presentada por los entrevistados y que tiene directa relación con la alta rotación de la gerencia podemos determinar que se considera que el sueldo base actual es bajo o que les gustaría que sus labores de venta no tuvieran tope.

Por otro lado, entrando más en detalle se presentan varias alternativas para entender si las personas que componen el área comercial saben sus labores actuales y hasta donde estarían dispuestas a abarcar en gestiones para obtener una mayor remuneración, pudiendo determinar que el grupo disconforme está dispuesto a ser evaluado por más gestiones de las que lo hace el actual sistema de incentivo económico potenciando principalmente la cobranza y petición de ser evaluado por servicio.

Por último, se puede establecer que el perfil del área comercial son personas con preferencia a la estabilidad, que quiere poder desarrollar su crecimiento profesional en la empresa y que independiente al sistema actual de incentivos económicos si está conforme con la empresa en su generalidad.

3.- Las entrevistas entregan los siguientes resultados:

Los líderes del área comercial tanto de Traumatología y de otras áreas concuerdan que realizar un cambio en la forma actual de retribución de la asistencia quirúrgica es necesario y sería beneficioso.

Por otro lado, se establece que el perfil actual está de la mano con las habilidades con el cargo y están conformes con ello.

Dentro de los entrevistados, tres son de la línea de traumatología y ortopedia, por lo que también, se puede establecer que la problemática actual está afectando a esa gerencia, indicándose además que se ha hecho el levantamiento con la gerencia de recursos humanos (Gestión de Personas).

También se levanta que actualmente, la gestión del área de asistencia quirúrgica en el nivel de servicio es un tema que no está siendo medido para el pago del incentivo económico, y que es necesario para la conformidad de todos los que participan en estas gestiones.

Por último, se establece que una alternativa beneficiosa para el área comercial es hacerlos participar de alguna forma en el proceso de establecimiento de mediciones, para poder generar un sentido de pertenencia en el desarrollo de las gestiones.

5.17. Redactar las conclusiones.

Describe los hallazgos o descubrimientos que arrojen nueva información sobre el tema o defiendan una forma de interpretación del asunto en cuestión. Incluir la premisa final de un razonamiento, cuya validez se desprende de las premisas anteriores.

- Se logra determinar que el proceso de pago del incentivo económico actual es estándar para todos los perfiles del área comercial solo variando en el porcentaje proporcional del sueldo como inicio o tope del premio de venta asociado al cargo.
- Se establece, además, que el perfil del personal del área comercial de la gerencia de traumatología y ortopedia de Productos Médicos Promedon

Chile S.A. es femenino siendo considerado que las habilidades del cargo son desempeñadas de mejor forma por este género. Al mismo tiempo, se determina que es el perfil de un grupo de personas en un rango etario que potencia la estabilidad económica más que la remuneración inmediata e inestable lo que permite establecer el tipo de incentivo que requieren los colaboradores de esta área, pudiendo ser a largo plazo, con focos y gestiones medidas y declaradas dentro de las responsabilidades correspondientes al cargo que desempeña cada uno.

- Se puede determinar que la disconformidad del área comercial es bastante equilibrada con el actual pago del incentivo comercial y al ver el perfil de los encuestados, esta disconformidad es concordante con la cantidad de personas que trabajan en el cargo de asistencia quirúrgica dando un claro foco hacia donde tienen que estar los esfuerzos en generar la retención correspondiente.
- Se concluye que Promedon necesita poner sus esfuerzos en el establecimiento de metas claras para el cargo de asistencia quirúrgicas, generando las diferencias en el grado de gestión de cada uno (con centro a cargo, volante). Este cargo tiene gran relevancia en las gestiones de venta, puesto que el asistente quirúrgico no solo realiza cobertura en el pabellón aportando en los conocimientos técnicos al cirujano y el equipo quirúrgico, también es quien logra determinar las oportunidades de nuevos negocios a un centro médico, generándose así el aporte principal de sus labores, las que no son medidas directamente en la actualidad.

5.18. Incluir las recomendaciones que proporcionen sugerencias a la luz de los resultados.

Se sugiere realizar una encuesta separada entre la asistencia quirúrgica y el representante de ventas dentro de la gerencia de traumatología y ortopedia de Promedon Chile S.A. para confirmar las opciones que el área busca en su medición y su retribución, con esto se logra apoyar la hipótesis de la participación en el proceso de cambio y probando la conformidad y compromiso en el resultado final.

Se sugiere realizar una mejora solo en el área de asistencia quirúrgica a la brevedad.

Establecer la medición del servicio actual, potenciar el crecimiento de grados dentro de la gestión a través del conocimiento técnico, (capacitación en varias técnicas quirúrgicas le da mayor capacidad adquisitiva dentro de sus labores) crear incentivo económico de las gestiones quirúrgicas tienen un mínimo, por ejemplo pagar un incentivo variable desde sobre las 60 cirugías variables, que ese incentivo económico tenga además un valor diferente para las cirugías de alta complejidad o de técnicas quirúrgicas distintas a la gerencia a su pertenencia (si es de traumatología, pero cubre neurocirugía tenga un valor distinto).

Que las gestiones administrativas básicas entren dentro de su cargo, pero el aseguramiento de eliminación de pérdidas para la empresa también se encuentre medido.

Que logren tener metas trimestrales o anuales para gestiones que son esporádicas en su cotidianidad por ejemplo una evaluación mensual de la gestión de sus clientes, pero que se pueda comparar con las ventas de ese mismo cliente y que sea un promedio superior a un mes para que no afecte las emociones de quien evalúa en ese momento, considerando por ejemplo que el promedio de su evaluación trimestral, semestral o anual es superior a cierto % mínimo.

6. Plan de Ejecución, propuestas y Mejoras.

Se ha podido levantar en el proceso de investigación respuesta a interrogantes que generaban cierta creencia del motivo de la alta rotación del área comercial en la gerencia de Traumatología y ortopedia de Productos Médicos Promedon Chile S.A., para poder esclarecerlas, se identifica en primer lugar si el perfil del personal que se desempeña en esta área era un motivo de esta alta rotación, y aunque la

respuesta nos deja sorprendidos al ver que existe una división clara en las labores que se desempeñan se logra establecer que sobre un 80% de los colaboradores buscan estabilidad a largo plazo, y un desarrollo de carrera en esta empresa, por lo que el perfil se esclarece es bastante estable y no tiene mayor injerencia en la rotación que se declara como una problemática.

Se han analizado todos los datos levantados respecto a la investigación de la conformidad que presentan los colaboradores de la gerencia de Traumatología y Ortopedia de Promedon Chile S.A., donde se puede determinar que existe un grupo clasificado conforme con el actual cargo, responsabilidades y pago del incentivo económico existente.

Al mismo tiempo se puede determinar que existe un segundo grupo menor al 50% de esta gerencia donde sus labores están relacionadas con el servicio y no con la venta directa como tal, que ha declarado estar disconformes con el actual incentivo económico que se recibe.

Se recomienda el plan de ejecución para la nueva propuesta de incentivo económico comercial.

Levantar una segunda encuesta dirigida solo al equipo de asistencia quirúrgica, realizando preguntas tanto abiertas y cerradas que permitan establecer como ven su gestión actual y como puede ser mejorada

Establecer dentro de la descripción de cargo no solo las gestiones comerciales medibles, sino que las gestiones de servicio que sean relevantes dentro de la labor que desempeñan

Se pide levantar las gestiones de servicio estándares realizadas por este cargo y realizar KPIs de medición que les permita conocer el proceso de desempeño y de posible mejora en caso de necesitarlo.

Se pide realizar objetivos de pago de incentivo económico relacionados con las gestiones de servicio estándar que desempeña el área de servicio quirúrgico.

Se sugiere realizar una mejora solo en el área de asistencia quirúrgica a la brevedad.

Establecer la medición del servicio actual, potenciar el crecimiento de grados dentro de la gestión a través del conocimiento técnico, (capacitación en varias técnicas quirúrgicas le da mayor capacidad adquisitiva dentro de sus labores) crear incentivo económico de las gestiones quirúrgicas tienen un mínimo, por ejemplo pagar un incentivo variable desde sobre las 60 cirugías, que ese incentivo económico tenga además un valor diferente para las cirugías de alta complejidad o de técnicas quirúrgicas distintas a la gerencia a su pertenencia (si es de traumatología, pero cubre neurocirugía tenga un valor distinto).

Que las gestiones administrativas básicas entren dentro de su cargo, pero el aseguramiento de eliminación de pérdidas para la empresa también se encuentre medido.

Que logren tener metas trimestrales o anuales para gestiones que son esporádicas en su cotidianidad por ejemplo una evaluación mensual de la gestión de sus clientes, pero que se pueda comparar con las ventas de ese mismo cliente y que sea un promedio superior a un mes para que no afecte las emociones de quien evalúa en ese momento, considerando por ejemplo que el promedio de su evaluación trimestral, semestral o anual es superior a cierto % mínimo.

7. Plan de Difusión.

El plan de difusión será de forma privada para el área y empresa en estudio, el segmento para este plan de difusión será solo para los altos cargos de las áreas comerciales de la empresa Promedon.

La difusión de esta investigación busca promover la utilización de los documentos producidos, visibilizar los contenidos para promover el acercamiento a los usuarios, para mejorar su utilización en el momento de planificar los incentivos económicos en las áreas de ventas, teniéndolas presentes en las gestiones administrativas de la empresa.

También esta tesis estará disponible para la universidad Uniacc (Universidad de Artes Ciencias y Comunicación).

8. Conclusión

En atención a los objetivos planteados en este trabajo, se logra evidenciar que la empresa Promedon Chile S. A. es una empresa con más de 37 años que ha desarrollado y comercializado todos sus productos a lo largo del país en sus distintas líneas de negocio, logrando sobrevivir y crecer en una industria cada vez más concentrada y competitiva.

Al tratarse de una empresa muy bien estructurada, fue relativamente sencillo el poder avanzar con esta investigación sin mayores inconvenientes, especialmente porque una de las integrantes de nuestro equipo forma parte de esta organización. Asimismo, la presentación de la propuesta a las partes involucradas fue bien recibida, valorada y discutida de manera constructiva, mostrando mucho entusiasmo por su pronta implementación, ya que hay expectativas en el efecto que podría generar en el repunte de las ventas, que es uno de los principales dolores

que aquejan a la empresa actualmente, a tal punto, que se está evaluando el ser aplicado en líneas de negocios distintas a las abarcada en esta investigación que tienen similar comportamiento.

Atendiendo al objetivo general desarrollado en este proceso de investigación y acción, el que apunta al elaborar una propuesta de incentivo económico para la línea de Ortopedia y Traumatología de la gerencia comercial que permita reducir la rotación de personal en el departamento que ve esta línea de negocio en el que represente un posicionamiento competitivo en el mercado nacional de la industria de insumos médicos y material quirúrgico, podemos concluir que hemos efectuado un análisis profundo a los aspectos relacionados a las compensaciones, y las posibles implicancias que conlleva la incorporación de un nuevo sistema de incentivo pueda tener cumplir con las expectativas que se tienen en los resultados individuales y organizacionales, así como en la importancia de la competitividad de la empresa respecto al mercado laboral, dando origen a una propuesta que tiene proyectado implementarse durante este año en la organización.

Dentro de la antes mencionada propuesta, se abordaron cada uno de los objetivos específicos expuestos inicialmente en esta investigación, de la siguiente manera:

- Describir el sistema de recompensa y compensación actual de incentivos de la línea de Ortopedia y Traumatología: Se logró revisar el sistema de incentivo con el fin de poder tener claridad de la manera como fue estructurado.

- Evaluar el actual modelo de incentivos orientado a la línea de Ortopedia y Traumatología: Se logró indagar cómo el sistema de incentivo vigente que tiene la empresa se relaciona con las estrategias que tiene la gerencia de la compañía.
- Jerarquizar los intereses y necesidades de los actuales y futuros vendedores en relación con un sistema de incentivos: por medio de entrevistas y encuestas realizadas a los distintos actores que se ven involucrados en este sistema de la empresa, se logró ponderar este parámetro lo cual fue base para poder desarrollar la nueva propuesta.
- Desarrollar una propuesta del plan de incentivo orientado a la fuerza de venta que responda las necesidades actuales: una vez considerado y evaluado todos los antecedentes recabados en la investigación se logra desarrollar una propuesta acorde a las características del negocio orientado directamente a la fuerza de venta en la línea de negocio de Ortopedia y Traumatología.

En relación a los resultados obtenidos, proponemos varios aspectos que podrían ser corregidos para obtener un mejor funcionamiento y desempeño en el proceso de Recompensas. Entre ellos, se consideran los siguientes puntos que se podrían complementar en el mediano plazo a las propuestas anteriormente descritas que permitirían generar un sistema de remuneraciones más sólido y equitativo:

- Formalizar una política en compensaciones y beneficios solo para esta línea de negocio, la que contribuiría al lineamiento estratégico de la organización y a mejorar la percepción de los colaboradores.
- Habilitar un sistema de gestión que mida los indicadores, de acuerdo a la periodicidad que se defina (anual, semestral, trimestral) para el cálculo de

avances y pagos, el que se encontraría alimentado por los softwares que almacenan la información.

- Crear la declaración de gestiones que son asociadas al servicio en el caso del cargo que se encuentra en esta labor, para que pueda ser remunerado de alguna forma y así el colaborador que tenga esta gestión pueda ir desarrollándose por medio de esta en mayores rasgos en la gestión del servicio.

Respecto a la factibilidad económica y técnica de implementar en la organización las propuestas de intervención que estamos planteando, ésta es posible de realizar dado que se cuenta, por un lado, con el apoyo de la alta dirección y por ende con el respaldo económico para su ejecución y, por otro lado, con los datos, los sistemas de información y voluntad de los equipos para llevarla a cabo.

Así mismo, la implementación de metas e indicadores para el logro de los objetivos de acuerdo a las características específicas de esta línea de negocio, permitirá monitorear el desempeño de los vendedores direccionándolos a obtener mejores resultados para la organización, lo que alinearía la estrategia corporativa con la funcional de Recursos Humanos, Administración y la del área comercial, apoyados en el esperado incremento de las ventas lo que financiaría el costo de los bonos, beneficios y cambios de estructura propuestos, lo que permitirían lograr una equidad interna y externa.

Para ello, el modelo de Wheelen, Hunger y Oliva (2007), el cual consta de cuatro etapas: análisis ambiental, formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación y control de la estrategia, define en el modelo cómo una evaluación del desempeño podría servir de referencia para determinar el impacto

en los resultados. Sin embargo, una de las limitaciones o dificultades que hay que considerar en la implementación de este plan de incentivos para el área comercial, son las resistencias que podríamos encontrar ante este cambio, especialmente porque existirá más control de las funciones realizadas y de los objetivos logrados por los vendedores, los que podrían sentir una mayor presión por la obtención de los resultados, por consiguiente se debe tener en consideración que las resistencias al cambio no se pueden obviar, ya que, de lo contrario, podría fracasar la implementación de esta intervención. De acuerdo a lo señalado por Husenman (2003), si bien no todas las personas en una organización se resisten al cambio, hay que reforzar que en este caso se está ofreciendo una oportunidad de mejora y refuerzo beneficioso para los vendedores.

En ese sentido, se requiere del posicionamiento de los líderes como figuras de apoyo, que retroalimenten y canalicen su gestión a través de la guía y evaluación permanente, poniendo especial atención en los atributos claves del cambio, en donde la comunicación efectiva y el rol de liderazgo de las jefaturas es clave.

Ahora bien, otro factor a considerar dentro de la implementación de este plan, es que si bien en un principio la puesta en marcha solo comenzará a realizarse en una parte de la organización (línea de ortopedia y traumatología), lo que coincide con el Husenman (2003) cuando menciona que pequeñas dosis sin alterar la estructura, implicaría un menor costo para la empresa, la idea es replicarlo posteriormente en todo el equipo comercial tomando en consideración las otras líneas de negocio y su comportamiento particular, por lo que se debe tener especial cuidado en su sensibilización para no afectar el clima laboral. Por consiguiente, y

tal como se evidenció en esta investigación, la creación e implementación de un plan de incentivos eficaz, requiere dedicación, estudio, tiempo, transparencia y planificación, tanto en su creación e implementación, como en la posterior evaluación y modificación. Para ello, Promedon Chile S.A. deberá adquirir un compromiso con esta propuesta, y prepararse para enfrentar futuros cambios, de manera tal que cada colaborador involucrado se convierta en un adoptante exitoso y promotor de la iniciativa, con la responsabilidad permanente de ser evaluado para mejorar de ser necesario.

Para ello, volvemos a reforzar la importancia de que las personas que liderarán este cambio, como señalan Greiner y Schein (1990), deben contar con la capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin que acepten sus ideas o planes, ya que liderar el cambio de manera efectiva, exige estar completamente involucrado en el proceso, dando dirección mientras éste se desarrolla y tomando en cuenta las percepciones y propuestas de los otros involucrados en el proceso para introducir los ajustes necesarios al plan mientras se desenvuelve.

En conclusión, es importante mencionar que esta investigación constituye un aporte no solo para la empresa, sino que también una contribución al desarrollo de las personas, donde aquellos que forman parte del equipo comercial se sientan escuchados, considerados y con la posibilidad de desarrollarse como profesionales, potenciando sus habilidades y destrezas, siendo reconocidos y recompensados. Si bien esta propuesta marca una senda inicial de mejora para Promedon Chile, nos queda también la sensación de que hay mucho camino por recorrer en la gerencia

comercial, quedando pendiente por trabajar en un futuro aspectos relacionados al desarrollo de las personas en la organización.

En cuanto a nuestro rol como investigadores, lo aprendido a lo largo de nuestra carrera universitaria y este proyecto, nos facilitó el diagnosticar y comprender de mejor manera los inconvenientes y desafíos a los cuales se enfrenta la organización, entablado las estrategias que se deben adoptar para la implementación de estas propuestas con el fin de gestionar el cambio de la mejor manera posible.

9. Referencias.

Barrera, J. (2003). Metodología de la Investigación Holística (2da. edición). Venezuela. Fundación Sypal.

Chávez, N. (2001) Introducción a la Investigación Educativa. Venezuela. Editorial I.S.B.N

Ugarte, C. y Capelli, G. (2023) Declaración de problemática de desmotivación y rotación a nivel comercial. Entrevista presencial.

Greiner, L., & Schein, V. E. (1990). Poder y desarrollo organizacional: la movilización del poder para implantar el cambio.

Husenman, S. (2003). Resistencias al cambio. En La gestión del cambio.

Wheelen, Thomas, Hunger, David y Oliva, Ismael. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. México: Pearson Education.

Maslow, A. (1954). Motivación y Personalidad. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Romero Pernaletе, D. (2005). Trabajo y Motivación.

Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad (3° ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A.

Romero Pernaletе, D. (2005). Trabajo y Motivación.

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.

Garcia Cantú, A. (2011). Productividad y Reducción de Costos. México: Trillas Sa De Cv.

Tovar, D. (2013). Plan de Incentivos Laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos Humanos de la empresa Febeca C.A. (Tesis de Licenciatura) Universidad José Antonio Paez, San Diego - República Bolivariana de Venezuela.

Benzaquen, S. M. (2012). Sistema de Incentivos para aumentar la Productividad en el área de Producción. (Informe de Pasantía) Universidad Simón Bolívar, Sartenejas, Venezuela.

Carreño Sandoval, F., Peña Alcáraz, J. E., López Yepes, J. A., & Crespo Ramos, T. (2003).

Administración de Empresas (1° ed.). España: Editorial Mad. Chiavenato, I. (2004).

Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.

Caycho, G. (2017). Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Holcombe, Randall. (2016). Advanced Introduction to Public Choice. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Gallardo, F. (2023). ¿Qué es el marco Metodológico? Taller de Titulación. Universidad UNIACC

10. Bibliografía.

Enago. academy. (octubre 2023). ¿Cómo elegir la mejor metodología de investigación para su estudio? <https://www.enago.com/academy/latam/qualitative-vs-quantitative-research/>

Fabi. (febrero 2023). La taxonomía de Bloom, una herramienta imprescindible para enseñar y aprender. <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublog/cprofestenerifesur/2015/12/03/la-taxonomia-de-bloom-una-herramienta-imprescindible-para-ensenar-y-aprender/>

Krugman, Paul. (2018). «Understanding Incentives in Economics: 5 Common Types of Economic Incentives», MasterClass, acceso el 12 de mayo de 2020,

<https://www.masterclass.com/articles/understanding-incentives-in-economics#what-is-the-difference-between-extrinsic-vs-intrinsic-incentives>.

Referencia: Incentivos económicos: definición, tipos y ejemplos Recuperado de: <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/incentivos-esconomicos-definicion-tipos-ejemplos>

EL CONCEPTO DE INCENTIVO EN ADMINISTRACIÓN. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA (scielo.org.co)

Historia de los incentivos. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://tic.uis.edu.co/users/ipred/repositorio/OVAs/OVA_HISTORIA/OVA_HISTORIA/autores/autores1/autor es1.pdf

Quiroa, M. (2021) Teoría de Herzberg. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20es,se%20basa%20en%20la%20motivaci%C3%B3n>.

Incentivos Económicos: El Impacto En Los Momentos Clave De La Historia | Conceptos De La Historia

David Torres @dtorreshubspot. (Julio 2023). Cómo calcular el índice de rotación de personal. Revisado. <https://blog.hubspot.es/sales/indice-rotacion-personal>

El pensante.com (2016) Investigación Exploratoria. Recuperado. educacion.elpensante.com.

Metodología de la Investigación (2016) Tipos de investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional. Recuperado. metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com.

Marco Metodológico. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=4k2uADWqOQw>


Aplicación formulario para encuestas digitales, Google formulario.

Encuestas para entrevistas, elaboración propia.

Información de Estructura de Pago de Incentivos Económicos para el área comercial de Productos Médicos Promedon Chile S.A.

11. Fuentes.

18/12/23, 18:18 Encuesta Satisfacción Incentivo Económico



Encuesta Satisfacción Incentivo Económico

La información contenida en esta encuesta es anónima. Los datos obtenidos serán utilizados para estudios de gestión y opciones de mejora continua. REF 1.5

vfehrngc@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cón qué género se identifica? *

- Femenino
- Masculino
- Transgénero
- No binario

Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://forms.gle/TJKiBiJ3a69tCCF57>

18/12/23, 18:18 Encuesta Satisfacción Incentivo Económico

¿Cuál es su rango de edad? *

- 18 años a 30 años
- 31 años a 40 años
- 41 años a 50 años
- 51 años o más

¿Estamento laboral? *



- Técnico profesional
- Universitario

¿Qué alternativa se acerca más a sus labores actuales? *

- asistencia quirúrgica
- gestión de ventas
- enseñanza y acompañamiento técnico a clientes externos e internos
- gestión de liderazgo de equipos comerciales

¿Cuántos años de experiencia tiene en ventas en el área de salud? *

- 1 a 3 años
- 4 a 8 años
- 8 a 15 años
- 16 o más



Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://forms.gle/TJKiBiJ3a69tCCF57>

18/12/23, 18:18

Encuesta Satisfacción Incentivo Económico

¿Está conforme actualmente con su sistema de incentivo económico? *

- SI
- NO

Si respondiste SI en la pregunta anterior saltar esta pregunta

- Estarías dispuesto a recibir un sueldo base mayo. pero con una comisión calculada a tu sueldo con tope a 120%
- Estarías dispuesto a recibir un menor sueldo base, pero con una comisión asociada con tu venta con tope de un 120%
- Estarías dispuesto a recibir un sueldo base intermedio, pero con una comisión asociada al sueldo base sin tope.

¿Qué alternativa de gestión comercial considerarías? *

- Realizar la gestión de orden de compra y facturación de todas las cirugías de tu(s) cliente(s)
- Realizar la gestión de orden de compra, facturación y cobranza de todas las cirugías de tu(s) Cliente(s)
- Realizar gestión de aseguramiento de cierre de la venta, coordinación de la facturación y meta por servicio cómo conformidad del cliente con la empresa, control de pérdidas con productos entregados al cliente.
- Realizar gestión de aseguramiento de cierre de la venta, coordinación de la facturación, gestión de pago de la factura y meta por servicio cómo conformidad del cliente con la empresa, control de pérdidas con productos entregados al cliente.
- Otro: _____

Fuente: encuesta generada en Google, generación propia

<https://forms.gle/TJKiBiJ3a69tCCF57>

18/12/23, 18:18 Encuesta Satisfacción Incentivo Económico

¿Te ves en un periodo de 5 años trabajando en tu empresa actual? *

SI

NO

¿Te gustaría hacer carrera en tu empresa actual? *

SI

NO

Enviar Página 1 de 1 Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

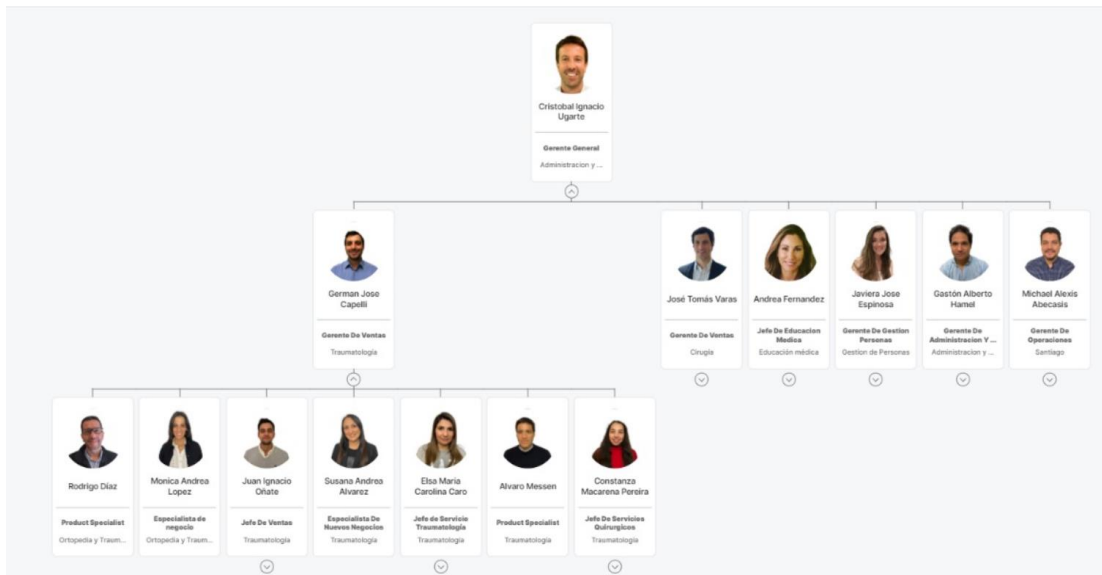
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Fuente: encuesta generada en Google, generación propia
<https://forms.gle/TJKiBiJ3a69tCCF57>

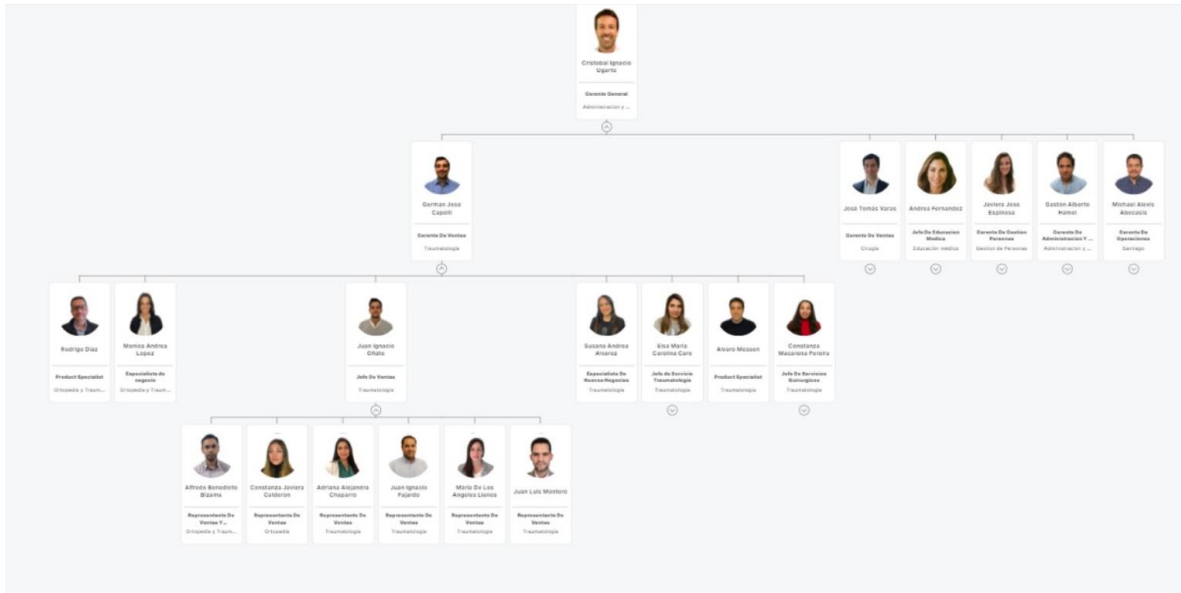
Organigrama:

Área de ventas de la línea de ortopedia y traumatología de la gerencia comercial de la empresa Promedon Chile S.A.



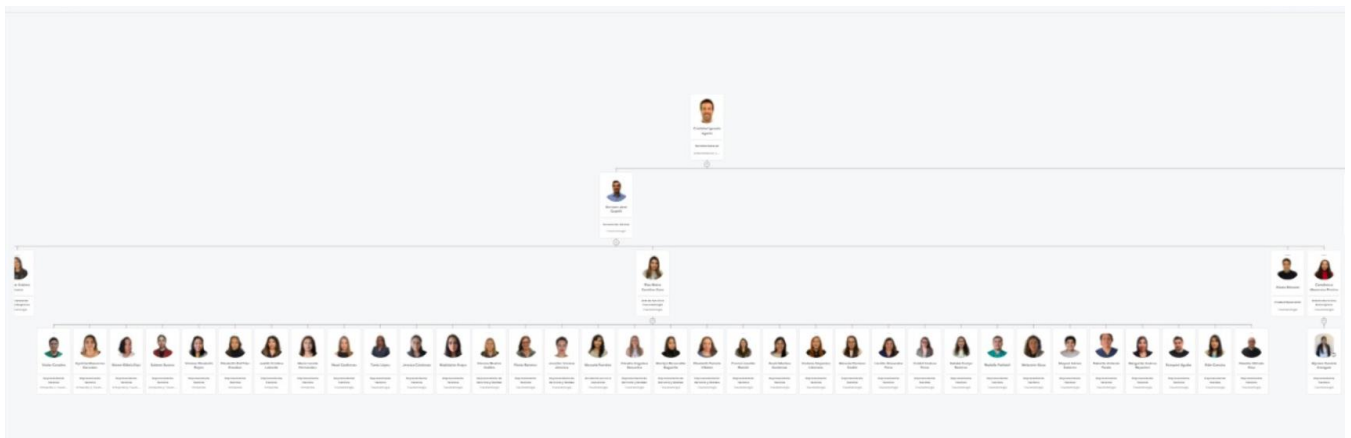
Fuente: Organigrama desde BUK Productos Médicos Promedon Chile S.A.

https://promedon.buk.cl/static_pages/orgchart



Fuente: Organigrama desde BUK Productos Médicos Promedon Chile S.A.

https://promedon.buk.cl/static_pages/orgchart



Fuente: Organigrama desde BUK Productos Médicos Promedon Chile S.A.

https://promedon.buk.cl/static_pages/orgchart

12. Anexos

Glosario:

Gerencia de ventas de Traumatología y Ortopedia: Gerencia que se encarga de vender los productos asociados a las técnicas quirúrgicas de pabellón con lesiones del área de traumatología y Ortopedia en nuestro sistema de salud.

Asistencia Quirúrgica: Cargo efectuado por personas con conocimiento de instrumentista quirúrgico o técnico en enfermería, su labor principal es conocer las técnicas de abordaje quirúrgico de los productos que se ofrecen a la línea comercial a la que pertenece y acompañar en los pabellones quirúrgicos de acuerdo con el permiso otorgado por el cliente (puede ser dentro del pabellón, como fuera de él) para ayudar en dudas de la utilización del producto.

Líder de Negocios Uro Neuro: Jefatura que se encarga de liderar, orientar y acompañar a los representantes de ventas encargados de vender los productos asociados a las técnicas quirúrgicas de pabellón con lesiones del área de Neurocirugía y Urología de nuestro sistema de salud.

Especialistas de producto: Persona encargada de realizar capacitaciones a médicos, enfermeras o el personal médico quirúrgico que lo necesita en las técnicas quirúrgicas relacionados con los que vende Productos Médicos Promedon Chile S.A., Esto principalmente en el laboratorio cadavérico perteneciente a la empresa, generando el ambiente profesional que se vive en un pabellón con los implementos y sabowes (cadáveres importados) requeridos para ello.