

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Estados Psicológicos y Compensación Variable de la Fuerza de Ventas de Laboratorios Nacionales y Extranjeros.
TUTOR	José Naranjo
AUTOR(ES)	López Gámez, Emilio Alejandro Salazar Mota, Adriana Haidee
ÁREA	Compensación y Beneficios Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	154 páginas
TEORÍAS EXPLICATIVAS	1. Los Estados Psicológicos Críticos. 2. Motivación Laboral. 3. Compensación Variable 4. Fuerza de Ventas
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptivo Correlacional
TIPO DE DISEÑO	Ex – Post Facto, No experimental, transversal
POBLACIÓN	Tres Laboratorios Extranjeros y un Laboratorio Nacional
TIPO DE MUESTREO	Probabilístico Aleatorio Estratificado y Aleatorio Simple
MUESTRA	1. Visitadores Médicos 2. Visitadores Hospitalarios 3. Supervisor de Ventas 4. Gerente de Ventas, Producto 5. Cualquier Otro Cargo del Área de Ventas
UNIDAD DE ANÁLISIS	La Fuerza de Ventas de Laboratorios Nacionales y Extranjeros
VARIABLES	1. Integración de los Estados Psicológicos Críticos 2. Plan de Compensación Variable.
INSTRUMENT	Cuestionario de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

O DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario sobre los Beneficios Económicos Derivados de la Compensación Variable. Cuestionario de los Aspectos Sociodemográficos.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	El presente estudio, pretendió determinar si los beneficios económicos derivados por la Compensación Variable devengada por los visitantes médicos de laboratorios nacionales y extranjeros, ubicados en el área metropolitana de Caracas durante el año 2006, interviene en el proceso de integración de los estados psicológicos críticos según la teoría de Hackman y Oldham (1980). Para ello se realizó, un muestreo intencional de sujetos tipo en donde se tomaron para el estudio cinco laboratorios multinacionales y cinco laboratorios nacionales, al finalizar se tuvo una mortalidad muestral siendo los participantes tres multinacionales y uno nacional establecidos en la zona metropolitana de Caracas. El tipo de estudio es descriptivo, correlacional, con diseño de investigación ex post facto, no experimental Transversal. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario distribuido en tres bloques: uno identificatorio, otro de compensación y un tercero donde se utilizó el cuestionario de las propiedades motivantes del puesto de trabajo, el cual es una adaptación de Calzolaio y Guerra (1994) al ambiente sociocultural venezolano. Las variables del estudio fueron la compensación variable devengada por los visitantes médicos de laboratorios nacionales y extranjeros y los estados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Oldham (1980). El tratamiento estadístico de los datos se realizó mediante SPSS. Finalmente, se concluyó que no existe correlación significativa entre las variables estudiadas, y que la integración de dichos estados psicológicos puede atribuirse a diversos factores derivados del puesto de trabajo, como la antigüedad en el cargo y en la empresa y no necesariamente a conceptos económicos de retribución, lo que llevó a rechazar las hipótesis orientadoras.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

ESTADOS PSICOLÓGICOS Y COMPENSACIÓN VARIABLE DE LA FUERZA DE VENTAS DE LABORATORIOS NACIONALES Y EXTRANJEROS

Realizado por:

- López Gámez, Emilio Alejandro
- Salazar Mota, Adriana Haidee

Profesor guía:

JOSÉ RAMÓN NARANJO

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas. de de



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS

**Estados Psicológicos y Compensación Variable de la Fuerza de Ventas
de Laboratorios Nacionales y Extranjeros**

Tesistas:

López Gámez, Emilio Alejandro
Salazar Mota, Adriana Haidee

Tutor:

Naranjo, José Ramón

Caracas, Octubre de 2006

DEDICATORIA

Ante todo le doy gracias a Dios todopoderoso por haberme colmado de fortaleza y ánimo en cada momento de mi vida, por escucharme en cada oración, por ser mi guía en los momentos difíciles, por ponerme en el camino a grandes profesores que me brindaron innumerables herramientas de académicas que me ayudaron a ser cada día un mejor estudiante y un profesional integral para mi País y por llenarme de compañeros que me enseñaron en cada año a creer en mi mismo y en nunca perder las ganas de seguir luchando por lo que uno quiere. Gracias Dios por haber hecho de mi vida universitaria una vida llena de momentos inolvidables que permanecerán conmigo para siempre.

A mis Padres, por ser mi pilar, mi inspiración y mi razón de ser, gracias por ser como son y brindarme su incondicional apoyo en cada momento de mi vida y haberme llenado de tantos consejos sabios que me sirvieron de guía e inspiración para lograr todos mis objetivos.

A mi Hermana, por siempre estar ahí cuando la necesito, por escucharme y ser la compañera de vida más grande que Dios me ha dado.

A mi compañera de tesis, por siempre tener una buena disposición para hacer las cosas, por siempre mantener la calma en los momentos de tensión, por siempre tener una palabra de alivio en los momentos difíciles y por ser una persona llena de luz, sincera y de grandes sentimientos, Gracias también a cada miembro de tu familia que me brindó su apoyo a seguir adelante y incentivó a no dejarnos vencer por la tensión de los momentos difíciles y abrirme las puertas de su hogar.

Emilio A. López

A Dios por alimentarme día a día con su fuerza y cargarme en sus brazos en los momentos difíciles, a la virgen por llenarme de fe y ayudarme a seguir adelante.

A dos seres indescriptibles, quienes me dieron el ser y me enseñaron que importante no es ganar sino saber lograrlo, a quienes considero mi nutriente natural y sin los cuales alcanzar esta meta no hubiese sido posible, a ellos que nunca dejaron de creer en mí, y a quienes les doy infinitas gracias: a mis padres.

A tres personas maravillosas que con cada ocurrencia y gesto me demostraron que puedo contar con ellos incondicionalmente, cuya presencia me llena de satisfacción y sin cuyas sonrisas, esta experiencia no hubiese sido igual, a ustedes: Aquiles, Abraham y Luis.

A mi compañero de tesis por ser una gran persona y por no perder el animo en ningún momento.

A todas a aquellas personas que de manera consciente o no aportaron algo de su ser para permitirme llegar hasta aquí y hacer este sueño realidad.

Adriana Salazar

AGRADECIMIENTOS

Al profesor José R. Naranjo Mora por ser nuestro guía, por señalarnos el camino correcto a seguir en los momentos de incertidumbre, por no dejarnos de señalar el norte y por no dejarnos caer en ningún momento.

A las personas contacto de los laboratorios nacionales y extranjeros que dieron sin duda lo mejor de ellos para colaborar con la elaboración de este proyecto. A los empleados por permitirnos minutos de su tiempo al llenar los cuestionarios.

Y a todas esas personas que nos tendieron la mano de manera desinteresada en todo el proceso.

A todos Gracias!

Emilio López y Adriana Salazar

ÍNDICE

Capítulo I

Introducción	10
Formulación del Problema	12
Objetivos de la Investigación.....	22
Hipótesis Orientadoras	23

Capítulo II

Marco Teórico.....	24
<i>Los Estados Psicológicos Críticos</i>	26
<i>Motivación Laboral</i>	37
<i>Compensación Variable</i>	41
<i>Fuerza de Ventas</i>	50

Capítulo III

Marco Referencial	59
Laboratorio Extranjero E1	59
Laboratorio Extranjero E2	60
Laboratorio Extranjero E3	60
Laboratorio Nacional N1	61

Capítulo IV

Marco Metodológico	62
Tipo de Estudio	62
Diseño de investigación	62
Operacionalización de variables	63
Población, Muestra y unidad de análisis	65
Instrumentos de recolección de datos.....	67

Capítulo V

Análisis de los datos y discusión de los resultados	71
---	----

Análisis de los datos demográficos	71
Análisis descriptivo de frecuencias	74
Análisis de medias y desviación estándar	96
Análisis de Tablas de Contingencia	98
Análisis Correlacional	103

Capítulo VI

Conclusiones	105
--------------------	-----

Capítulo VII

Recomendaciones	109
-----------------------	-----

Bibliografía	112
--------------------	-----

Anexos	117
--------------	-----

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS.

Figura N° 1. Esquema ilustrativo del planteamiento.....	21
Figura N° 2. Modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1980).....	35
Figura N° 3. Modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1980), <i>Kopelman (1988)</i>	36
Figura N° 4. Proceso estratégico de compensación.....	49
Tabla N° 1. Resultados de las investigaciones previas.....	25
Tabla N° 2. Estadística de confiabilidad alfa de Cronbach	70
Tabla N° 3. Media y desviación estándar de la dimensión experiencia del significado del trabajo.....	96
Tabla N° 4. Media y desviación estándar de la dimensión responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo.....	97
Tabla N° 5. Media y desviación estándar de la dimensión conocimiento de los resultados reales.....	97
Tabla N° 6. Media y desviación estándar de la motivación.....	98
Tabla N° 7. Media y desviación estándar de la dimensión Plan de compensación.....	98
Tabla N° 8. Tabla de contingencia integración de los Estados Psicológicos Críticos por Antigüedad en el Puesto de trabajo, laboratorios extranjeros.....	99
Tabla N° 9. Tabla de contingencia integración de los Estados Psicológicos Críticos por Antigüedad en el Puesto de trabajo, laboratorio nacional	100
Tabla N° 10. Tabla de contingencia por Género y Antigüedad en la empresa.....	101
Tabla N° 11. Tabla de contingencia por Género y Antigüedad en la empresa.....	102
Tabla N° 12. Análisis Correlacional de las variables.....	103
Gráfico N° 1. Distribución de la población por género.....	72
Gráfico N° 2. Distribución de la población por grupo atareo.....	72
Gráfico N° 3. Distribución de la población por estado civil.....	73

Gráfico N° 4. Distribución de la población por nivel educativo.....	74
Gráfico N° 5. Análisis de la experiencia del significado del trabajo.....	75
Gráfico N° 6. Análisis del indicar significado de la tarea por laboratorio.....	76
Gráfico N° 7. Análisis del indicador identificación de la tarea.....	77
Gráfico N° 8. Análisis del indicador variedad de las capacidades.....	77
Gráfico N° 9. Análisis de la responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo.....	79
Gráfico N° 10. Análisis del indicador grado de la autonomía.....	79
Gráfico N° 11. Análisis del conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales.....	80
Gráfico N° 12. Análisis del indicador retroalimentación del trabajo ejecutivo.....	81
Gráfico N° 13. Análisis descriptivo de la motivación.....	82
Gráfico N° 14. Análisis del indicador oportunidad de amistad.....	83
Gráfico N° 15. Análisis del indicador satisfacción.....	83
Gráfico N° 16. Análisis del indicador de calidad de vida laboral.....	84
Gráfico N° 17. Análisis del indicador relaciones con otros.....	85
Gráfico N° 18. Integración de los estados psicológicos críticos.....	86
Gráfico N° 19. Distribución del ingreso básico mensual de los laboratorios extranjeros.....	87
Gráfico N° 20. Distribución del ingreso adicional de los laboratorios extranjeros.....	88
Gráfico N° 21. Plan de compensación variable laboratorios extranjeros.....	89
Gráfico N° 22. Distribución de los criterios usados para el plan de compensación variable para laboratorios extranjeros.....	90
Gráfico N° 23. Distribución del ingreso básico mensual para el laboratorio nacional.....	92
Gráfico N° 24. Distribución del ingreso adicional del laboratorio nacional.....	93
Gráfico N° 25. Plan de compensación variable del laboratorio nacional.....	94
Gráfico N° 26. Criterio empleados para el plan de compensación variable para el laboratorio nacional.....	95

RESUMEN

El presente estudio, pretendió determinar si los beneficios económicos derivados por la Compensación Variable devengada por los visitantes médicos de laboratorios nacionales y extranjeros, ubicados en el área metropolitana de Caracas durante el año 2006, interviene en el proceso de integración de los estados psicológicos críticos según la teoría de Hackman y Oldham (1980). Para ello se realizaron en un primer momento un muestreo intencional de sujetos tipo en donde se tomaron para el estudio cinco laboratorios multinacionales y cinco laboratorios nacionales, al finalizar se tuvo una mortalidad muestral siendo los participantes tres multinacionales y uno nacional establecidos en la zona metropolitana de Caracas

El tipo de estudio es descriptivo, correlacional, con diseño de investigación ex post facto, no experimental Transversal. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario distribuido en tres bloques: uno identificatorio, otro de compensación y un tercero donde se utilizó el cuestionario de las propiedades motivantes del puesto de trabajo, el cual es una adaptación de Calzolaio y Guerra (1994) al ambiente sociocultural venezolano. Las variables del estudio fueron la compensación variable devengada por los visitantes médicos de laboratorios nacionales y extranjeros y los estados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Oldham (1980) los cuales se encuentran presentes en el individuo producto de las características de su puesto de trabajo. El tratamiento estadístico de los datos se realizó mediante SPSS. Finalmente, se concluyó que no existe correlación significativa entre las variables estudiadas, plan de compensación variable e integración de los estados psicológicos críticos, y que la integración de dichos estados psicológicos puede atribuirse a diversos factores derivados del puesto de trabajo, como la antigüedad en el cargo y en la empresa y no necesariamente a conceptos económicos de retribución, lo que llevó a rechazar las hipótesis orientadoras.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la empresa. Las empresas se desempeñan en contextos específicos que ejercen de una manera muy particular gran influencia sobre ellas y originan un abanico de oportunidades que dependiendo de cada caso podrá representar barreras o facilidades. El Recurso Humano es uno de los elementos productivos claves, que dependiendo de su grado de capacidad y aspectos cualitativos como motivación, contribuye a caracterizar ese entorno.

Partiendo del párrafo anterior, se tomó la motivación para destacar que, en todo lo concerniente al ser humano, ella interviene como mecanismo para lograr los objetivos y alcanzar metas. En este sentido, es que se buscó asociar los estados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Oldham en 1980 al plan de compensación variable de la fuerza de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros, considerando esta última como aspecto motivador.

En el presente trabajo de investigación, se conseguirán los resultados derivados de la relación de las dos variables antes mencionadas y la estructura seguida para obtener esos resultados fue la siguiente:

En el capítulo I, se encuentra el planteamiento del problema, el objetivo general, y las hipótesis orientadoras.

En el capítulo II, se aborda todo el basamento teórico sobre el que se inició, y concluyó el estudio, en él se enumeran las investigaciones previas relacionadas con la materia.

En el capítulo III, se presenta de forma resumida y confidencial el modelo de negocio de los laboratorios participantes, el objetivo de este capítulo es ubicar al lector en un contexto específico sin revelar sus identidades.

En el capítulo IV, se explican los lineamientos metodológicos por medio de los cuales se recolectaron los datos, se les dio tratamiento, se analizaron e interpretaron, en este apartado se conseguirá el cuadro de operacionalización de variables y todo lo referente a la selección de la muestra.

En el capítulo V, se encuentran los lineamientos metodológicos por medio de los cuales se procedió al análisis de los datos y a la discusión de los resultados.

En los capítulos VI y VII, se ubican respectivamente las conclusiones generales del estudio y las recomendaciones que se pueden realizar tanto a nivel académico, como a nivel empresarial.

Finalmente, se presenta la bibliografía, que contiene todas las referencias utilizadas y citadas a lo largo del cuerpo del estudio, y los anexos que contienen: el instrumento modelo con el cual se recolectaron los datos, las tablas de distribución de frecuencias de las variables, y la matriz de datos.

Una vez detallada la estructura es necesario, dejar claro que el trabajo de investigación se realizó bajo estrictas normas de ética y confidencialidad, manteniendo el carácter académico que merece, en el cual se logró poner en práctica todos los contenidos de la carrera, para tener la aplicación parsimoniosa de lo teórico en una confrontación con los datos de la realidad empresarial en un contexto complejo de actividad organizacional y para optar al título universitario.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones empresariales de la actualidad viven en una constante evolución producto de los cambios a nivel mundial, esto genera a su vez un cambio o efectos en la conducta de los gerentes y sus empleados propiciando o no el cambio organizacional, en este vaivén de ideas, cambios y situaciones los trabajadores necesitan aspectos que los muevan a realizar actividades mas allá de sus motivadores intrínsecos, ellos necesitan aspectos o fuerzas exógenas que los mantengan al paso y acorde con las exigencias que le presenta la sociedad para la cual trabajan.

Es por ello, que la **motivación** ha jugado un papel importante en la historia, aspecto que Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), definen como “las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provoca que se comporte de un forma específica encaminada hacia las metas” (p. 136).

Morris (1997), comenta que tanto la motivación como la emoción, desempeñan un papel importante en algunos de los sucesos más espectaculares de la historia; y que se hace difícil la distinción entre ellas debido a su estrecha relación. En tal sentido, el mismo autor expresa que “un motivo es una fuerza interna directiva (un deseo o una necesidad específicos) que activa al organismo y dirige la conducta hacia una meta”. (p.310). Por otra parte afirma que “la emoción se refiere a la experimentación de sentimientos como el temor, la alegría, la sorpresa o la ira” (p.310).

Se quiere con esto significar, la importancia de la motivación y la emoción como motores de la conducta humana, ya que todos los individuos reaccionan con un motivo ante un estímulo en la vida cotidiana; trasladando esto al entorno organizacional, y partiendo del hecho que las empresas funcionan gracias al talento humano que las conforma, nace la necesidad de estudiar la motivación en el entorno laboral.

La motivación para efectos de recursos humanos, alude al deseo del individuo de hacer su trabajo lo mejor posible, o de invertir en él, el máximo esfuerzo, comentan Gómez, Balkin y Cardy (1997).

Un trabajo que resulte motivante para un individuo puede no serlo y resultar hasta frustrante para otros debido a que la motivación humana es una variable compleja en extremo y mas si se trata del ámbito laboral, comenta Schultz (1998).

En virtud de esto es que la psicología industrial se ha abocado a identificar y a estudiar la disparidad en las motivaciones con el objeto de brindar al departamento de recursos humanos una herramienta útil para diseñar los puestos de trabajo y proveerlos de condiciones que le generen satisfacción al empleado.

En este sentido es que diferentes autores han propuesto teorías que intentan suscitar nuevos enfoques acerca de la conducta laboral, explicando porqué los empleados están mas satisfechos con unos trabajos que con otros.

Comenta Gómez, Balkin y Cardy (1997), que es necesario que los gerentes tengan conocimiento de cómo funciona la motivación en el trabajo, ya que empleados motivados pueden demostrar mejor desempeño que empleados desmotivados.

Es importante describir brevemente cual fue el aporte de las teorías que se han destacado hasta el momento en relación con este tema. Teoría de los dos factores; formulada por Frederick Herzberg en 1959, se fundamenta en la existencia de 2 tipos de factores unos que llamó motivadores y otros que llamó de higiene o de mantenimiento. Así pues la teoría de los dos factores de Herzberg tiene una serie de consecuencias en el diseño del puesto de trabajo, de manera que estos, deben diseñarse buscando otorgarle la mayor cantidad posible de motivadores al empleado, y que muy probablemente los cambios en los factores de higiene mantengan un elevado nivel de motivación, afirman Gómez, Balkin y Cardy (1997).

Gordon (1997) agrega al respecto que el modelo de Herzberg, fue el que sentó las bases de los programas de enriquecimiento del puesto.

Luego en la teoría del establecimiento de objetivos, Edwin Locke (citado por Gómez, Balkin y Cardy, 1997), afirma que en vista que la motivación es un comportamiento dirigido por un objetivo, aquellos objetivos que sean claros y estimulantes arrojarán como resultado un nivel de motivación mucho mayor que aquellos objetivos que sean ambiguos y fáciles de alcanzar. Denotando los objetivos que lleva implícito cada puesto de trabajo.

Gómez, Balkin y Cardy (1997), destacan entre las teorías psicológicas que intentan describir la conducta laboral, la propuesta por Richard Hackman y Grez Oldham en 1980, Teoría de las Características del Puesto de Trabajo, según la cual se afirma que el empleado se sentirá mas motivado para trabajar y mas satisfecho con su trabajo, si el puesto de trabajo tiene una serie de características esenciales. Por su parte estas características esenciales que son:

- Variedad de tareas,
- Identidad del trabajo,
- Significación del trabajo,
- Autonomía y
- Retroalimentación;

Generan condiciones que hacen que el empleado experimente estados psicológicos críticos, relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre las que se encuentra la satisfacción laboral.

De esta manera la fuerza del vinculo entre las características del puesto de trabajo, los estados psicológicos y los resultados laborales esta determinada por lo imperante que sea la necesidad de crecimiento individual del empleado, afirman Hackman y Oldham (citado por Gómez, Balkin y Cardy, 1997).

Hackman y Oldham (1980) señalan que los estados psicológicos críticos generados por las características del puesto de trabajo son los siguientes:

1. Experiencia de importancia del trabajo,

2. Experiencia de responsabilidad por resultados en el trabajo y
3. Conocimiento de los resultados de las actividades laborales

“Estos estados psicológicos, generan motivación interna para el trabajo. Además alientan para la satisfacción laboral y a la perseverancia porque se refuerzan a si mismos” (Kreitner y Kinicki, 1997, p. 167)

Adicional a las características, los estados psicológicos y los resultados, Hackman y Oldham, (citados por Kopelman, 1988), identificaron 5 conceptos de implantación que pueden influir en las características del puesto; a saber:

- La combinación de tareas,
- La formación de unidades naturales de trabajo,
- El establecimiento de relaciones con el cliente,
- La carga vertical y
- La apertura de canales de retroalimentación.

Estos conceptos representan los mecanismos relacionados con las intervenciones de diseño de puestos que se basan en las ciencias de la conducta; porque las intervenciones especifican el contenido, los métodos y las relaciones entre los puestos, a fin de satisfacer requisitos tecnológicos y organizacionales, a la vez que necesidades sociales, e individuales de los que ocupen esos puestos.

La intención de abordar un poco las teorías anteriormente nombradas, es en primer lugar recalcar que la motivación en el ámbito laboral puede presentarse como un aspecto multidimensional, que suele determinar la conducta del empleado, provocando que esto repercuta en la productividad organizacional; asociando que no siempre la motivación viene de elementos externos únicamente; ésta puede presentarse de ambos modos (interna y externamente). Y en segundo lugar aportar a la teoría de Hackman y Oldham, los cuales demostraron que la existencia de estados psicológicos, proveniente de las características del puesto de trabajo, determinan la motivación interna del mismo.

A manera de nexo entre lo que vendría siendo el aspecto motivador psicológico y lo que es el aspecto económico motivador cabe destacar que uno de los objetivos que se persiguen con tener a la gente motivada en el lugar de trabajo es disminuir los costos, al mismo tiempo que se logra mantener la alta calidad, pero aún así en estos procesos algunos gerentes no están seguros de cuales son las recompensas que los empleados valoran, afirman Hellriegel, Slocum y Woodman, (1997)

Comenta Urquijo (1998) que el racionalismo cuando hace su análisis de la economía ve al hombre como sujeto de si misma, lo ve como el hombre ideal que calcula de manera exacta la satisfacción o insatisfacción cada uno de los actos económicos que realiza; manteniendo como regla de oro, el obtener la mayor satisfacción posible con un mínimo esfuerzo; de allí que “la motivación esencial del hombre económico es la ganancia” (p. 237)

De esta manera, y basándose en la breve pero definitiva intervención racionalista es que se puede de alguna manera lograr hacer una conexión entre el hombre con pensamiento económico, es decir el hombre moderno y la noción de satisfacción monetaria.

Es por esto que en economías complejas, de incertidumbre, altamente competitivas, de cambio permanente, con restricciones de presupuesto, grandes retos, y con individuos de pensamiento económico se hace urgente, que las empresas deban diseñar e implantar una estrategia de compensación que les permita retener y motivar al talento humano que necesitan; gracias a que en cada organización existen diferentes tipos de empleados, con diferentes necesidades y diferentes planes de vida.

Los trabajadores no sólo necesitan de la motivación interna de trabajo sino de factores externos como la remuneración o la compensación.

En su evolución histórica se puede ver a la compensación como un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la

reciprocidad. Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o en especie.” Morales y Velandia (1999, P. 7)

De esta manera se evidencia que las compensaciones no sólo se otorgan por medios financieros o económicos, ellas están presentes en cualquier lugar siempre y cuando se encuentren ligadas a la ejecución de una actividad ante un acto de cualquier índole. Se le atribuye la compensación al trabajo porque, el empleado ofrece sus servicios a cambio de un premio (tangibles o intangibles) que le produzca beneficios.

“La compensación incluye las retribuciones financieras y los servicios y beneficios tangibles que reciben los empleados, como parte de una relación de empleo.” (Milkovich, 1991, p.433).

Como se explicaba anteriormente, la compensación incluye más que beneficios económicos, esta se puede entender como beneficios tangibles. Así pues los empleados pueden sentirse motivados en la medida que éste los retribuya o los recompense bien. Pero también hay elementos intangibles que pueden ser considerados motivantes: estar dentro de una organización que es líder en alguna área, Ejemplo: Ofrecer precios asequibles al consumidor, o un sistema de investigación y desarrollo que marca la pauta en medicamentos para el cáncer, o ser una empresa líder en el área de la química farmacéutica no solo por investigación y desarrollo sino por sus aportes a la calidad de vida de la sociedad en general o a un segmento etario específico o para una disfunción particular.

“la compensación se refiere a todo tipo de remuneración que reciben los empleados a cambio de su trabajo.” (Wayne y Noe, 1997, p.358).

Con respecto a la Compensación Total, Urquijo, Bonilla y García (2004) Expresan lo siguiente:

En lenguaje económico se entiende por remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Es necesario que la estructura de remuneración se ajuste a las necesidades de cada uno de los empleados, estimule los

resultados que necesitamos y retribuya los logros que se han alcanzado: al final, que permita que cada empleado se sienta socio estratégico de la compañía.

Hoy en día, y de acuerdo a la participación o contribución de los empleados con los objetivos de la organización, los empleados son remunerados, recompensados o compensados de varias maneras. Estas recompensas componen lo que llamamos Compensación total. (P. 16)

La compensación variable es de igual modo, un elemento de suma importancia dentro de las estructuras de remuneración, ya que es necesario que las empresas diseñen un plan de compensación variable, que le permita optimizar los beneficios en la medida que estimule el rendimiento de sus empleados.

Del total de trabajadores de una empresa determinada, usualmente los que conforman la fuerza de ventas son aquellos que se encuentran directamente relacionados con la compensación variable ya que por medio de ésta, se puede retribuir de una mejor manera a este tipo de empleado.

La fuerza de ventas, tienen una gran labor, pues lo que para ellos es su trabajo para la empresa es su permanencia en el tiempo, ya que la proyección a futuro de una organización depende de su ubicación estratégica en el mercado, la cual se logra a través de una buena campaña de ventas. La figura del vendedor, debe estar bajo la dirección de un departamento que tenga como punto focal darle prioridad a las ventas, a fin de tener capacidad de respuesta más atenta y rápida a las exigencias y al tiempo. Es por ello que, se deben diseñar planes específicos de compensación que sirvan como motivadores de la fuerza de ventas; en vista de que el objetivo que se persigue es que cada individuo venda lo más que pueda.

Dentro del mercado mundial, son muchas las empresas que requieren entre su personal, a un grupo de vendedores, los cuales pueden ser empleados directos como es el caso de Empresas Polar, Coca Cola, Del Monte Andina, o representantes particulares o indirectos como el caso de Avon cosmetics, Ebel, Tupperware, Amway o Hierbalife entre otros, una situación muy importante y evidente es la de los laboratorios químicos – farmacéuticos que producen medicamentos, este tipo de empresas necesita de una fuerza de ventas sólida, que sea

capaz de mantenerse por encima de la actuación de la competencia tanto en cantidad como en calidad u oportunidad de negocios y de reiteración del mensaje científico – tecnológico que proponen en la mente del médico en particular y en el ambiente hospitalario o de salud en general.

Los vendedores o representantes comerciales de estas empresas normalmente llamados visitadores médicos, deben colocar a la organización por medio de su gestión laboral diaria en un nivel altamente competitivo, por encima del cual le cueste posicionarse a las empresas del ramo que estén en competencia directa. Allí radica la importancia de la excelente motivación que deben tener los visitadores médicos apoyada adicionalmente, en estrategias y experiencias de investigación y desarrollo, imagen, entre otros elementos.

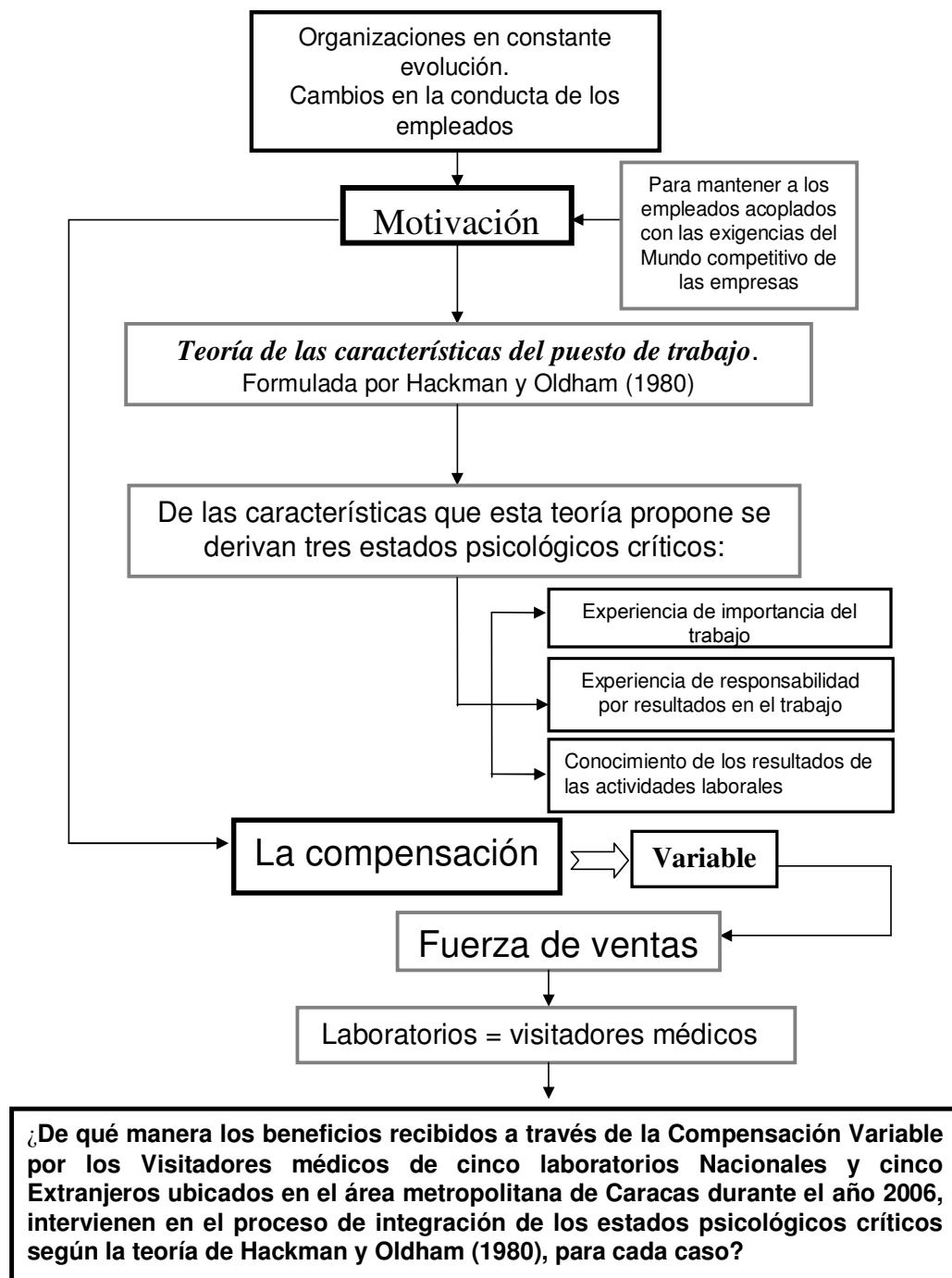
Para lograr evidenciar, que no sólo la compensación juega un papel motivador en lo concerniente a la fuerza de ventas, y a fin de darle una ubicación estratégica dentro de los enfoques actuales a la célebre descripción de los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham es que se pretende mediante la colaboración de laboratorios a determinar:

¿De qué manera los beneficios económicos recibidos a través de la Compensación Variable por los Visitadores médicos de al menos cinco laboratorios Nacionales y cinco Extranjeros ubicados en el área metropolitana de Caracas durante el año 2006, intervienen en el proceso de integración de los estados psicológicos críticos según la teoría de Hackman y Oldham (1980), para cada caso?

Preguntas Específicas

- ¿Cómo se evidencia la integración de los Estados Psicológicos críticos propuestos en la teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham?
- ¿Cómo está diseñado el sistema de compensación variable para la fuerza de ventas de los laboratorios nacionales y extranjeros?

- ¿Existe relación entre la compensación variable de la fuerza de ventas de dichos laboratorios y entre el proceso de integración de los estados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Odham?



Fuente: Elaboración propia (2005)

Figura N° 1. Esquema Ilustrativo del planteamiento

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar como los beneficios económicos recibidos a través de la Compensación Variable devengada por los Visitadores médicos de al menos cinco laboratorios Nacionales y cinco Extranjeros ubicados en el área metropolitana de Caracas durante el año 2006, intervienen en el proceso de integración de los estados psicológicos críticos según la teoría de Hackman y Oldham (1980), para cada caso.

Objetivos Específicos

- Describir los planes de compensación variable y los beneficios económicos que ofrecen los laboratorios nacionales.
- Describir los planes de compensación variable y los beneficios económicos que ofrecen los laboratorios extranjeros.
- Identificar los aspectos que evidencian la integración de los estados psicológicos críticos en los laboratorios nacionales.
- Identificar los aspectos que evidencian la integración de los estados psicológicos críticos en los laboratorios extranjeros.
- Comparar los planes de compensación variable y los beneficios económicos que ofrecen los laboratorios nacionales y extranjeros.
- Relacionar los beneficios económicos de los planes de compensación variable con la integración de los estados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Oldham(1980), en cada grupo de laboratorios.

HIPÓTESIS ORIENTADORAS

- A mayores beneficios económicos recibidos por la compensación variable, mayor integración de los estados psicológicos críticos.
- A menores beneficios económicos recibidos por la compensación variable, menor integración de los estados psicológicos críticos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Consideraciones Generales

El marco teórico lo define Arias (1999) como un compendio de varios elementos conceptuales, que sirven de base a la investigación por realizar. En este sentido es vital para un cabal desarrollo de la investigación, elaborarlo de manera que este sea eficiente y útil. A continuación se presentará una guía que especifica y da las características de los elementos más relevantes del proyecto con el fin de dar al lector una visión o contextualización de las variables en cuestión. Lo que se expondrá constituye un punto de vista orientado a alcanzar los objetivos del estudio.

Se comenzará por abordar la teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1980), de la cual se deriva de manera automática una de las variables; los estados psicológicos. También se hace pertinente hablar de los resultados y las características del puesto de trabajo. Luego se expondrá brevemente la motivación laboral, con apoyo en las teorías centradas en el contenido como son: la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERG de Aldelfer, la teoría de la tricotomía de necesidades de McClelland, y la teoría de los dos factores de Herzberg. Posteriormente, se comentará sobre la compensación variable, lo referente a sus antecedentes, sus objetivos para dar paso a la fuerza de ventas y su relación global con el resto de las variables.

Se espera que el presente marco teórico cumpla la principal función que tiene y le brinde al lector una herramienta útil en su interpretación y comprensión de la investigación. Es necesario destacar que toda la información aquí presentada ha sido legalmente obtenida y se ha presentado bajo normas establecidas.

Resultados de las investigaciones previas

Año	Autores	Temas	Logros de la investigación
1994	Antonina Calzolaio y Magaly Guerra	Expectativas de éxito. Propiedades motivantes del puesto de trabajo. Rendimiento laboral.	La mejor manera para aumentar la motivación de los empleados, y en consecuencia su productividad, es a través del perfeccionamiento de las características del puesto de trabajo.
1995	Jenny Alzolar y Mirgitt Crespo	Propiedades motivantes del puesto de trabajo. Percepción del clima organizacional.	La mejor vía para aumentar la motivación de los empleados y en consecuencia su percepción del clima organizacional es a través del perfeccionamiento de las características del puesto de trabajo, a través de las cuales se hace el trabajo más atractivo y motivante.
2003	María Esperanza Luis	Estrés laboral.	Mientras mas altas sean las propiedades motivantes del puesto de trabajo, el nivel de estrés laboral, y las consecuencias sobre la salud disminuirán.

Tabla N° 1. Fuente: Elaboración propia (2005)

Bases Teóricas

Los Estados Psicológicos Críticos

Antecedentes

Frederick Winslow Taylor, pretendió en 1898 desde un enfoque basado en la racionalidad científica, elaborar una nueva forma de organizar la empresa. Taylor desarrolló los sistemas detallados previstos para obtener eficacia máxima de trabajadores y de máquinas en la industria.

Estos sistemas confiaron en los estudios de tiempo y de movimiento, que ayudan a determinar los mejores métodos para realizar una tarea en el menor tiempo posible, comenta, Escalona, I (s.f. en red)

Por su parte Elton Mayo (1946), luego de observar y experimentar con el grupo de trabajo el cual tenía a su cargo, en Hawthorne entre 1924 y 1933, concluyó que el trabajo es una actividad meramente grupal, que el mundo social está modelado por las relaciones de trabajo, la necesidad de reconocimiento, la seguridad y el sentido de pertenencia, además de decir que son necesarios los grupos informales dentro de la planta. Disponible en: <http://www.accel-team.com>

Debiendo ser efectuado el trabajo de acuerdo con las leyes científicas, es necesario que haya una división mucho más equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros que la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración. (Taylor y Fayol, 1975, p. 22)

Comenta Jáuregui, A. (s.f. en red) que, Fayol se apoyó en una filosofía positivista y en el método cartesiano para lograr lo que es la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el

máximo provecho de los individuos y de las colectividades. (Taylor y Fayol, 1975, p. 127)

Lográndose de esta forma que se trabaje con el mismo esfuerzo pero produciendo más y mejor y buscando cada vez mas la profesionalización y máxima experiencia de cada trabajador en su lugar de trabajo, ya que ejecuta una sola función.

De esta manera, se observa como estos tres personajes de la administración científica del trabajo intentaron y no en vano, desde siempre atender las necesidades de satisfacción laboral, quizá no desde todos los puntos de vista pero si de una manera objetiva y racional, dejando una luz a lo que sería la parte humanística de la rama laboral.

Elton Mayo se enfoca en otras realidades distintas a las de Taylor, aun cuando su sede material es de igual forma la fábrica. El esfuerzo humano es, para él, resultado de factores que no se encuentran en el perfil individual llegando así a la conclusión de que el conocimiento de esos factores permite modificar la productividad individual:

Mayo deja más visible su inquietud por los aspectos sociales, como las relaciones con el superior, o con el grupo de trabajo, al atribuirle una fuerte carga de valor a las relaciones grupales en el trabajo, lo que quizás influiría en la satisfacción y en la productividad. Luego de los importantes aportes de Taylor, Mayo y Fayol (1975), empiezan a surgir inquietudes en diferentes investigadores, los cuales comienzan a atribuirle la satisfacción laboral a elementos intrínsecos al trabajo, como es el caso de Herzberg (1975), quien sostenía que existían 2 grandes grupos de necesidades: las de higiene y las de motivación, demostrando que las variables intrínsecas al trabajo tenían un efecto mas valioso que las variables físicas.

La Teoría de las Características de los Puestos de Trabajo de Hackman y Oldham (1980)

Es a partir de las ideas de Herzberg (1975), del supuesto de la ampliación de los puestos de trabajo y de la necesidad que el empleado desarrolle tareas inconexas, que Hackman y Oldham en 1975 aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto (JDS), a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes, identificando cinco "dimensiones centrales". En consecuencia, bautizaron en 1980 *la teoría que contiene el modelo de las características del puesto de trabajo*, con el propósito de plantear cómo la interacción entre un grupo de características del puesto de trabajo y las diferencias individuales, influyen en la motivación, satisfacción, productividad y tendencias de abandono como el ausentismo.

Las causas del enriquecimiento del puesto vienen dadas por el declive de la motivación laboral, la insatisfacción con las oportunidades de crecimiento y con el trabajo así como la ineffectividad laboral. En este sentido Hackman y Oldham (1980), presentaron dicho modelo.

Hackman y Oldham (citados por Kopelman, 1988) etiquetaron el enfoque clásico para el diseño del puesto como la **ruta 2**, la cual se caracteriza por diseñar los puestos primero y posteriormente conseguir a la persona mas indicada para el mismo, de manera que ésta sea la que se adapte al puesto. Luego etiquetaron al nuevo enfoque como **ruta 1** el cual comprendía el enriquecimiento del puesto y la ampliación, con la intención de que éste se adecuara a la persona de la mejor manera posible, para hacerle sentir satisfecho y funcionar como motivador interno.

El modelo de las características del puesto de trabajo sostiene que se pueden obtener cuatro efectos beneficiosos de los puestos bien diseñados, asevera Kopelman (1988) a saber:

- Motivación interna del trabajo, lo cual se traduce en satisfacción por desempeñar bien el mismo o insatisfacción por desempeñarlo mal.
- Compromiso organizacional, representado en el bajo índice de rotación y ausentismo.
- Satisfacción en el trabajo, como elemento adicional ya no como motivador interno.
- Calidad del desempeño en el trabajo.

Considerando éstos hechos es que Hackman y Oldham (1980), consiguieron el argumento perfecto para exponer su modelo teórico, ya que son varias las ventajas que se derivan de tener puestos enriquecidos de manera que sean motivadores de los sujetos ocupantes. Este modelo ofrece cinco características que el puesto de trabajo debe tener, tres estados psicológicos críticos derivados de las características, unos resultados personales y laborales y como influyentes en las características cinco conceptos de implantación.

A continuación se desarrollaran cada uno de los elementos que conforman el modelo; primero se expondrán las características del puesto de trabajo, luego los estados psicológicos críticos, posteriormente los resultados y en último lugar los conceptos de implantación porque funcionan como elementos accesorios al modelo ya que solo pueden influir en las características del puesto.

Las Características del Puesto de Trabajo

Las características del puesto de trabajo, según Hackman y Oldham (1980) son:

1. ***La variedad de capacidades:*** referida al grado en el cual un puesto de trabajo requiere de la realización de diversas actividades diferentes, lo que hace que el colaborador deba utilizar muchas de sus aptitudes y habilidades. Por tanto se establece que en la medida en que un puesto requiere del colaborador utilizar la mayor parte de sus habilidades y aptitudes hará que el trabajo resulte más interesante y por tanto constituya un reto constante, en términos del modelo, que sea significativo.
2. ***La identificación con la tarea:*** el grado en el que el puesto realiza un proceso completo en la cadena de producción de un bien o servicio, o bien una parte del proceso que es claramente identificable. Esta variable establece que en la medida en que se tiene participación en la generación de un bien o servicio completo o una parte que es perfectamente identificable del mismo, se experimenta una sensación de que el trabajo es motivante.

3. ***La significación de la tarea:*** el grado en el cual el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida o trabajo de otras personas. En esencia esta variable se refiere a la importancia que tiene el puesto en la generación de un bien o servicio. En este punto señala Gordon (1997) que es más significativo enseñar en aulas que vigilar en el comedor.

4. ***La autonomía:*** el grado en el cual el trabajo le concede al empleado sustancial libertad, independencia y discreción, así como la posibilidad de que el ocupante determine los tiempos y procedimientos a ser utilizados para llevar a cabo las actividades propias de su puesto, en lo concerniente a la programación.

5. ***La retroalimentación:*** el grado en el cual la realización de las actividades laborales, demandadas por el puesto, provee directa y claramente la información acerca del desempeño del individuo durante la ejecución. En este sentido, esta variable está subdividida en tres dimensiones:

5.1. ***Retroalimentación del trabajo,*** que es el grado en el que la ejecución misma de las tareas asignadas al puesto, proporcionan información clara y precisa sobre el nivel de desempeño, es decir, la ejecución de la tarea le permite al individuo saber si está haciendo bien o mal su trabajo.

5.2. ***Retroalimentación de los agentes sociales,*** que es el grado en el que el puesto recibe información sobre el desempeño de sus actividades por parte de sus compañeros de trabajo (pares) y de sus superiores.

5.3. ***Contacto con otros,*** que es el grado en el que el puesto requiere estar en contacto con otras personas dentro o fuera de la organización para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Análogamente el modelo expresa que cuando el empleado consigue estas 5 características en el puesto de trabajo, experimenta 3 estados psicológicos críticos, los cuales son capaces de afectar los resultados laborales y personales, afirma Gordon (1997).

Los Estados Psicológicos Críticos

Estos tres estados psicológicos críticos son según Hackman y Oldham (1980):

1. ***Experiencia del significado del trabajo:*** la cual viene dada como consecuencia inmediata de las tres primeras características del trabajo: la variedad de las capacidades, la identificación con la tarea, y el significado de la tarea.
2. ***La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo:*** es consecuencia directa del grado de autonomía que tenga un trabajador. Esto genera que el empleado se sienta participe de los resultados que arroja la organización.
3. ***Conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales:*** esto favorecerá el desempeño si lo está haciendo bien y lo motivará a hacerlo mejor si no está realizado completamente bien. Esto es consecuencia directa de la retroalimentación del trabajo ejecutado.

De ahí que los resultados personales y organizacionales del modelo sean, gran motivación interna por trabajar, gran satisfacción por el crecimiento, gran satisfacción con el trabajo en general, gran efectividad laboral y en consecuencia bajo ausentismo y rotación, y sean cónsonos con las características del puesto y los estados psicológicos como fin del proceso.

Conceptos de Implantación

Los conceptos de implantación Hackman y Oldham (1980) los consideran importantes en vista de que pueden influir en las características del puesto de trabajo; y por ende al influir en ellas afectará todo el modelo completo. Estos conceptos de implantación son:

1. ***Carga vertical.*** Consiste en otorgar a los ocupantes más autoridad y autonomía en sus puestos de trabajo, obviamente al incrementar la autoridad también incrementa la responsabilidad.
2. ***Combinación de tareas.*** Otorgar al ocupante la responsabilidad por diferentes tareas combinables y con estrecha relación.

3. ***Establecimiento de relaciones con el cliente.*** Permitir que el ocupante del puesto, atienda directamente a los clientes y obtenga de ellos sus inquietudes sin ningún tipo de intermediario, favoreciendo el proceso de comunicación.
4. ***Formación de unidades naturales con el trabajo.*** Con el objeto de organizar el trabajo en quipos mas productivos, así se obtendrán mejores resultados ya que las responsabilidades estarán divididas
5. ***Apertura de canales de retroalimentación.*** En los cuales el ocupante que ejecute mal una actividad, Conozca el error, mediante la comunicación directa con su supervisor, de manera que este último no corrija el mismo el detalle sino que deje que el ocupante lo haga

El modelo de las características del puesto de trabajo, establece que para desencadenar la capacidad de desempeño en el puesto de trabajo, la satisfacción con factores extrínsecos y las necesidades de autorrealización, es necesario que el trabajador posea suficientes conocimientos y habilidades, que le permita sentirse satisfecho con factores extrínsecos tales como: la compensación, la estabilidad en el empleo y la relación con sus compañeros, comentan Fortea y Fuertes (2003).

De ahí que, el trabajo tenga como fin primordial, favorecer el desarrollo de las personas y asegurar la subsistencia de los trabajadores, su familia y el núcleo laboral; las empresas como organización social cumplen objetivos similares, donde es importante favorecer las condiciones de vida y desarrollo de los elementos que contribuyen con esos núcleos productivos. El trabajo tiene la potencialidad de poder generar seguridad, estabilidad emocional, satisfacción, creatividad, desarrollo de la autoestima, superación personal y felicidad para los trabajadores.

Pero de la misma manera, cuando el trabajo se realiza en condiciones psicológicas no favorables, asume características de gran compromiso, malestar, enfermedad y rápido deterioro para la integridad física y mental de los trabajadores.

Hackman y Oldham (1980) reconocen que para poder completar el modelo que ellos proponen se requiere la consideración de una serie de variables moduladoras que inciden sobre la percepción de las características del puesto de trabajo, como: los conocimientos y destrezas

con las que cuenta la persona, una fuerte necesidad de crecimiento y la satisfacción de esa misma persona en relación con determinados elementos del entorno laboral (dinero, seguridad laboral, etc.), ya que dentro de ese contexto es difícil pensar en el trabajador sin la influencia de ciertos factores económicos que indudablemente ocasionan manifestaciones en su comportamiento y en su productividad.

Para Kanfer (citada por Fortea y Fuertes, 2003) se trata básicamente de una teoría de autodeterminación por el papel medular que juegan los estados psicológicos críticos como elementos desencadenantes de la motivación interna en vista de que la responsabilidad representaría la autodeterminación y control personal percibido por el trabajador.

Por otro parte, argumenta Kulik, (citado por Fortea y Fuertes, 2003) que el modelo de las características del puesto de trabajo puede dilucidarse como un modelo de conciliación persona-puesto, ya que la motivación interna se desencadenará si existe ajuste entre las oportunidades que proporciona el propio contenido del trabajo para demostrar el nivel de competencia de su ocupante y la necesidad de autorrealización de éste.

De hecho, tal y como señala Ruiz (s.f.), no se establece que exista una relación directa entre las características del puesto y los resultados, si no que esta relación es mediada por los tres estados psicológicos críticos, cada uno de los cuales tiene un origen específico, es decir la experiencia de significado tiene su origen en la presencia de la variedad de habilidades, la identidad y la significación de la tarea. El modelo es sencillo y eso lo hace atractivo, ya que de acuerdo con éste, si para todos los ocupantes de un puesto existe la coincidencia de que las cinco dimensiones están presentes en forma aceptable, entonces existe una gran predisposición a que los ocupantes experimenten los tres estados psicológicos críticos y esto a su vez conlleve a un nivel generalizado de satisfacción, y bajas rotación y ausentismo, y también, aunque no se establece explícitamente en el modelo un nivel alto de compromiso organizacional e implicación en la tarea.

Afirman Hackman y Oldham (citado por Gordon, 1997) que los conocimientos y habilidades, la fuerza de la necesidad del crecimiento así como las satisfacciones del contexto,

funcionan como moderadores entre las características fundamentales del puesto de trabajo y los estados psicológicos así como entre los estados psicológicos y los resultados.

Por lo tanto, las personas que cuentan con las capacidades para desempeñar puestos enriquecidos sentirán más satisfacción que aquellas otras que están menos capacitadas para esos puestos. Igualmente las personas satisfechas con su contexto laboral, lo más probable es que tengan mayor capacidad para aprovechar las oportunidades que les ofrecen los puestos enriquecidos que aquellas insatisfechas con el contexto laboral.

Como se puede observar, el modelo se maneja sobre tres grandes ejes, a saber, las características del puesto de trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados como feed back del proceso, donde los estados psicológicos funcionan como medio entre las características y los resultados ya que están ubicados y destacan justo en el centro del modelo. El modelo supone que el primer eje: las características del puesto de trabajo, desembocan necesariamente en el segundo: los estados psicológicos, y estos a su vez en los resultados, lo que es equivalente a decir entonces que, si las 5 características, están presentes en forma aceptable, existen grandes probabilidades de que los empleados experimenten los tres estados psicológicos, lo cual llevara a bajos niveles de rotación ausentismo y alta satisfacción como resultados generales.

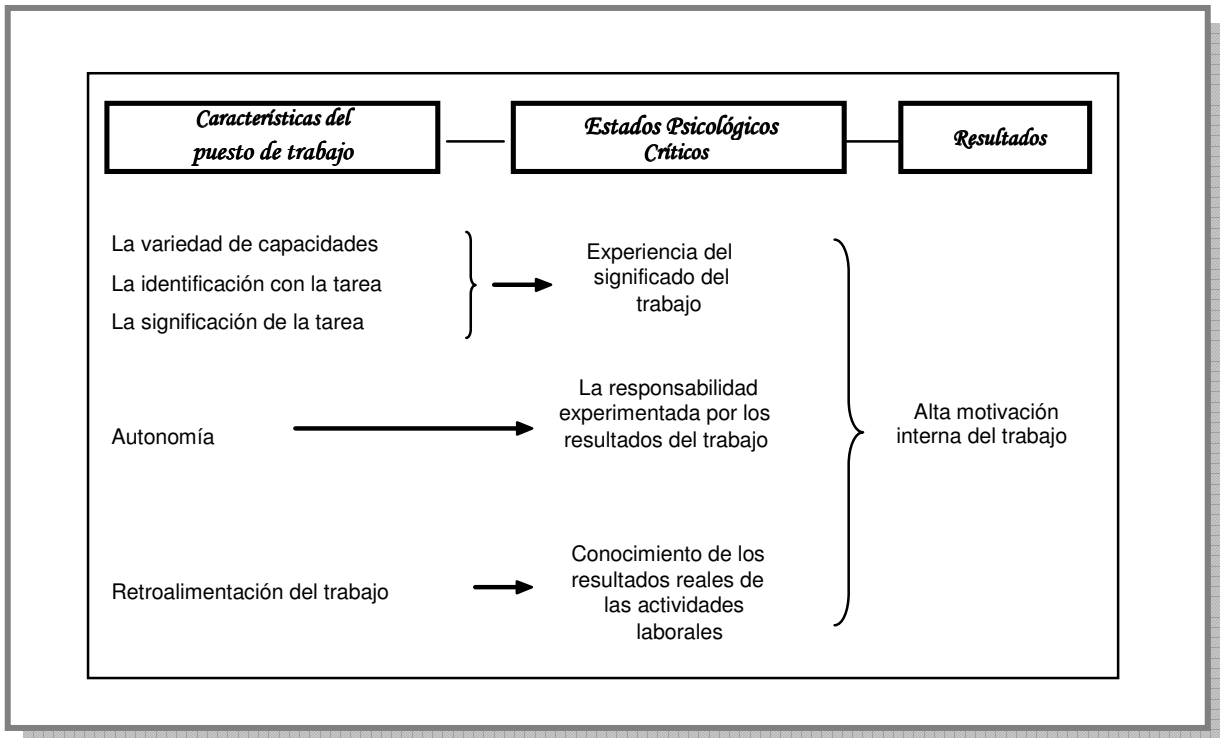


Figura N°2. Modelo de las Características del Puesto de Trabajo de Hackman y Oldham (1980). Fuente: *Work Redesign*. Hackman y Oldham (1980)

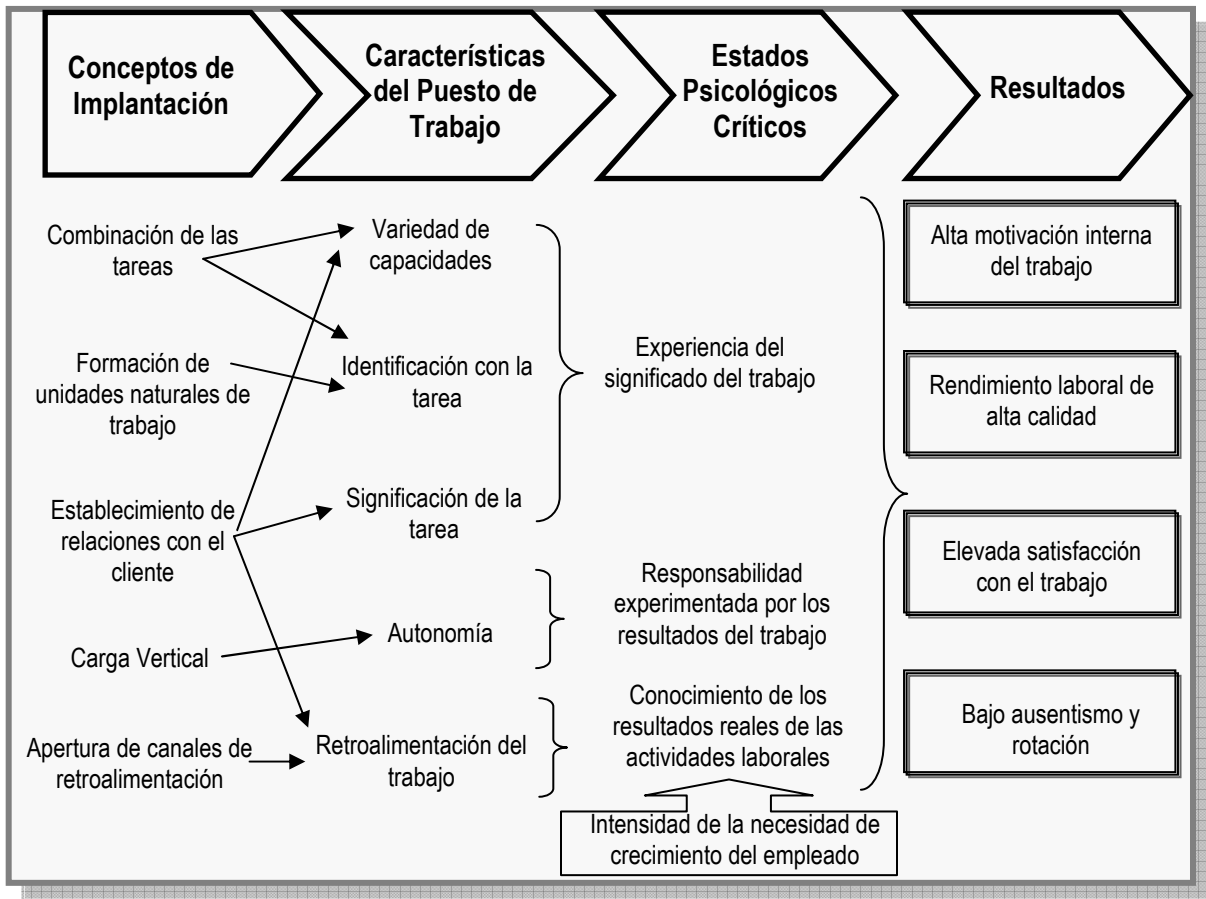


Figura N° 3. Modelo de las Características del Puesto de Trabajo de Hackman y Oldham (1980). Fuente: Administración de la productividad en las organizaciones. Kopelman (1988)

La Motivación Laboral

El mantener motivado a los empleados, representa un enorme reto para los administradores de Recursos Humanos, considerando que de su buen desempeño depende conseguir o no los resultados esperados. Es en este sentido, es que se han desarrollado en diferentes épocas de la historia teorías que se encargan de dar respuesta a preguntas como *¿Qué hace que los empleados se comporten de determinada manera?, ¿la labor que hace el trabajador lo motiva a hacerlo cada vez mejor?*, preguntas que cada vez se hacen mas complejas y que constantemente se tratan de abordar, a continuación se encontraran las teorías que apoyan esta labor.

A efectos de esta investigación se expondrá solo las teorías de motivación centradas en el contenido, Con respecto a las teorías centradas en el contenido Fajardo y Simancas (2004) explican que “son aquellas que tienen como proceso motivacional el estudio de los elementos originarios de la conducta” (p.176). Dentro de estas teorías de contenido encontramos la de Maslow, Aldelfer, McClelland, Herzberg.

Teorías de las Necesidades: centradas en el contenido.

Esta base teórica a su vez comprende varias teorías, las cuales describen una cantidad específica de necesidades, el tomar en cuenta a las necesidades en conjunto permite que se consideren aun las necesidades que no están satisfechas, de este modo atacarlas y aumentar la motivación.

Jerarquía de las Necesidades. Abraham Maslow.

Abraham Maslow (1943) presentó ilustrativamente y de manera inicial las necesidades de una persona en una pirámide, pues ordenó las necesidades desde el nivel mas bajo hasta la cúspide. Colocando en la base las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad y protección, en tercer lugar la pertenencia y amor, en cuarto la valorización y por ultimo la realización personal. Luego producto de sus experiencias determinó también que éstas no eran unidireccionales sino que además se correspondían con ciclos dinámicos que permitían nuevas reagrupaciones de las necesidades sin mayor sentido de unidireccionalidad rígida y

terminantemente secuencial con la que se suele presentar de manera simplificada estos aportes.

Las necesidades fisiológicas comenta Gordon (1997), están referidas a las necesidades básicas como hambre, sed, cobijo y sexo. Las necesidades de seguridad y protección describen el deseo de la persona de garantizarse su seguridad o protección, evitando riesgos. Las necesidades de pertenencia y amor se refieren a los aspectos sociales de la vida laboral y no laboral, concediéndole un valor fundamental a las relaciones interpersonales. Las necesidades de valorización se refieren a la preocupación del individuo por alcanzar logros que le hagan cambiar de status, entre ellos se encuentran las especializaciones, las maestrías, en esta etapa es necesario el reconocimiento de los logros. Y por último las necesidades de satisfacción personal describen el deseo del individuo de crecer y desarrollar su potencial al máximo.

Afirma Maslow (citado por Gordon, 1997) que para motivar a un empleado es necesario satisfacer su necesidad preponderante. La necesidad preponderante surge producto de la jerarquización, pues no se puede pasar al siguiente nivel de la pirámide si no se esta satisfecha la necesidad anterior. Allí radica la importancia de las necesidades preponderantes que no son iguales para todos los individuos.

La teoría de Maslow no pudo generalizarse a todas las culturas, porque quizás para los japoneses el orden de las necesidades este invertido, en realidad ese orden jerárquico estuvo basado en estudios a un tipo determinado de población, lo cual no permite hacer generalizaciones, y trae como consecuencia el cuestionamiento de su validez.

Teoría ERG de Alderfer.

Alderfer descompuso la teoría de Maslow en tres tipos de necesidades, a saber existenciales, de relaciones, y de crecimiento, afirma Gordon (1997). Estas tres nuevas etiquetas colocadas a las necesidades por Alderfer, incluyen en si, las necesidades de Maslow, por ejemplo las necesidades existenciales son compatibles con las necesidades fisiológicas y

de seguridad, las de relaciones con las de pertenencia y amor y las de crecimiento con las de valorización y realización personal.

Esta teoría al igual que la de Maslow, afirma que son las necesidades insatisfechas las que funcionan como motivadoras de la conducta. Sin embargo el mecanismo de satisfacción de las necesidades era diferente, ya que aunque los dos le daban gran importancia a la satisfacción de las necesidades de orden inferior, Alderfer agregaba que la satisfacción de necesidades superiores movía para que se realizaran las necesidades inferiores (Gordon, 1997).

La teoría ERG de Alderfer, es cuestionada al igual que la de Maslow en lo que se refiere a la cantidad y orden de las necesidades, producto de las diferencias culturales, Resulta lógico pensar que no en todas las sociedades se aplique el mismo esquema de necesidades y por ello este modelo teórico no resulte del todo productivo.

Teoría de la Tricotomía de Necesidades de McClelland.

McClelland se basa en las necesidades para dar pie a su teoría, pero no en la jerarquización de las mismas sino centrando su atención en un trío de ellas. Las necesidades elegidas fueron: la necesidad de logro, afiliación y poder las cuales son socialmente aprendidas y societalmente exigidas o reforzadas.

La necesidad de logro, comenta Gordon (1997) refleja la búsqueda del individuo de alcanzar objetivos y demostrar su competencia, en este sentido las personas que están orientados hacia esta necesidad son las que mas rápido culminan sus tareas. La necesidad de afiliación refleja al igual que la de Maslow y Alderfer el amor, el afecto y la interacción con la sociedad. Y en tercer lugar la necesidad de poder, esta se ve en la manera como las personas requiere ejercer control sobre el trabajo personal y sobre el de otros.

McClelland y sus seguidores argumentaron que es posible, que se enseñe a los individuos a aumentar su necesidad de logro y en consecuencia a mejorar su desempeño, a demás que aun cuando todas las personas tienen las tres necesidades, es solo una de ellas la que mueve su conducta, comenta Gordon (1997).

Teoría de los dos factores de Herzberg.

Esta teoría se centra en la manera de elevar la satisfacción laboral en vez de motivar a los trabajadores explícitamente para que mejoren su desempeño. Se basa en la existencia de dos tipos de factores, los de higiene y los motivadores.

“Los motivadores son las características de contenido del puesto, entre ellas responsabilidad, autoestima autonomía y crecimiento” (Gordon, 1997, p. 124). Mientras que los factores de higiene son las características del contexto del trabajo.

Según la teoría de Herzberg el objetivo es elevar la satisfacción global, es decir no solo mejorar las condiciones laborales sino que estas aumenten la satisfacción. Aun así la teoría cuenta con elementos que la perjudican, ya que es muy difícil nombrar o enumerar todas las características de un trabajo, a la vez que un mismo factor puede ser considerado motivador y de higiene como es el caso de la compensación.

Ahora bien, es evidente que estas teorías fueron en parte las que movieron a Hackman y Oldham a plantear su modelo, ya que el argumento central de la teoría de las características del puesto de trabajo que ellos proponen, reside en la satisfacción y en los aspectos motivadores intrínsecos principalmente. Para Hackman y Oldham resultó importante que el ocupante de un puesto se sintiera satisfecho en él, mientras ese puesto tuviera unas características específicas que permitieran que el puesto se adaptara al sujeto; ellos expresan la importancia de la motivación interna del trabajo, porque la organización gana en la medida en que los empleados experimentan dicha motivación, ya que esto representa un sistema de premio y castigo, integrado en el puesto mismo. Adicionalmente dicha motivación trae mejoría en la calidad de vida del empleado, por lo que disminuirán notablemente los porcentajes de ausentismo y rotación y aumentaran los de excelencia en el desempeño.

La Compensación

Antecedentes

Frederick Taylor es considerado el padre de los sistemas compensatorios, éste partió de la hipótesis de que los intereses del empresario y del obrero se pueden identificar en la medida en que el patrono logre maximizar sus utilidades, y el trabajador obtenga el máximo de prosperidad y logre el incremento en la eficiencia de la producción, comentan Morales y Velandia (1999)

Por consiguiente, se comenzó a seleccionar a los trabajadores en virtud de sus capacidades, los cuales fueron altamente motivados predominantemente por mayores ingresos económicos, originando así un sistema de remuneración según las características de los trabajos desempeñados.

El retorno obtenido por las empresas es generado en gran medida por los aportes de sus empleados, por lo cual estos deben ser remunerados apropiadamente para recompensar sus logros y asegurar la creación de valor de manera sostenida. En la medida en que la compensación sea justa y equitativa, se crean compromisos y vínculos con la organización. Una retribución justa, no necesariamente quiere decir que sea igual para todos, significa que es en función de los aportes de cada cual.

Se parte de la premisa que la compensación motiva a los empleados cuando les permite satisfacer sus necesidades o lograr metas. Por lo que el reto del desarrollo de los recursos humano estaría en concebir e implementar políticas estructuradas y prácticas de compensación, sustentadas en supuestos sobre cómo el personal puede ser efectivamente motivado para aportar altos niveles de desempeño.

A la hora de elaborar un programa de remuneración deben ser considerados algunos tópicos: el necesario apalancamiento al logro de los objetivos estratégicos, el reforzamiento del alto desempeño y mejoramiento continuo de la organización; apoyo a los procesos de cambio, el énfasis que se le quiere dar ya sea en el corto o en el largo plazo, la focalización en

la evaluación del desempeño, el balance entre el desempeño individual y el trabajo en equipo y el manejo constructivo de los casos de bajo rendimiento.

Antes de continuar, es conveniente definir el salario, para Chiavenato (1998): “el salario es la retribución en dinero o su equivalente, pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.” (p. 302).

Objetivos de la política de compensación

Pérez E. y Rodrigo B. (1998, P. 16-18) señalan que los principales objetivos de la política de compensación son los siguientes:

1. ***Conseguir personas cualificadas.*** Se trata de un objetivo relacionado con la política de búsqueda. Las compensaciones han de ser lo suficientemente altas como para atraer solicitantes cualificados. Es cierto que, en la actualidad, existe mucho desempleo y que muchos están dispuestos a trabajar a cambio de una compensación ínfima, pero también es cierto que las distintas empresas compiten en el mercado de trabajo para conseguir los mejores. En cualquier caso, las empresas compiten entre sí en el mercado de trabajo y las compensaciones deben atender a las condiciones de la oferta y la demanda en ese mercado. En ocasiones, incluso, puede ser necesario ofrecer unas compensaciones considerablemente altas si se de sea atraer a determinadas personas que trabajan en otras empresas.
2. ***Cumplir la legislación y los convenios vigentes.*** Hay una serie de normas en materia de compensaciones, la más evidente es la del salario mínimo que las empresas debe cumplir. Por otra parte, los convenios colectivos entre las empresas y sus trabajadores suelen centrarse en las compensaciones salariales y no salariales. Éste suele ser el principal objeto de reivindicación de los representantes de los trabajadores. Una vez que la empresa ha asumido un compromiso, debe cumplirlo, pues, en otro caso, traicionará la confianza de las personas y provocará malestar y conflictividad social. Se puede negociar antes de alcanzar un compromiso, pero una vez alcanzado se debe cumplir.
3. ***Retener a los empleados actuales.*** En las empresas en las que el nivel de compensaciones es bajo, los empleados se plantean constantemente la alternativa de trabajar

en otras empresas y, como consecuencia, la tasa de renovación o rotación de los trabajadores es mucho mayor que en aquellas en las que el nivel es alto. Para evitarlo, el nivel de compensaciones ha de ser competitivo.

4. ***Mantener la equidad.*** La política de compensación tiene que ser equitativa en un doble sentido; puede debe presentar equidad interna y equidad externa. La primera que les debe compensar de una manera semejante a aquellos puestos con funciones y responsabilidades similares; mientras que la segunda consiste en que los empleados de la organización tengan compensaciones semejantes a las que tienen funciones y responsabilidades similares a las suyas, en otras empresas.

5. ***Motivar.*** Una política adecuada de compensación debe motivar y alentar a los empleados productivos, que son leales y que están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, reforzando estos comportamientos. La idea es que esos empleados mantengan ese comportamiento y de que todos sientan que la empresa es generosa con sus buenos trabajadores; mas en la medida que mejor se desempeñen.

6. ***Controlar los costes.*** Conseguir las personas mejor cualificadas y retenerlas motivándolas constantemente, pero que esto no implique un aumento desmedido en el presupuesto. Si los costes son excesivos se deberá fijar a sus productos precios no competitivos, lo cual puede poner en peligro el devenir de la organización, y su posición ante otras empresas.

7. ***Mantener la eficacia administrativa.*** Los sistemas de compensación complejos son difíciles de administrar. Desde este punto de vista, lo ideal son sistemas sencillos, con pocos niveles de compensaciones y con la mayor homogeneidad posible entre todos los trabajadores. Cuando cada trabajador es un caso, el sistema es complejo. En el otro extremo, es decir, cuando se trata a todos por igual, el sistema es muy simple. Si ha de decidirse entre un sistema más próximo a un extremo o al otro, es preferible el que se encuentre más próximo al extremo más sencillo.

La compensación se representa de una manera global caracterizada por diversos factores que determinan su estructura y diseño.

Compensación Total

Escalante, T. (s.f., en red) Comenta que **la compensación total** en el lenguaje económico se entiende por el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios.

En consecuencia, la compensación salarial se encuentra integrada por componentes fijos tales como sueldos básicos y prestaciones o beneficios y componentes variables como incentivos o remuneración por rendimiento, designados así dado a que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos, afirman Morales y Velandia (1999).

La necesidad de lograr excelentes resultados en la producción y las nuevas condiciones del mercado global laboral exigen definitivamente reformulaciones creativas en la organización que garanticen una alineación entre la compensación y la estrategia del negocio, a través de esquemas de pago relacionados estrechamente con el desempeño, resaltando así la importancia relevante de la compensación variable en la misma, especialmente en los departamento de la organización dedicados a la venta o producción.

Componentes de compensación total.

La remuneración total o global se compone, hoy en día de una gran variedad de remuneraciones parciales de diverso tipo y especie y eso hace mas difícil establecer una visión completa de todas las formas de remuneración total, tal y como señala Urquijo, (citado por Gozaine, I., 2002).

La compensación total esta formada 2 grandes factores o componentes uno extrínseco y uno intrínseco. El primero referido a todo lo que es percibido y puede ser medible o cuantificable y el segundo inclinado hacia el reconocimiento en su lugar de trabajo, comenta Milkovich (1991).

La compensación, es un factor del cual se derivan varias clasificaciones, en este sentido se puede decir que se divide en compensación directa y compensación indirecta. Así pues como señalan Morales y Velandia, “la **compensación directa** es una contraprestación de carácter financiero en la cual el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas, incentivos y comisiones” (1999, p.163).

Por su parte la compensación indirecta es considerada como beneficios concedidos por pertenecer a una determinada empresa, no se consideran retribución del servicio prestado.

Continuando con las clasificaciones, es necesario diferenciar entre compensación **Fija** y compensación **Variable**.

La compensación fija “es la parte de la compensación que esta garantizada y la cual puede ser aumentada por la vía de incrementos ajustados al costo de la vida” (Milkovich, 1999, p. 7).

La compensación Variable “es toda aquella variedad de compensación que otorga la empresa basada en sus criterios y tomando en consideración el desempeño y la contribución al negocio” (Hernández y Rodríguez citados por Gozaine, I., 2002)

Compensación Variable

Sobre la Compensación Variable Dupont (2005, en red) comenta que es una parte de la Compensación Total. Dicha parte está puesta a riesgo y, precisamente por esta circunstancia, se traduce en un pago otorgado una vez al año, que puede aumentarse, reducirse o perderse de acuerdo a los resultados globales de la corporación, a los resultados globales del negocio y al nivel de contribución individual.

Por su parte Elorduy, comenta con respecto al salario variable que: “es el componente de la retribución total que está relacionada directamente con algún resultado medible como las ventas, beneficios, nuevos clientes, etc., y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos.” (1993, p. 173)

Resulta claro que este sistema de compensación es benéfico para la empresa porque es causa de mayores niveles de eficiencia y rendimiento, lo que no resulta muy claro es si las personas que trabajan en la empresa están dispuestas a renunciar a los sistemas tradicionales de pago por acogerse a un modelo de compensación variable en el que si no se obtienen resultados no se gana.

Según López, C. (s.f., en red) ciertas empresas están enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a cuestiones de tipo estratégico o de otra índole, es por esto que desarrollan modelos de compensación que impulsen a los empleados a dar un mayor rendimiento.

Relacionar las compensaciones personales con el sentido estratégico y la finalidad de una organización permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado e importante como persona que aporta, y reencuadrar la motivación personal en relación a la organización.

A nivel mundial, la gran mayoría de compañías exitosas cuentan con una gran variedad de alternativas que les ayudan a trabajar conjuntamente con sus empleados por el resultado. Es necesario contar con un Sistema Integrado que permita administrar a través de los jefes, quienes son los multiplicadores del proceso y con quienes se logra una apropiación del esquema.

Mediante los programas de pago variables se puede crear diversas combinaciones que permiten orientar la conducta del personal e incentivar resultados que no son posibles de lograr mediante la remuneración fija. Así, los programas de remuneración variable contribuyen a:

- Crear compromiso y centrar de manera consistente los esfuerzos y recursos en la dirección correcta.
- Desarrollar competencias y destrezas requeridas por los planes estratégicos del negocio.

- Comprender, por parte de los empleados, los elementos esenciales de la empresa como negocio y sus centros de generación de valor. Acota Santander, J. (2005)

Son varios los componentes que integran la compensación variable, todos estos orientados a mejorar la productividad del trabajador y la rentabilidad de la empresa; a efectos de este estudio se hará énfasis en las comisiones y los incentivos salariales.

Las comisiones son una manera de “retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado”. (Muñiz, R. s.f., en red).

Resulta evidente entender la relación de las ventas con el sistema de pago variable denominado comisiones, en vista de que se basan únicamente en porcentajes pre establecidos por operaciones de determinado volumen, es decir, el vendedor se puede auto programar a fin de conseguir el mejor resultado de ventas reflejado en un monto económico que le retribuya su labor.

Como todos los planes de compensación y cualquier herramienta en el campo de la administración eficiente del talento humano, las comisiones tienen una serie de ventajas y desventajas que Rafael Muñiz Gonzáles, autor de varios libros de Marketing describe de la siguiente manera: (Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-motivacion-y-remuneracion-de-vendedores-92.htm>)

Ventajas

- Se cobra el dinero en función del esfuerzo realizado
- La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos.
- El vendedor no está sujeto a una disciplina empresarial.

Desventajas

- La empresa prácticamente depende de la fuerza de ventas.
- Resulta difícil mantener un control del mercado.

- A largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y puede encontrar dificultades para seguir creciendo.
- Es difícil formar equipos de trabajo, porque son empleados desvinculados con la empresa.
- Crea inseguridad en el vendedor, ya que no es estable.
- Las relaciones están totalmente mercantilizadas.

Por su parte **Los incentivos salariales** tienen como objetivo principal mejorar la productividad del empleado para obtener una ventaja competitiva como señalan Mondy y Noe (2003). Esto es porque, son una retribución que percibe el empleado para estimular su trabajo, según Muñiz, (s.f., en red)

En este sentido los incentivos se pueden entender como un mecanismo de gratificación por desempeño, es decir en la medida de que el empleado alcance los objetivos pautados se le motivará con una retribución económica o en especie que le refuerce a continuar con su actitud positiva respecto a la empresa.

La percepción juega un rol importante en la aplicación de estos sistemas remunerativos, porque lo que le corresponda a cada empleado va a depender de la percepción que el tenga de cada uno de ellos y del valor que le atribuya.

Afirma Santander, J. (2005) que una vez considerados los elementos anteriores, en la propuesta se debe hacer mención a la importancia de la compensación como medio motivador, usar componentes no monetarios o intrínsecos, diferenciar entre los distintos niveles de competencias y desempeño, dejar claro el énfasis que tendrá el mercado, el significado de la equidad y el grado de flexibilidad y discrecionalidad en la toma de decisiones. Todo lo anterior se resume en un proceso estratégico que se presenta en el siguiente gráfico.

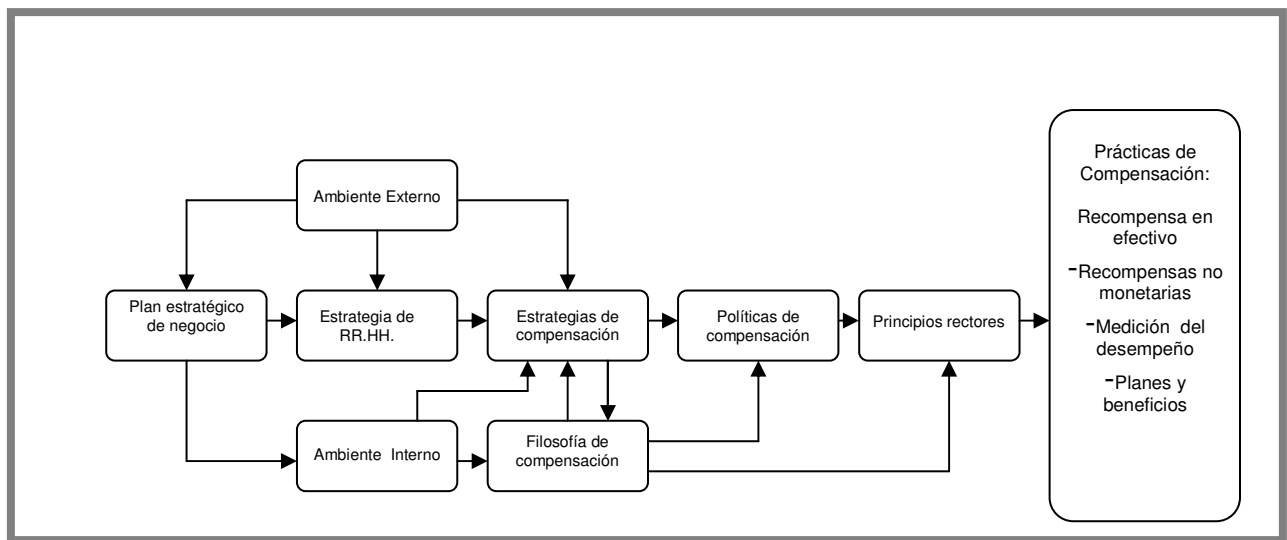


Figura N° 4. Proceso Estratégico de la compensación. Fuente: *Gestión Humana, la estrategia clave*. Santander, J. (2005)

Los resultados de la empresa dependen del esfuerzo y talento de los trabajadores, por lo cual los profesionales de RRHH deberán proponer un programa de compensación que contribuya a la creación de valor a través de la satisfacción de la gente; adicionalmente, deben generar y mantener un ambiente de trabajo óptimo con el objeto de ejecutar todas las capacidades y potencialidades de cada empleado apuntando a la innovación y así alcanzar los objetivos propuestos no solo en sentido de sobre vivencia sino de retos y posicionamiento clave en el mediano y largo plazo.

Las teorías económicas y psicológicas presentan en principio visiones y expectativas bastante distintas sobre la conducta de los individuos. Mientras los modelos económicos tradicionales destacan la importancia de los incentivos extrínsecos para la motivación, ligando cuanto más estrechamente mejor la remuneración al rendimiento, la psicología destaca en cambio que ese estrecho lazo puede destruir otras motivaciones que los individuos pueden tener para trabajar. Esto puede ser especialmente grave en contextos donde la motivación intrínseca podría funcionar y fuese vital para conseguir los objetivos de la empresa. Sin embargo, en los últimos tiempos parece haberse producido un acercamiento entre ambos campos y como hemos argumentado, por caminos a veces diferentes se están llegando a conclusiones similares.

Fuerza de ventas

Ventas y visitadores médicos

Las ventas, son las protagonistas del mundo comercial en los momentos, de ellas se derivan múltiples transacciones, y gracias a ellas tienen empleo gran cantidad de personas. Las ventas llevan implícitas un proceso laborioso, que requiere de mucha paciencia por parte del que la ejecuta y de inversión de tiempo. A medida que avanza el tiempo y se le da paso a la tecnología, se ha dado un cambio en la forma de promocionar y dar servicios.

En este sentido se crea en la mayoría de las empresas una gerencia de ventas, en la cual se posiciona un gerente cuya función básica es maximizar las ventas con un nivel razonable de costos, señala Paz, L (2003), ahora bien, este nivel razonable de costos puede variar de organización a organización, ya que lo que para una puede ser muy rentable para otra puede no significar lo mismo.

El gerente de ventas, tiene entre múltiples tareas que mantener organizada y motivada a su fuerza de ventas, para ello debe evaluarlos, controlarlos y adiestrarlos. Señala Paz, L (2003) que un nuevo vendedor recibe instrucción en varios aspectos diferenciados; a saber: las políticas y métodos de la empresa, técnicas de ventas, conocimientos del producto, características de los clientes, el servicio y atención a los mismos, así como elaboración de informes de venta.

Resulta de vital importancia que se le adiestre muy bien a un nuevo vendedor, si se quieren obtener óptimos resultados, porque si no se especifican los detalles de su gestión diaria puede caer en generalidades que no favorecen y no resaltan las características y ventajas de su producto a vender, la idea es que este esté dotado de la mayor cantidad posible de herramientas para demostrar que está trayendo un nuevo y excelente producto.

Actualmente los sistemas de ventas son variados y aunque todos se orientan a obtener el mismo resultado, pueden tener diferentes métodos, existen ventas por catálogos, ventas sistematizadas vía Internet, y las que se realizan con el tradicional sistema puerta a puerta, en el cual el vendedor es la figura principal.

En la industria farmacéutica, aun no se ha cambiado al actual sistema de comercialización y promoción sino que se sigue con el método tradicional, en el cual un representante de ventas, bien llamado visitador médico, va en persona a los centros de salud a mercadear el producto, en ese proceso entrega una “muestra” gratis de la droga que promociona, le proporciona otros servicios y explica el valor de las nuevas medicaciones del laboratorio. (Disponible en: <http://www.informaticamedica.org>.)

Al mismo tiempo que nace la industria farmacéutica, nace el “agente de propaganda médica”, “fuerza de ventas de laboratorios” o “visitador médico”, con el objeto principal de dar al médico, la información necesaria para lograr la prescripción de un medicamento producido por los laboratorios medicinales.

Este empleado poco convencional tanto por responsabilidad como por el tipo de remuneración, tiene entre otras las siguientes funciones (Disponible en: <http://www.informaticamedica.org>:)

1. Otorgar toda la información pertinente, sobre el producto que representa, a otros profesionales de la salud que pudieran involucrarse con el manejo de medicamentos tales como personal de enfermería, farmacéuticos, distribuidores y otros vendedores.
2. Establecimiento y mantenimiento de un nivel óptimo de comunicación entre el laboratorio farmacéutico y asociaciones científicas de diferentes especialidades, a fin de participar en las actividades de difusión científica y académica de estos, tales como congresos y jornadas científicas.
3. Planificación, ejecución y control de las actividades de venta a nivel de los canales de distribución, así como la búsqueda de nuevos clientes.
4. Realización de actividades de sondeo y análisis del mercado farmacéutico a nivel de droguerías y/o mayoristas, consultorios, etc., con la finalidad de detectar tendencias de prescripción y venta de productos farmacéuticos.

5. Diseño y planificación de estrategias promocionales y de ventas, (basadas en los parámetros de la gerencia de Marketing) en función de las circunstancias locales o regionales.
6. Participación en procesos de profesionalización, a través de un entrenamiento y actualización continúa.

El visitador médico o informador técnico sanitario es un hombre o mujer que trabaja en el departamento comercial de un laboratorio farmacéutico. El informa y promociona especialidades farmacéuticas, a los médicos de su sector. El visitador, al dirigirse hacia el médico, trata con un cliente altamente cualificado. En donde la ética y la profesionalidad son indispensables. Este debe tener una formación profesional básica previa, para convencer a los médicos de la efectividad de sus productos. Disponible en: <http://www.studyoprofesional.com>.

Así pues, la visita médica la describe Gema, M. (2002) de la siguiente manera:

La visita médica es el medio de relación entre los laboratorios y las personas facultadas para prescribir o dispensar medicamentos, con el fin de informar y publicitar los mismos, realizada por el visitador médico y basada en la transmisión de los conocimientos técnicos adecuados para la valoración objetiva de la utilidad terapéutica de dichos medicamentos.
(Disponible: <http://www.economiadelasalud.com>)

El visitador médico es un profesional, que debe conocer muy bien las ventajas de su producto, así como su utilidad terapéutica, de ellos depende la salida de ese producto y su éxito, es por ello que se les llama tanto a los visitantes médicos como a los grupos encargados de venta dentro de una organización, la fuerza de ventas.

La importancia de la fuerza de ventas dentro de una compañía es indudable. Ya que la red comercial es el camino más efectivo y directo para generar el éxito de una empresa ya que los buenos resultados de este colectivo se convierten en ingresos prácticamente inmediatos. Puesto que si el comercial mejora, vende; si vende, factura. Es por ello fundamental acertar en la composición y gestión de una fuerza de ventas efectiva y motivada.

Parte de la misión del personal de ventas radica en conocer y entender el contexto en el cual se desarrollan ya que esto es tan importante como saber acerca del producto que venden puesto a que el propósito primordial del visitador médico debe ser, en un primer lugar, construir confianza con el cliente, y luego encontrar exactamente lo que el cliente desea o necesita, ayudarlo a que lo consiga de una manera rápida, y hacer que se sienta bien con el producto que compró, bien con la empresa, y bien con el propio vendedor, para así establecer una retroalimentación entre el visitador médico y el consumidor directo.

En este sentido el Prof. Barbolla Javier (s.f., en red), establece de manera esquemática como se relaciona el visitador médico con respecto al producto, mercado, competencia y con la empresa en la que se desarrolla.

Relaciones con el producto:

Conocer los atributos del producto que se quiere vender es decir, atributos físicos, precio del medicamento y las condiciones de venta para el mismo.

Relaciones con el mercado:

Informar y aconsejar al cliente con respecto al producto, efectuar demostraciones del producto, adiestrar en el uso del producto, atender las reclamaciones del cliente como conocer las características de los diferentes clientes a los que oferta el producto para así recopilar información necesaria del mercado que le ayude a desarrollarse de una manera optima el mismo.

Relaciones con la competencia:

Conocer las empresas competidoras para tener una mayor información sobre el mercado al que debe enfrentarse como también conocer sus productos, marcas y competencias.

Relaciones con su propia empresa:

Debe desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos, comunicar ideas de nuevos productos que incentiven la venta, adiestrar a los nuevos vendedores en pro de

los objetivos de venta que persigue la organización y prestar apoyo a otros departamentos relacionados al departamento de ventas.

En este sentido, los departamentos de RRHH de los laboratorios coinciden en destacar la labor de los visitantes médicos como piedra angular de sus compañías. Dado que éstos son los profesionales que recorren los consultorios médicos y hospitales para informar, formar y promocionar a los prescriptores de los medicamentos, sobre sus características, resultados y ventajas frente a los productos de la competencia

La fuerza de ventas debe siempre estar bien supervisada, y nunca dejarla pasar por desapercibida ya que el futuro del producto que genera la empresa esta en sus manos, al respecto Jáuregui, A (s.f., en red) comenta lo siguiente:

El control sobre la fuerza de ventas es factor fundamental para llegar al éxito comercial. Para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado se debe contar con una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente. (Disponible: <http://www.gestiopolis.com>).

Como se observa la satisfacción al cliente es un objetivo esencial del empleado en ventas, ya que su trabajo no es solo vender, sino lograr hacer sentir satisfecho a su cliente haciéndole ver que el producto que compró o comprará es el mejor del mercado. Para lograr esto la fuerza de ventas debe estar perfectamente motivada, y debe sentir una adecuación con su trabajo, es decir se debe sentir bien, porque de lo contrario, no se lograrán los resultados esperados.

En este sentido es que Peker P (s.f., en red), comenta que hoy en día, las personas del departamento de ventas deben saber como transmitirle al producto que vende y a la empresa el estado de animo que lo hará diferente del resto, muy específicamente al de la competencia.

En consecuencia, esto tiene una lógica preponderante, que es que mientras más motivado este el empleado, mejor estado de ánimo le transmitirá al producto y por consiguiente se obtendrán los mejores resultados del mercado en cuanto a las ventas.

Motivación Laboral en la fuerza de ventas

No todas las personas se motivan por los mismos estímulos, he ahí el dilema de la motivación en la fuerza de ventas: que no existe un sistema motivador unificado que mantenga motivado a toda la fuerza de ventas por igual.

Comenta Paz, L. (2003), que la remuneración, los ascensos, las condiciones de trabajo, la seguridad del puesto y los aspectos intrínsecos del mismo son una preocupación primordial para el empleado promedio.

A este respecto lo que las empresas tratan de hacer es elaborar junto con sus departamentos de compensación y beneficios paquetes especiales para los encargados de las ventas en la organización. Conformando un sistema mixto de sueldo mas comisiones o lo que es o mismo un sistemas basado en la compensación variable. Como puede verse, el equipo de ventas de cualquier empresa no constituye una simple departamento, sino un pilar fundamental de la permanencia en el tiempo y su rentabilidad como organización, es por ello que se le debe aplicar el mejor método a fin de mantenerla motivada y que funcione a la perfección.

En este sentido, los laboratorios nacionales y extranjeros, también tiene una fuerza de ventas sólida y confiable para garantizar la venta de sus productos y una buena posición en los mercados. Como se dejo planteados con anterioridad la fuerza de ventas de los laboratorios nacionales y extranjeros está conformada por los visitantes médicos, los cuales tiene una doble función: una social, por su trabajo de indicar el mejor medicamento y una financiera a fin de favorecer el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa para la cual trabaja.

Con respecto a la fuerza de ventas; Santos, S (2002) señala:

La fuerza de ventas de un laboratorio farmacéutico es el recurso más caro y con mayor número de personas implicadas, siendo a su vez el recurso que se considera más efectivo

para lograr las ventas. El contacto personal, las relaciones que se establecen entre el vendedor y el cliente (médicos, farmacéuticos, empresarios y gerentes de la salud) se consideran las claves del éxito para el correcto lanzamiento y posicionamiento de un producto.

(Disponible en: <http://www.recoletosconferencias.com>).

Esto apoya totalmente todo lo que se ha venido, planteando hasta este punto con respecto a la fuerza de ventas, en el caso de los laboratorios, ya que no implican únicamente vender, sino vender bien y posicionar el producto.

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes, es por ello que conforme las empresas se mueven hacia una orientación de mercado más intensa, sus fuerzas de ventas necesitan enfocarse más al mercado y orientarse más al cliente.

Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada. Es por esta razón que mientras mayor sea la motivación del vendedor, mayor será su esfuerzo; un mayor esfuerzo trae como consecuencia una mayor eficiencia; y ésta última conlleva a mayores recompensas que desembocan una mayor satisfacción; que a su vez refuerza la motivación. Todo esto Implica por consiguiente que los gerentes de ventas tengan la capacidad para convencer a los vendedores que las recompensas por una mayor eficiencia bien valen el esfuerzo adicional. (Disponible en: <http://www.southlink.com.ar/vap/fuerza%20de%20ventas.htm>)

Compensación en el Sector Farmacéutico

El sector farmacéutico, además de ser uno de los que mejor paga, ha ido siempre por delante en la implantación de nuevas políticas retributivas. La compensación en especie, la remuneración variable o las “*stock options*” para toda la plantilla son ya prácticas arraigadas en estas empresas.

El sector farmacéutico es uno de los sectores que más y mejor retribuye a sus empleados. "Aunque en el salario fijo no existe una diferencia exagerada con el resto de sectores, en la compensación total (fijo, variable y beneficios sociales) las empresas farmacéuticas van muy por delante del mercado", explica Ruth Cerezo, responsable de servicios de información de mercado de la consultora de recursos humanos Mercer Human Resource Consulting.

Este sector siempre ha ido a la vanguardia en políticas de retribución y además fue el primero en apostar por la compensación variable: comisiones, bonos, o las stock options (opciones sobre acciones) para todos los empleados. (Disponible en: <http://www.uniovi.es/adeyc/material/Empresariales/OYADE/T5%20Pract%202005-06.pdf>).

Aunado a esto, los representantes de ventas prefieren regularidad en sus ingresos, compensaciones extra por su excelencia en el desempeño, y un pago justo por su experiencia y antigüedad. Es por ello que el nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas. Pagar menos disminuiría la cantidad o calidad deseada de los solicitantes, mientras que pagar más sería innecesaria. Sin embargo, el precio del mercado para los vendedores pocas veces está bien definido.

La compañía debe por consiguiente determinar los componentes de la compensación: monto fijo, uno variable y gastos y beneficios marginales. El monto fijo será un salario o cuenta de gastos y debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los representantes. Y el monto variable puede ser en comisiones, bonos o participación de utilidades, que pretenda estimular y recompensar el esfuerzo. Dado que la mayoría de los representantes de ventas requieren de estímulos e incentivos especiales para trabajar a su mejor nivel; ya que la mayoría de las personas operan por debajo de su capacidad, en ausencia de incentivos especiales

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

El presente estudio para llegar a los resultados que se observaran mas adelante, requirió que se realizará un primer contacto con los posibles laboratorios que integrarían la muestra a efectos de conocer su disposición a participar en el proceso, tal y como se puede observar en el anexo A y A1, el estatus del proceso de recolección de la información, muestra el estatus del proceso por laboratorio invitado, quedando finalmente con una muestra integrada por cuatro (4) laboratorios, tres laboratorios extranjeros un (1) laboratorio nacional, a continuación se explicará en un breve resumen los lineamientos y valores de cada uno de ellos. Para cumplir con algunas de las condiciones que ellos exigieron y a efectos de mantener el nivel de confidencialidad, pasaremos a describirlos bajo el siguiente código:

- E1, para el primer laboratorio extranjero.
- E2, para el segundo laboratorio extranjero.
- E3, para el tercer laboratorio extranjero.
- N1, para el único laboratorio nacional.

1. Laboratorio Extranjero E1

El laboratorio **E1** es una de las 20 corporaciones farmacéuticas principales a nivel mundial. Con sede central en Europa, cuenta con 144 filiales en 45 países y una plantilla de más de 36.000 empleados. Desde su creación en el siglo XIX, esta empresa de propiedad familiar ha estado comprometida con la investigación y desarrollo, la fabricación y la

comercialización de productos nuevos de gran valor terapéutico para la medicina humana y veterinaria.

El grupo de filiales a nivel mundial trabajan bajo un organigrama funcional dependiente de un responsable o consejero delegado el cual tiene a su mando un conjunto de 7 gerencias entre las que destacan: RRHH, administración y finanzas y producción.

Su objetivo es aportar valor a través de la innovación, para verse comprometidos con la actitud de cambio permanente y constante que implica innovar, buscan ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, que satisfagan sus necesidades y excedan sus expectativas.

2. Laboratorio Extranjero E2

El laboratorio extranjero **E2** también está considerado como uno de los 20 laboratorios farmacéuticos más importantes a nivel mundial, con presencia en más de 70 países en el mundo. En el siglo XIX se fundó la primera compañía del grupo que hoy integra el laboratorio **E2** que en un principio se dedicó a la comercialización de un producto de primera necesidad y de consumo masivo.

Su negocio está estructurado en 3 áreas de gestión: de donde se desprenden las actividades dedicadas a la producción de vacunas, anestésicos, antivirales, antibióticos, analgésicos, y nutricionales operando una red mundial de plantas para producir, empacar y abastecer el amplio portafolio de productos que producen..

3. Laboratorio Extranjero E3

E3 es una de las principales compañías generadoras de productos para la salud humana, la salud animal y la nutrición infantil, además de ser líderes mundiales en la investigación y el desarrollo de productos y servicios, destinados a proteger y mejorar el cuidado de la salud y el bienestar de las personas. El laboratorio **E3** surge de la fusión de dos importantes empresas suizas del siglo XIX. Su gestión del negocio se divide en dos áreas principales. Su casa matriz está ubicada en Europa, cuenta con presencia en 140 países a nivel mundial, con más de 80.000 empleados, dedicados a alcanzar su objetivo principal.

4. Laboratorio Extranjero N1

Desde sus inicios, hace más de un siglo, N1 se dedicó a la fabricación de especialidades farmacéuticas. Desde entonces no ha dejado de satisfacer las necesidades del mercado venezolano cada vez más exigente. Es una empresa 100% con capital venezolano, que incursionó en el mundo de la investigación para suplir posteriormente necesidades del paciente hospitalizado, por ello se plantearon una meta: alcanzar el primer lugar como laboratorio hospitalario en Venezuela, ofreciendo la más completa línea de productos farmacéuticos. N1 cuenta en la actualidad con una línea de productos distribuidos a nivel nacional por un sistema propio, lo cual los hace más eficientes. Su visión del negocio está dividida en 5 áreas o especialidades farmacéuticas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Estudio

Una vez identificadas, las características principales del proyecto de investigación, se decidió utilizar un tipo de estudio **descriptivo**, que consiste en “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003) y **correlacional**, que tiene como principal propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables determinadas, afirman Hernández, Fernández y Baptista (2003), ya que se desea saber cómo la compensación variable interviene en la integración de los estados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Oldham (1980) en la fuerza de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros; durante el año 2006.

2. Diseño de investigación

En consecuencia se hace necesario utilizar un diseño: **ex post-facto** donde resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones, **no experimental transversal**, con respecto al cual Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que por medio de éste se pueden recolectar datos en un tiempo único con el propósito de analizar la incidencia o interrelación de las variables en un momento dado, en vista de que esta investigación se llevará a cabo sin manipulación intencional de las variables, es decir, se observará cómo se presentan los hechos en su contexto natural para posteriormente ser analizados. Ya que se busca conocer como es la intervención de la compensación variable en la integración de los estados psicológicos críticos de la fuerza de ventas de laboratorios

nacionales y extranjeros; al mismo tiempo, el estudio se realizará en un período previamente establecido.

3. Operacionalización de variables.

Ana Maria Díaz Soriano (s.f. en red) afirma que:

La variable es una característica con capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras, es decir forman parte de una hipótesis o una teoría. Disponible en: <http://www.metodologia-unmsm.com>

A continuación, se presentará la operacionalización de las variables, en lo que respecta a su definición conceptual, dimensión, e indicadores, a fin de llevar a las variables al nivel metodológico idóneo para obtener los mejores resultados del campo de donde se tomarán los datos.

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Aspectos sociodemográficos	Aspectos relativos a la situación social, grupo etéreo, género y cargo de la fuerza de ventas de los laboratorios	Grupo Etário	Entre 18 y 21 años	A1a
			Entre 22 y 25 años	A1b
			Entre 26 y 29 años	A1c
			Entre 30 y 33 años	A1d
			Entre 34 y 37 años	A1e
			Entre 38 y 41 años	A1f
			Entre 42 y 45 años	A1g
			Entre 46 y 49 años	A1h
			Mas de 50 años	A1ai
		Género	Femenino	A2a
			Masculino	A2b
		Estado Civil	Soltero	A3b
			Casado	A3a
			Otro	A3c
		Nivel Educativo	Educación Básica	A4a
			Bachiller	A4b
			T.S.U.	A4c
			Universitario	A4d
			Post Grado	A4e
		Cargo	Visitador médico	A5a
			Visitador Hospitalario	A5b
			Supervisor de Ventas	A5c
			Gerente de Ventas	A5d
			Cualquier otro cargo del area de ventas	A5e
		Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	A6a
			Entre 2 y 5 años	A6b
			Mas de 6 años	A6c
		Antigüedad en el cargo	Menos de 1 año	A7a
			Entre 2 y 3 años	A7b
			Entre 4 y 5 años	A7c
			Mas de 6 años	A7d
Beneficios económicos derivados de la Compensación Variable devengada por los visitantes médicos	Componente de la retribución total percibida por los visitantes médicos que se encuentra relacionada directamente con algún resultado medible producto de las ventas.	Plan de Compensación Variable	Por cobranzas	B6a
			Por porcentaje de las ventas	B6b
			Por venta Vs Cuota	B6c
			Por cobertura y frecuencia de la visita médica	B6d
			Por DDD	B6e
			Por otros Criterios	B6f
Integración de los Estados psicológicos críticos	Estados experimentados por el trabajador, cuando consigue en su puesto de trabajo las dimensiones Básicas del puesto.	Experiencia del significado del trabajo	La variedad de las capacidades	C: 3,6,12,36,28
			La identificación con la tarea	C: 1,33
			El significado de la tarea.	C: 2,15,16,32
		La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo.	Grado de autonomía del trabajador	C: 5,9,13,19,30
		Conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales	Retroalimentación del Trabajo ejecutado	C: 4,17,24,31
		Motivación	Oportunidades de amistad	C: 10,20,26,34
			Satisfacción	C: 7,18,25,26
			Calidad de vida laboral	C: 8,14,21,22
			Relaciones con otros	C:11,23,29,35

4. Población, Muestra y Unidad de Análisis.

La población según Hernández, Fernández y Baptista (2003) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y características.

Nuestra población está integrada por el total de empleados de la gerencia de ventas de los laboratorios **E1, E2, E3 y N1**, distribuidos entre visitadores médicos, visitadores hospitalarios, supervisores de ventas, gerentes de ventas o cualquier otro cargo del área de ventas, ubicados en el área metropolitana de Caracas, que suman un total para E1 de 45 empleados, para E2 de 106 empleados, para E3 de 120 empleados y para N1 de 55 empleados obteniendo un total de 326 individuos.

Como la **muestra** es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y estos a su vez deben ser representativos de dicha población como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003), a efectos de esta investigación, se realizó un muestreo en dos fases o etapas, una primera fase en la cual se escogieron las empresas a utilizar de manera intencional, considerando aspectos como: ubicación y acceso a la información, de donde resultaron las empresas **E1, E2, E3, E4, E5, N1, N2, N3, N4 y N5**, como se explicará mas adelante y puede observarse en, en el anexo A1, no se pudo contar con la participación esperada, por lo que ocurrió un fenómeno de mortalidad muestral, y nos vimos en la necesidad por razones evidentes de disminuir de manera obligatoria nuestra muestra a E1, E2, E3 y N1, de aquí en adelante todos los análisis y datos están en base únicamente a estos tres laboratorios y no como había estado planteado desde un principio.

En la segunda fase se realizó un muestreo probabilístico aleatorio, estratificado, con reemplazo hasta llenar los cupos establecidos por estrato, del total de empleados del área de ventas de los laboratorios antes seleccionados, de manera que todos los elementos del subgrupo de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Comenta Sierra-Bravo (1981) que el tamaño de la muestra y su cálculo depende de cuatro factores, a saber: **a)** la amplitud del universo infinito o no; **b)** el nivel de confianza adoptado; **c)** el error de estimación permitido, y **d)** la proporción en que se encuentra en el universo la característica estudiada

- a) Según su amplitud, el universo de la muestra se puede dividir en infinito y finito. Se consideran finitos los que no pasan de 100.000 unidades e infinitos los que excedan de esta cantidad.

En base a lo explicado anteriormente, el cálculo de la muestra de la población se hizo con la siguiente formula general de muestreo (Sierra – Bravo, 1991):

$$n = \frac{k^2 * (p^2 * q) * N}{e^2 (N-1) + (p * q) * k^2}$$

Donde:

n = muestra

k = nivel de confianza (0.95)

N = universo poblacional

e = error muestral (0.05)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

- b) Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza de 95%.
- c) Se consideró para el cálculo de la muestra un error de 5%.
- d) El cuarto elemento comenta Sierra-Bravo (1981) es el tanto por ciento, p, que expresa la extensión estimada en el universo de la característica sobre la que se desea obtener información.

Tomando en consideración todos los elementos mencionados en la fórmula para poblaciones finitas, se obtuvo para **E1** una muestra de 10 empleados, para **E2** una muestra de 10 empleados, para **E3** una muestra de 10 empleados, y para **N1** una muestra de 10 empleados haciendo un total de 40.

Al aplicar la formula general de muestreo, obtuvimos una *n muestral* = 35,42 individuos del total de visitantes médicos de los 4 laboratorios, se procedió a redondear este numero a **40 individuos**, y conformamos nuestra muestra con 10 personas de cada laboratorio.

Los cuestionarios fueron entregados en el caso del laboratorio **E1** al gerente de Producto, y en el laboratorio **N1** a la Gerente de Ventas, los cuales fueron responsables de distribuirlos y recogerlos de acuerdo a la fecha establecida para su posterior procesamiento. En el caso de los laboratorios **E2 y E3**, se envió el formato en electrónico a los respectivos gerentes de ventas, los cuales se encargaron de distribuirlos por la red a su personal supervisado. Al momento que se inició el proceso con los laboratorios que finalmente participaron (E1, E2, E3, E4), se inició con los otros 6 laboratorios que conformarían la muestra original, algunos como E4, E5, N2 y N3, notificaron que el estudio implicaba revelar datos que por políticas de la empresa era de uso “*estrictamente confidencial*”, por lo cual no podían participar, el resto conformado por E6 (un laboratorio para cubrir vacante en caso de emergencia), N4 y N5, no lograron recolectar los datos a la fecha tope previamente pactada y de N6 nunca se obtuvo una respuesta concreta y definitiva.

La **Unidad de análisis** se constituyó con la fuerza de ventas y sus respectivos supervisores a diversos niveles territoriales de los laboratorios nacionales y extranjeros residenciados en Caracas junto con las respectivas respuestas a los instrumentos administrados.

5. Instrumentos de recolección de datos

A fin de obtener resultados en el proceso de investigación es que se define la técnica e instrumentos de recolección de datos más apropiada, atendiendo al tipo de estudio, al planteamiento, a los objetivos y al diseño de investigación. A efectos de esta investigación se utilizaron distintas técnicas, entre las que se encuentran los cuestionarios y las entrevistas.

Los cuestionarios se aplicaron unidos conformando un solo instrumento, el cual estaba dividido en tres bloques. El primer bloque: de identificación de datos sociodemográficos, el

segundo de los beneficios económicos de la compensación variable y el tercer bloque con el cual se evaluó los estados psicológicos críticos de los sujetos tipo.

Cuestionario Identificador. Este cuestionario es introductorio y básico, consta de preguntas específicas y directas (cerradas), sirvió de guía al momento de codificar las respuestas, porque permitió diferenciar entre visitantes, supervisores, y gerentes.

Cuestionario sobre los beneficios económicos derivados de la compensación Variable. Este instrumento fue elaborado en base a estudios del factor variable de la compensación, y en base a recolección de información mediante a entrevistas a gerentes de ventas de laboratorios y consultores de RRHH. Las preguntas son cerradas, con posibilidad de respuesta inmediata. Como es de esperarse, al trabajar con humanos se puede contar un nivel de error del llenado de los instrumentos, en este caso, sucedió en algunas oportunidades, omisión o mala interpretación de las preguntas ya formuladas.

Cuestionario de las propiedades motivantes del puesto de trabajo. Este instrumento surgió a partir de los estudios de Hackman y Oldham (1980), relacionados con las características del puesto de trabajo, y con cómo las personas reaccionan a ellas, elaborando una encuesta para el diagnóstico del trabajo (JDS)¹, comentan Luís M. (2003), Alzolar y Crespo (1995) y Calzolaio y Guerra (1994). A efectos de nuestra investigación, se tomó el instrumento, tal cual es en el idioma castellano, el usado por Luis M. (2003), luego de una adaptación y traducción, pero se le hizo ciertas adaptaciones en lo que respecta a la escala de medición, ya que el mismo como se observó media motivación y en este caso se buscaba medir la integración.

Este instrumento permitió medir los elementos claves de la teoría de Hackman y Oldham (1980), tales como los estados psicológicos experimentados por los empleados, la satisfacción, y el contexto laboral entre otras. Calzolaio y Guerra (citados por Luis, M. 2003) a partir del “JDS”, adaptaron la escala de propiedades motivantes del puesto de trabajo al ámbito de los trabajadores venezolanos, apoyándose en los textos de Hackman y Oldham (1980) y la teoría del enriquecimiento de los puestos de trabajo de Herzberg en 1959.

¹ Job Diagnostic Survey. Encuesta de diagnóstico del trabajo.

“A través del instrumento se operacionalizan, los criterios que son objetos de la investigación, a través de la formulación de una serie de afirmaciones las cuales describen las labores realizadas diariamente por los trabajadores en su ámbito laboral”. (Luis, M. 2003, p. 76).

La escala de este instrumento fue elaborada en dos etapas, primero: se utilizaron una serie de ítems de los cuales obtuvieron la primera versión del instrumento, el cual fue validado por 15 expertos, luego de esta corrección quedó compuesta por 36 ítems, Afirma Luis M. (2003).

El instrumento está conformado por 5 alternativas, de las cuales el trabajador deberá escoger una sola, representado por las siguientes categorías y sus respectivas opciones: 1- Nunca, 2- Rara vez, 3 - A veces, 4- Generalmente, 5- Siempre. Consta de 36 ítems, por lo que el puntaje mas bajo posible a obtener fue de 36 y el máximo de 180, a efectos de transformar números en datos se consideró la siguiente escala:

- Entre 145 y 180 fue el nivel más alto de integración de los estados psicológicos críticos generado por las características del puesto de trabajo.
- Entre 109 y 144 fue el nivel intermedio alto de integración de los estados psicológicos críticos generado por las características del puesto de trabajo.
- Entre 73 y 108 fue el nivel medio de integración de los estados psicológicos críticos generado por las características del puesto de trabajo.
- Entre 36 y 72 fue el nivel mas bajo de integración de los estados psicológicos críticos generado por las características del puesto de trabajo

Es necesario destacar que la adaptación hecha, se realizó en base a la escala tradicional, realizada por Hackman y Oldham (1980), en la cual se establecían 3 niveles de motivación producto del puesto de trabajo, nivel alto o máximo, nivel medio y nivel bajo o mínimo. Por consiguiente lo que se realizó fue una conversión a 4 escalas, atribuyendo cuanto mayor sea la motivación, mas integración y viceversa, mientras menor sea la motivación menor será la integración y así quedó establecida la escala.

Tabla N° 2: Estadística de confiabilidad. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nº de items
0,873	36

Los datos obtenidos por Calzolaio y Guerra (1994), señalaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.885 y un coeficiente de División por mitades de 0.60, lo cual quiere decir que la prueba fue confiable para efectos de la investigación, posteriormente en 2003, Luis, M. en su tesis de grado realizó el análisis de la confiabilidad con los datos obtenidos y se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.8836, lo cual indica que el instrumento es confiable para la investigación. Del mismo modo se realizó en este caso a efectos de este estudio, se realizaron los cálculos respectivos a fin de seguir armando la confiabilidad del instrumento en diferentes ambientes socioculturales, obteniendo un alfa de Cronbach de 0,873 lo que nos permite inferir que el nivel de confiabilidad es constante y alto.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS

El presente capítulo contiene tres apartados destinados a traducir datos en información. En la primera parte se describe y analiza los datos demográficos obtenidos en la muestra, en una segunda parte se realiza un análisis descriptivo de las variables: Integración de los Estados Psicológicos Críticos y la Compensación Variable de los visitantes médicos y por último en una tercera parte se realiza un análisis correlacional para dar respuesta a las preguntas específicas propuestas en la investigación.

1. Análisis de los datos demográficos

En el análisis demográfico se tomó en consideración cuatro aspectos importantes de la persona encuestada: género, edad, nivel educativo y estado civil. Todo ello con la intención de realizar el análisis pertinente de la población en estudio.

1.1 Género

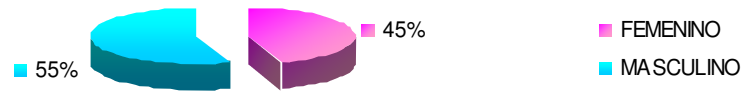


Gráfico N° 1. *Distribución de la Población por Género*

Para la dimensión *género*, se puede observar (ver gráfico N° 1) que en la muestra hay mayor número de hombres que mujeres. Todos ellos distribuidos en cargos específicos del área de ventas, es importante destacar que al seleccionar la muestra se realizó un muestreo aleatorio simple, la obtención de estos datos no fue intencional.

1.2 Grupo Etáreo

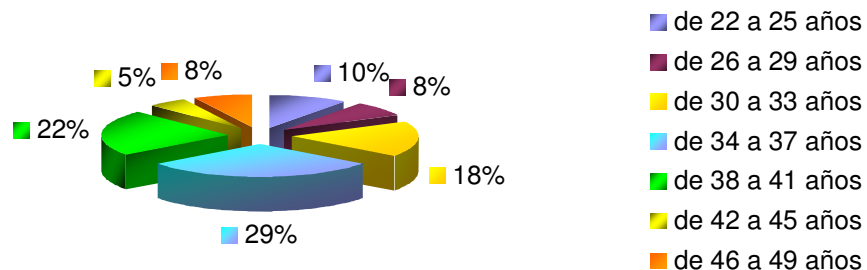


Gráfico N° 2: *Distribución de la Población por Grupo Etáreo*

Con respecto a la dimensión *grupo etáreo*, en el gráfico N° 2, se puede observar que la mayor proporción de la población supera los 38 años y alcanza los 49, representando un 69% del total de la muestra, mientras que solo un 31% se sitúa entre los 22 y los 37 años. A partir de estos datos se puede inferir que los laboratorios farmacéuticos otorgan mayor confianza en el proceso de ventas a personas con edades superiores a los 38 años, en mayor medida que a los jóvenes recién hechos profesionales.

1.3 Estado Civil

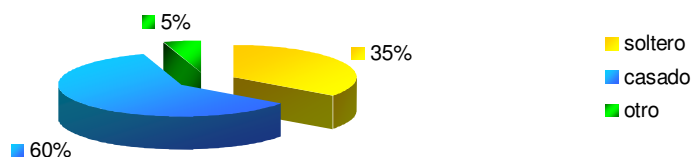


Gráfico N° 3: *Distribución de la Población por Estado Civil*

Como se observa en el gráfico N° 3, la población distribuida según el estado civil, demuestra que más de la mitad de la muestra, exactamente un 60% son casados, un 35% aun permanecen solteros, y solo un 5% es viudo o concubino. Se puede inferir que esto tiene una relación directa con los resultados de la dimensión grupo etáreo, en vista de que la mayor cantidad de personas superan los 38 años de edad y son pocos los individuos más jóvenes.

1.4 Nivel Educativo

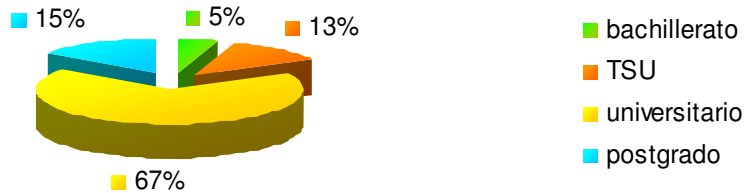


Gráfico Nº 4: *Distribución de la Población por Nivel Educativo*

En la dimensión *nivel educativo* se puede observar que el 67 % de los cargos son ocupados por profesionales universitarios sin especialización, mientras que el 15 % se ubica entre los individuos que tienen estudios de postgrado. El resto de los integrantes de la muestra está dividido entre bachilleres y técnicos universitarios ocupando un porcentaje bajo con respecto al total. (Ver gráfico Nº 4). Con esto se puede inferir que en el área de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros hay una tendencia a reclutar personal preferiblemente con nivel universitario, lo cual implica una mayor cultura, mejor capacidad para estudiar aspectos complejos y tener un nivel alto de relación con los médicos.

2. Análisis Descriptivo: Frecuencias

Para medir el grado de presencia de las variables estudiadas se procedió a realizar un análisis descriptivo, mediante el uso del programa estadístico SPSS, para determinar las frecuencias para cada dimensión de las variables en estudio. Luego de la obtención de la descripción de cada dimensión y cada variable, se identificó aquellas que fuesen realmente significativas para el estudio, y a continuación se muestra lo que se obtuvo; con respecto a esto, ver el cuadro resumen de frecuencias, en el Anexo B y B1

2.1. Variable Integración de los Estados Psicológicos Críticos

2.1.1 Experiencia del significado del trabajo

La experiencia del significado del trabajo, es el primero de los tres estados Psicológicos Críticos y se representa por medio de la variedad de las capacidades, la identificación con la tarea y el significado de la tarea, en la medida que estos tres indicadores estén presentes en mayor evidencia o nivel, se podrá inferir el grado de experiencia del significado del trabajo de los empleados, en este caso del personal de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros. Como se puede observar en el siguiente gráfico, se puede deducir que en los laboratorios participantes en el estudio, hay un alto grado de experiencia del significado del trabajo ya que se evidencia mayor porcentaje en los niveles mas alto de integración de los items que señalaban esta dimensión, mostrando bajos porcentajes o total ausencia en los niveles que evidenciarían poca o media experiencia del significado de la tarea; tal como se muestra en el gráfico N° 5 que sigue a continuación.

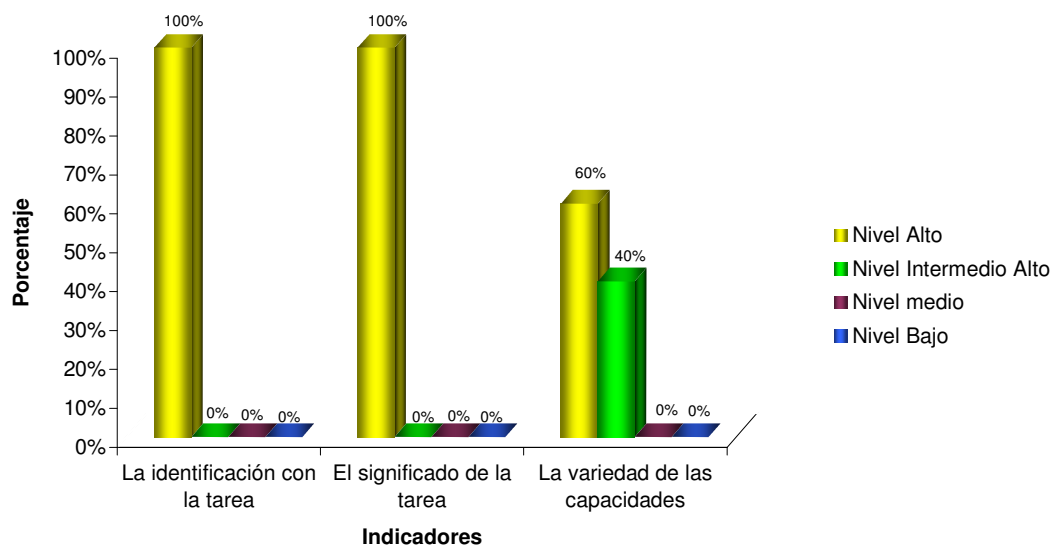


Gráfico N° 5: Análisis de la Experiencia del Significado del trabajo

Los datos arrojados por el gráfico N° 5, son respecto al total de la muestra, en relación a la Experiencia del Significado del Trabajo; a continuación se presentan las frecuencias por categorías de respuestas de los items correspondientes al indicador *“El Significado de la*

Tarea” de la dimensión Experiencia del Significado del Trabajo, para cada uno de los laboratorios de la muestra por separado.

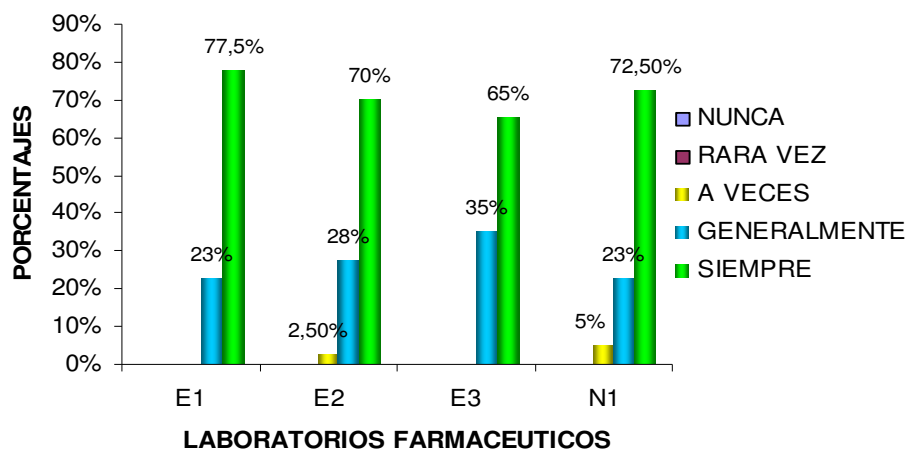


Gráfico N° 6: Análisis del Indicador Significado de la Tarea por Laboratorio.

Como se observa en el gráfico N°6, la categoría de respuesta en todos los laboratorios con mayor porcentaje es “Siempre”, situado en cada caso por encima del 60%, lo cual nos permite inferir que un porcentaje significativo de individuos, reportan que siempre sienten significación en la tarea que realizan, mientras que un poco mas del 20% generalmente lo siente, demostrando a su vez, que un porcentaje muy bajo de ellos, muy pocas veces o casi nunca logra experimentar significación en la tarea que realiza.

De igual forma con el indicador **“Identificación de la Tarea”**, se presenta en el gráfico N° 7, las frecuencias por categorías de respuestas de los items correspondientes. En donde se evidenció que cada uno de los laboratorios presenta diferente percepción con respecto al indicador antes mencionado, lo que nos permite inferir a simple vista, que en el laboratorio **E3**, es donde un 70% de los individuos estudiados sienten generalmente identificación por la tarea que realizan, siendo este el porcentaje mas representativo de toda la muestra con respecto a este indicador, mientras que en el caso de los laboratorios **E2** y **N1**, un 10% de su población solo a veces llega a sentir identificación con la tarea realizada.

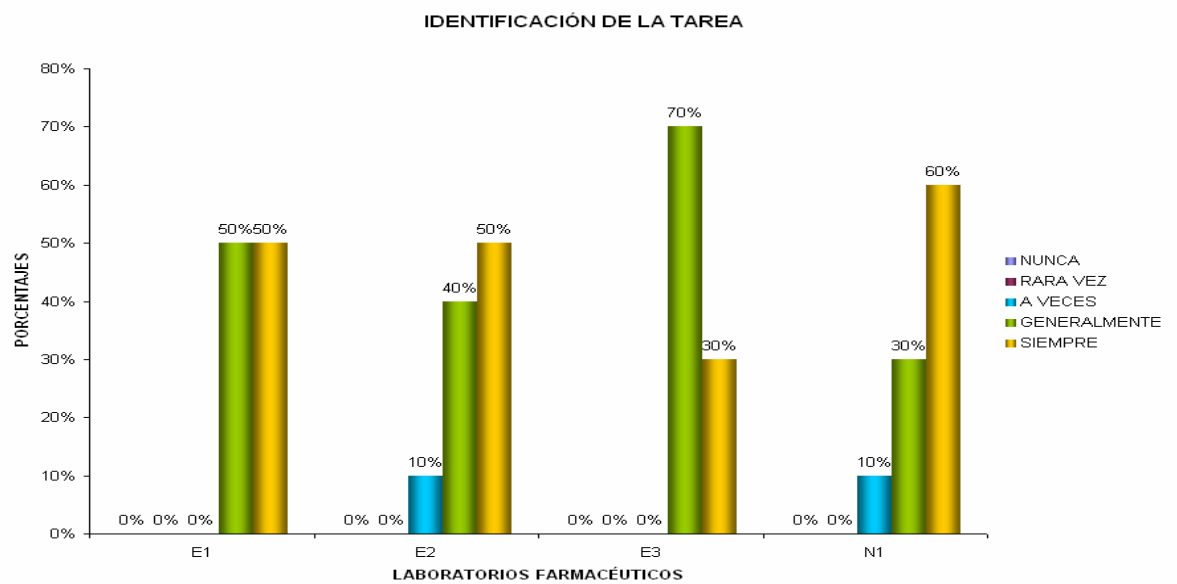


Gráfico N° 7: Análisis del Indicador Identificación

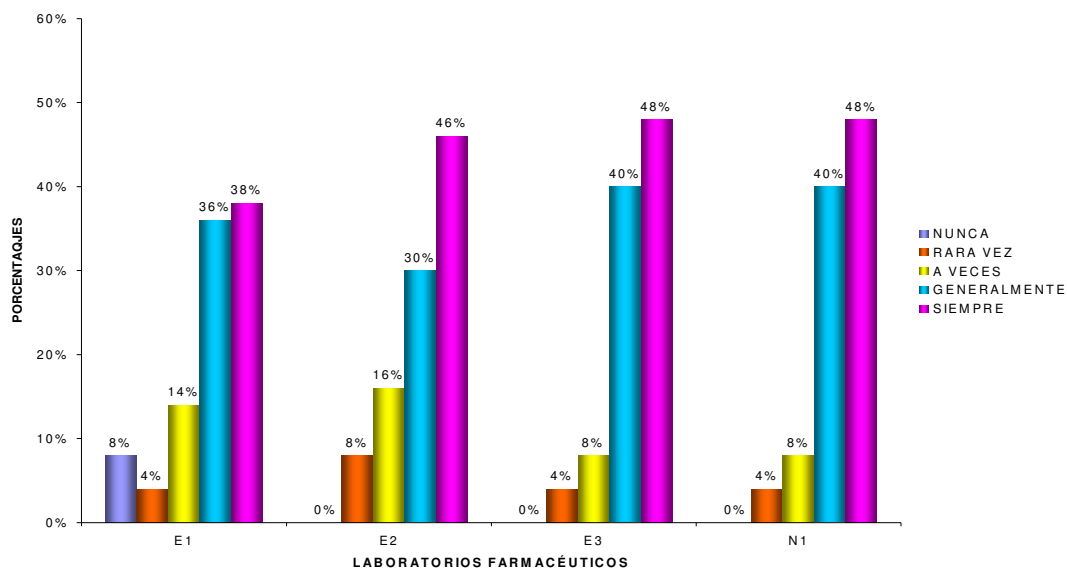


Gráfico N° 8: Análisis del Indicador La Variedad de las Capacidades

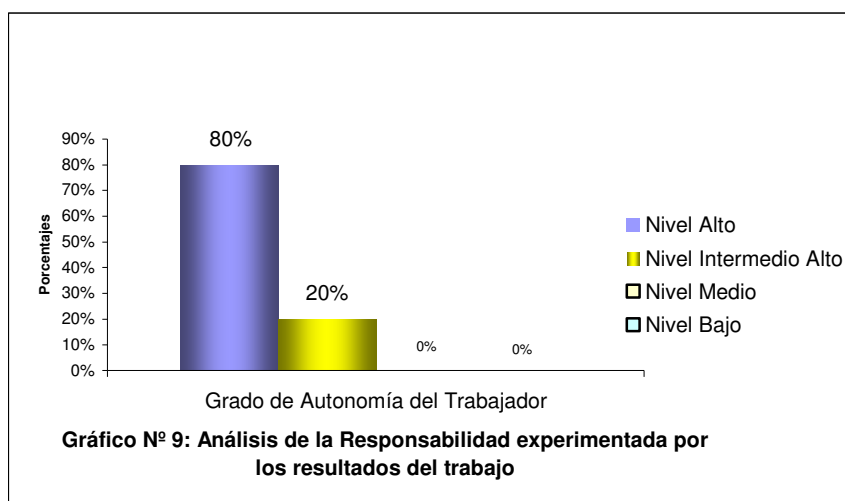
De igual forma, tenemos al indicador “*Variedad de las Capacidades*”, en donde se evidencia en todos los laboratorios que aproximadamente la mitad de los encuestados siempre

o generalmente perciben variedad de las capacidades, mientras que un porcentaje un bajo de ellos muy rara vez o a veces, llega a percibir esta dimensión.

2.1.2 La Responsabilidad Experimentada por los resultados del trabajo

Como se observa en el gráfico N° 9, se puede inferir que los individuos de la muestra de la investigación tienen un alto grado de autonomía en la realización de su trabajo, lo que a su vez permite observar un alto grado de responsabilidad experimentada por los resultados derivados de sus actividades diarias.

La responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo, es el segundo de los tres estados Psicológicos Críticos y se representa por medio del grado de autonomía en la realización de su trabajo, en la medida que este indicador esté presente en mayor nivel, se podrá inferir el grado de responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo realizado por los empleados del área de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros. Del siguiente gráfico, se puede deducir que en los laboratorios participantes en el estudio, hay un alto grado de responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo ya que se evidencia mayor porcentaje en el nivel más alto de integración de los ítems que señalaban esta dimensión, mostrando total ausencia en los niveles que evidencian poca o media experiencia de la responsabilidad.



Los datos arrojados por el gráfico N° 10, que sigue a continuación, son respecto al total de la muestra, en relación a la Responsabilidad Experimentada por los Resultados Del Trabajo; y presenta las frecuencias por las categorías de respuestas de los items correspondientes al indicador “*Grado de Autonomía*” de la dimensión antes mencionada, para cada uno de los laboratorios de la muestra por separado

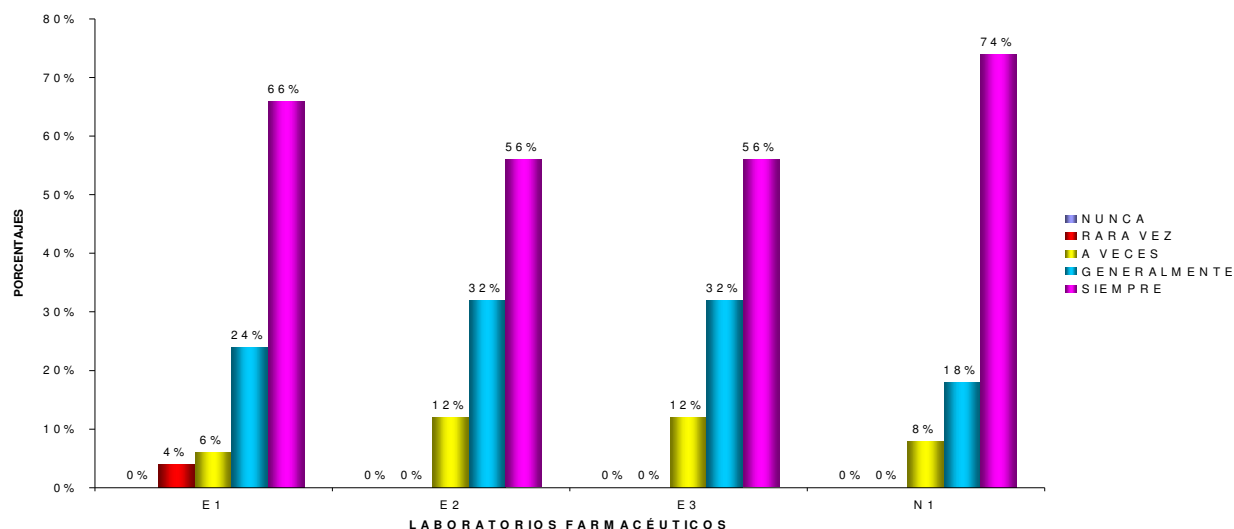


Gráfico N° 10: Análisis del Indicador *Grado de Autonomía*.

Como se observa en el gráfico N° 10, la categoría de respuesta en todos los laboratorios con mayor porcentaje es “Siempre”, representando en cada caso mas de la mitad de los individuos pertenecientes a la muestra, lo que nos permite inferir que un porcentaje significativo de ellos, reportan que siempre experimentan autonomía en la tarea que realizan, a diferencia de un pequeño grupo que rara vez o a veces llega a experimentar autonomía en la realización de sus labores.

2.1.3 Conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales.

El conocimiento de los resultados experimentados por las actividades laborales, es el tercero de los tres Estados Psicológicos Críticos y se representa por medio del grado de retroalimentación del trabajo ejecutado, en la medida en que este indicador esté presente en mayor nivel, se podrá inferir el nivel de conocimiento de los resultados experimentados por las actividades laborales realizadas por los empleados del área de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros. Del siguiente gráfico (N° 11), se puede deducir que en los

laboratorios participantes en el estudio, hay en un 100% un feedback del conocimiento de los resultados reales, mostrando total ausencia en los niveles que evidencian un grado intermedio, medio o bajo de conocimiento de los mismos. .

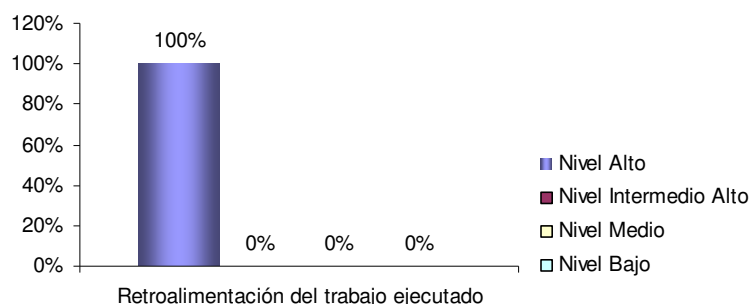


Gráfico N° 11: *Análisis del Conocimiento de los resultados reales de las actividades laborales.*

Como se observa en el gráfico N° 12, que sigue a continuación; la categoría de respuesta en todos los laboratorios con mayor porcentaje es “Siempre”, representando en cada caso mas de la mitad de los individuos pertenecientes a la muestra, lo que nos permite inferir que un porcentaje significativo de ellos, siempre perciben retroalimentación del trabajo ejecutado, a diferencia de un pequeño grupo del laboratorio E2 que rara vez o a veces llega a experimentar autonomía en la tarea de sus labores, del mismo modo, encontramos que en el laboratorio E3, siempre o generalmente todos los individuos encuestados, experimentan esta dimensión.

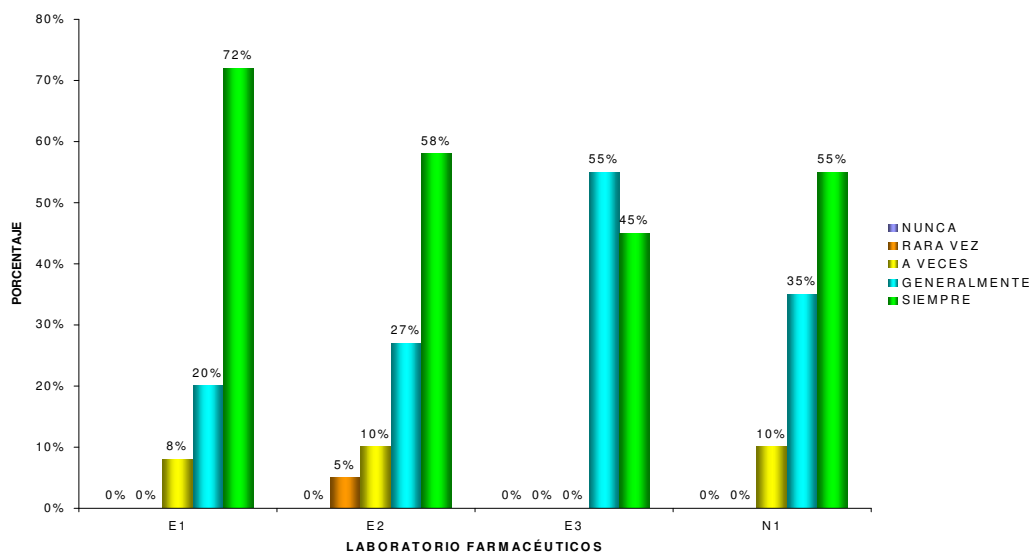


Gráfico N° 12: *Análisis del Indicador Retroalimentación del trabajo Ejecutado.*

2.1.4 Motivación

La motivación está representada por las oportunidades de amistad, la satisfacción, la calidad de vida laboral, y las relaciones con otros. En la medida en que estos indicadores estén presentes en un mayor nivel, se podrá inferir que la motivación que experimentan los individuos pertenecientes a la muestra de estudio, facilita las condiciones de trabajo y las relaciones con sus compañeros creando un ambiente de trabajo cónsono con las expectativas de cada uno de los individuos estudiados que afecta de una manera positiva el resultado final de las actividades a realizar por cada uno de ellos.

Como se observa en el gráfico N° 13, todos los indicadores antes mencionados se manifiestan en un nivel alto que nos indica que en general en todos los laboratorios se presenta un alto porcentaje de motivación. Sin embargo en el indicador oportunidades de amistad hay un porcentaje no muy alto pero si representativo, considerando que es el único indicador que manifiesta en un 25% un nivel bajo de significación.

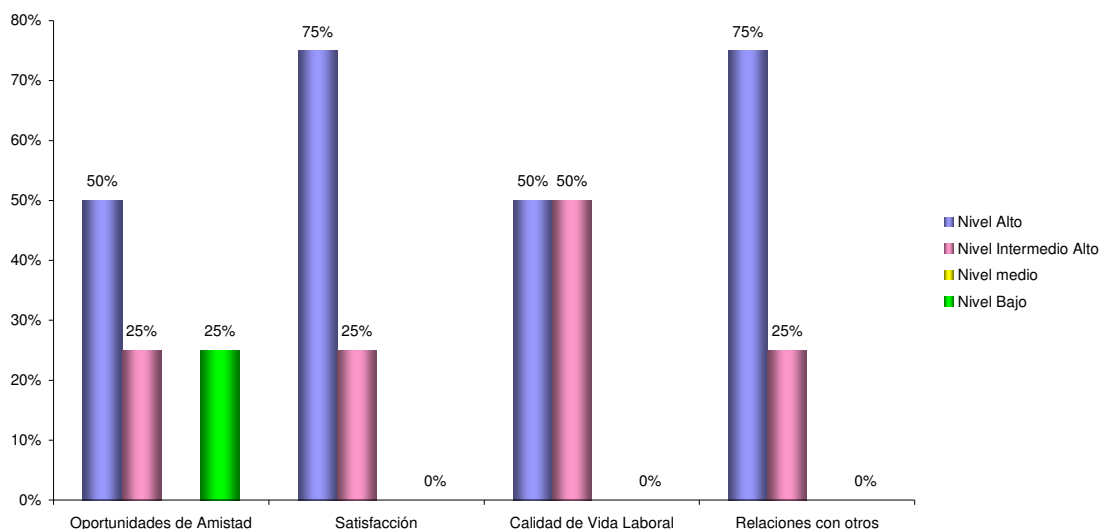


Gráfico N° 13: *Análisis Descriptivo de la Motivación.*

Como se observa en los gráficos N° 14, 15,16 y 17, que siguen a continuación; se representan las frecuencias de las categorías de respuestas en todos los laboratorios nacionales y extranjeros, para la dimensión motivación.

Los porcentajes demostrados en el gráfico N° 14, arrojan una distribución que se sitúa cerca del 50% para aquellos individuos que siempre sienten que tienen oportunidades de amistad con sus compañeros de trabajo, no obstante encontramos porcentajes que son un poco mas bajos que el anterior, pero que no dejan de ser significativos, ya que nos permiten inferir que hay individuos que rara vez o nunca sienten que se les facilita las oportunidades de amistad en su contexto laboral.

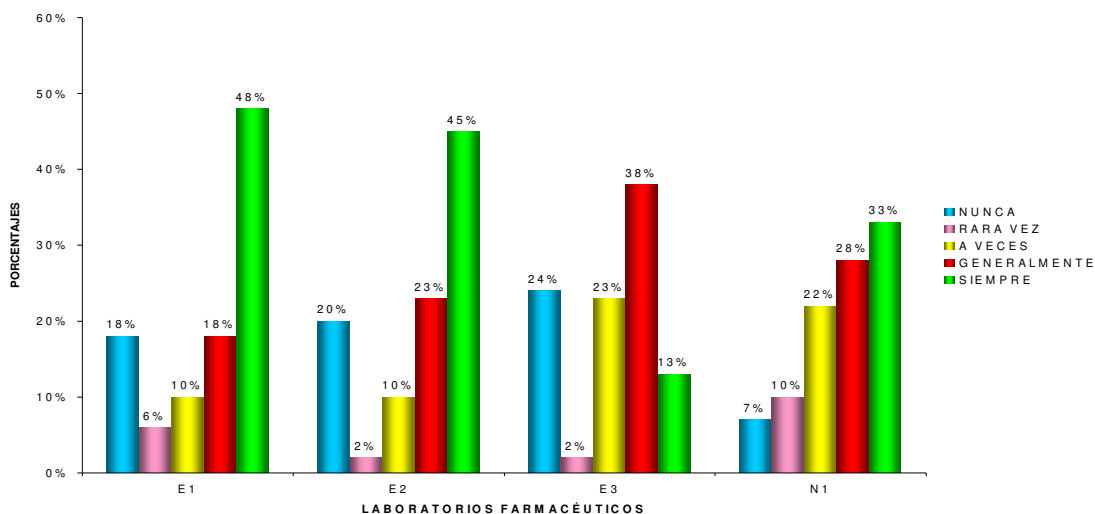


Gráfico N° 14: *Análisis del Indicador Oportunidades de Amistad*

De igual modo se observa en el gráfico N° 15, con la satisfacción, ya que podemos inferir que la mayoría de los sujetos generalmente o siempre sienten satisfacción por el ambiente laboral en el cual se desempeñan, lo que se traduce en un nivel significativo de motivación.

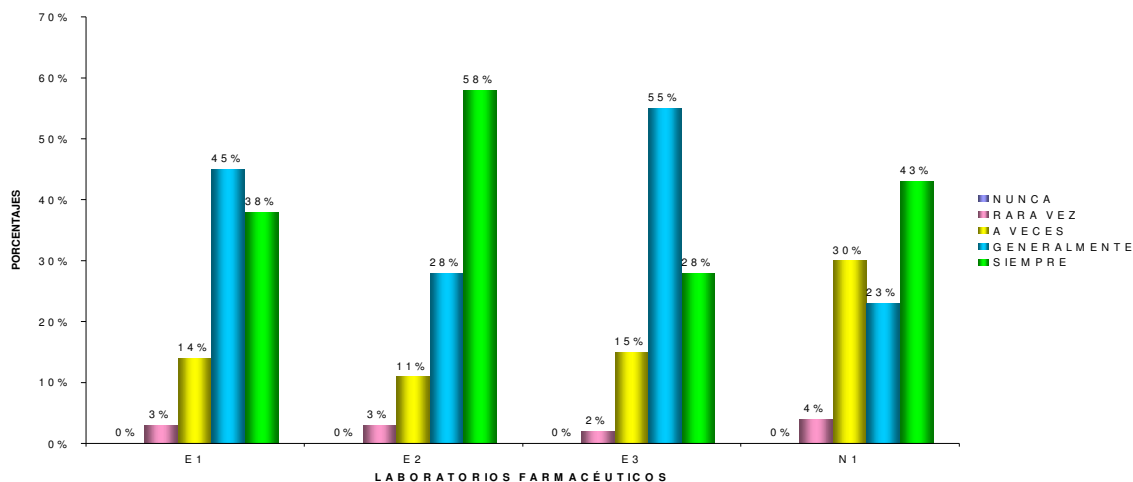


Gráfico N° 15: Análisis del Indicador Satisfacción.

El gráfico N° 16, nos permite inferir que la mayoría de los sujetos generalmente o siempre sienten que sus condiciones de trabajo les brinda una adecuada calidad de vida laboral.

Sin embargo un 3% del total del laboratorio N1 es el único que reporta que nunca ha sentido que las condiciones en las cuales se desempeñan les brindan las circunstancias necesarias para optar por una buena calidad de vida laboral.

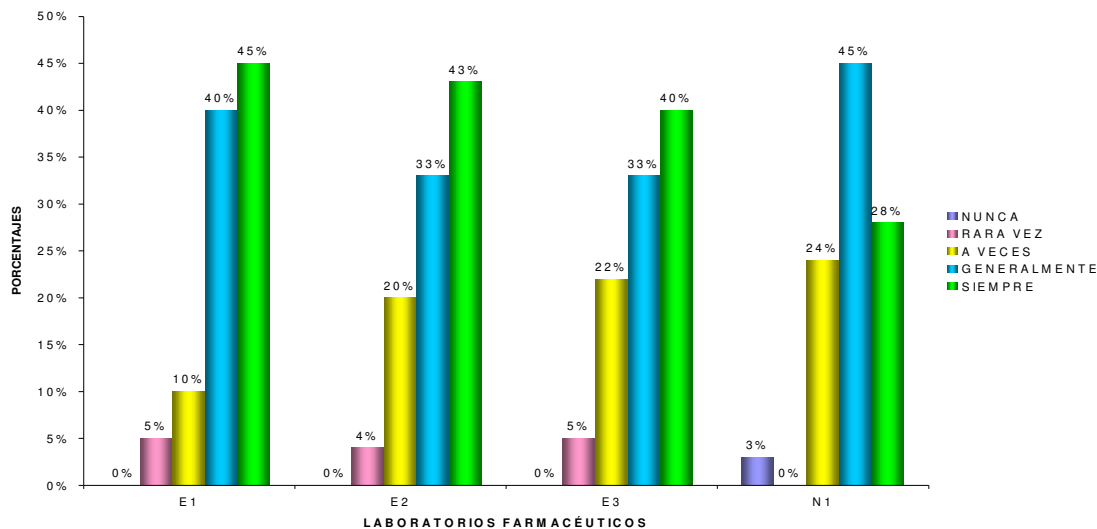


Gráfico N° 16: Análisis del Indicador Calidad de Vida Laboral

El gráfico N° 17, que se presenta a continuación nos señala de igual forma que los anteriores que en términos generales la mayoría de los sujetos reportan que generalmente o siempre tienen oportunidades de relacionarse con otros, representando esto más de un 35% en todos los laboratorios, dejando en porcentajes relativamente bajos aquellos individuos que reportan que nunca o rara vez tienen oportunidades de conseguir tales relaciones.

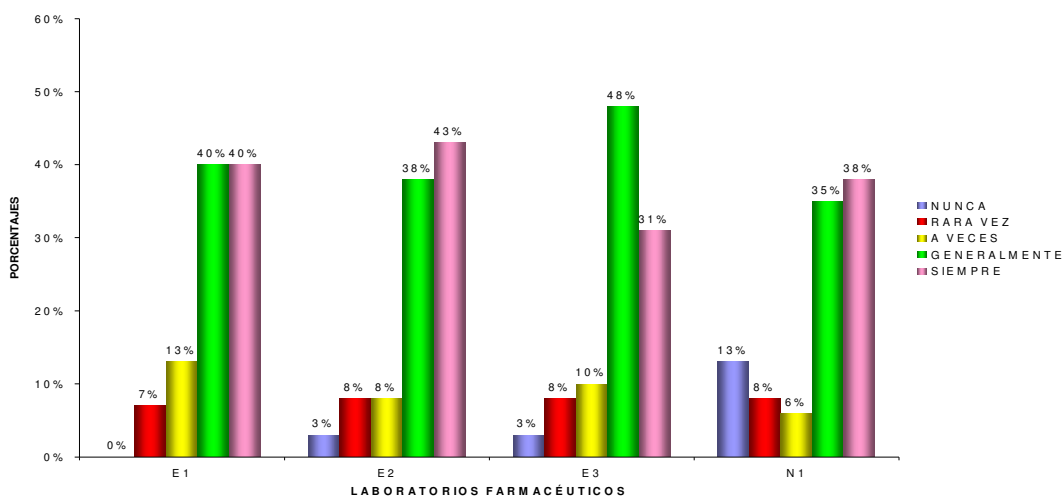


Gráfico N° 17: Análisis Relaciones con Otros

2.1.5 Integración de los Estados Psicológicos Críticos.

Como se puede inferir a través del gráfico N° 18, la integración de los estados psicológicos críticos de la muestra total del estudio, es alta con alguna desviación o tendencia a intermedia alta, dejando muy por debajo los niveles más básicos de integración. Esto nos permite deducir que los individuos logran evidenciar la experiencia del significado del trabajo que realizan, sienten responsabilidad por los resultados de las actividades que ejecutan y tienen conocimiento de los resultados reales de las acciones reales, mediante el proceso de feedback otorgado por su supervisor directo en la empresa.

Como se explica en el marco teórico, un nivel alto de integración de los Estados Psicológicos Críticos demuestra la intensidad de necesidad de crecimiento del empleado, en este caso, los empleados del área de ventas, demuestran que sienten dicha intensidad, lo que a su vez les permite experimentar ciertos resultados laborales como: alta motivación interna del

trabajo, rendimiento laboral de alta calidad observado en los niveles de ventas, elevada satisfacción con el trabajo, y bajo ausentismo y rotación.

Si se contrasta estos resultados con resultados reales de funciones y desempeño real, o con el día a día de los laboratorios en estudio, se puede comprender mejor los efectos obtenidos, ya que es lógico pensar que el prestigio, y nivel de éxito de los laboratorios participantes no es en vano, pues tratan de mantener satisfechos a sus empleados mediante un buen entrenamiento o inducción del personal al momento de su ingreso para lograr una conexión directa y satisfactoria entre éste y su puesto de trabajo. Esto puede ser atribuible a diversos factores uno de ellos ya fue explicado en el marco teórico y es mediante el enriquecimiento del puesto de trabajo del personal de ventas, como proponen Hackman y Oldham (1980).

Estos resultados nos permiten inferir que el nivel de satisfacción de los empleados de ventas de los laboratorios tanto nacionales como extranjeros es elevado, que su situación laboral les brinda oportunidades de amistad, relaciones con otros, les ayuda a sentir que tienen autonomía y les genera un sentimiento de confianza en si y en su trabajo en la medida en que se identifican con la tarea que realizan, también se puede asociar a un nivel alto de compromiso con su empresa lo que a su vez demuestra que son empleados confiables en los cuales reposa el futuro de la organización.

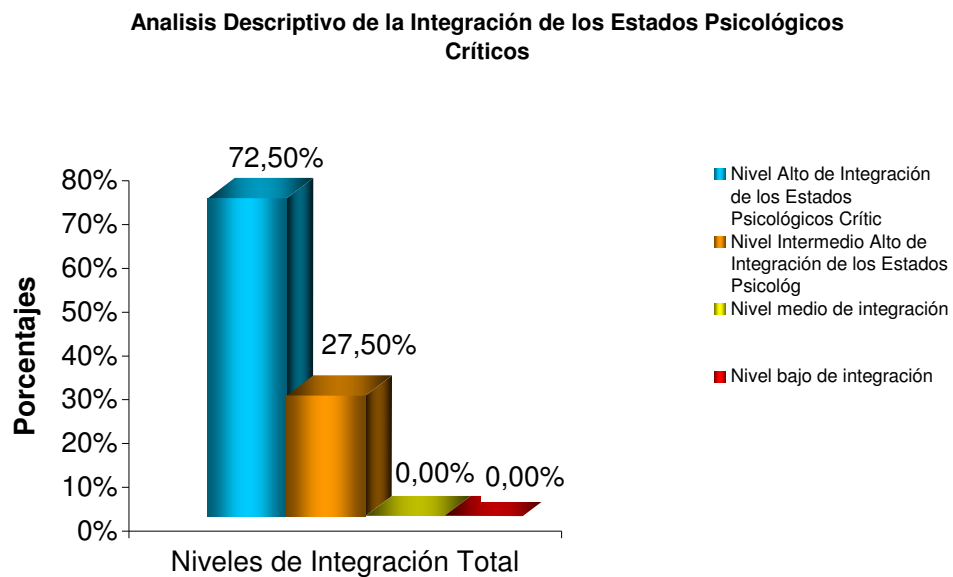


Gráfico N° 18: *Integración de los Estados Psicológicos*

3. Análisis Descriptivo: Compensación Variable / Laboratorios Extranjeros

3.1. Ingreso Básico Mensual.

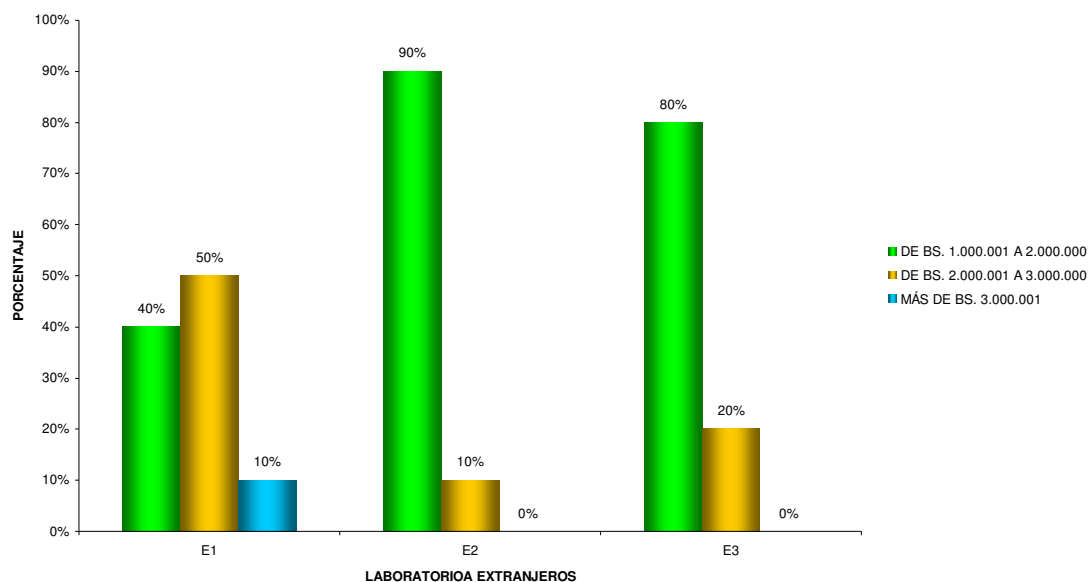


Grafico N° 19: *Distribución del Ingreso Básico Mensual de los Laboratorios Extranjeros*

En el Gráfico N° 19, se representa en porcentajes los intervalos de salario básico mensual que reciben los visitantes médicos sometidos a estudio de cada uno de los Laboratorios Farmacéuticos que participaron en el proyecto de investigación.

En el Laboratorio **E1** encontramos que hay grupos de visitantes médicos percibiendo diferentes rangos de salario básico mensual, siendo el rango con más frecuencia en un 50% el que va de Bs. 2.000.001 a 3.000.000 y en un porcentaje menor el intervalo de 3.000.000 o más, en un 10%.

El Laboratorio **E2** presenta dos tendencias muy marcadas con respecto al ingreso básico mensual debido a que un 90% de la muestra de ese laboratorio recibe un ingreso mensual que va desde Bs. 1.000.001 a 2.000.000 y otro 10% recibe un ingreso entre 2.000.001 a 3.000.000 que en la mayoría de las veces se debe a que ese 10% corresponde al salario percibido por un gerente de ventas o producto que conforma parte de la muestra.

De igual forma que el Laboratorio Farmacéutico E2, el Laboratorio **E3** presenta dos tendencias de intervalos correspondientes al salario básico mensual distribuido en un 80% en intervalos de entre Bs. 1.000.001 a 2.000.000 y en un 20% en un rango de entre Bs. 2.000.001 a 3.000.000

3.2. Ingreso Adicional.

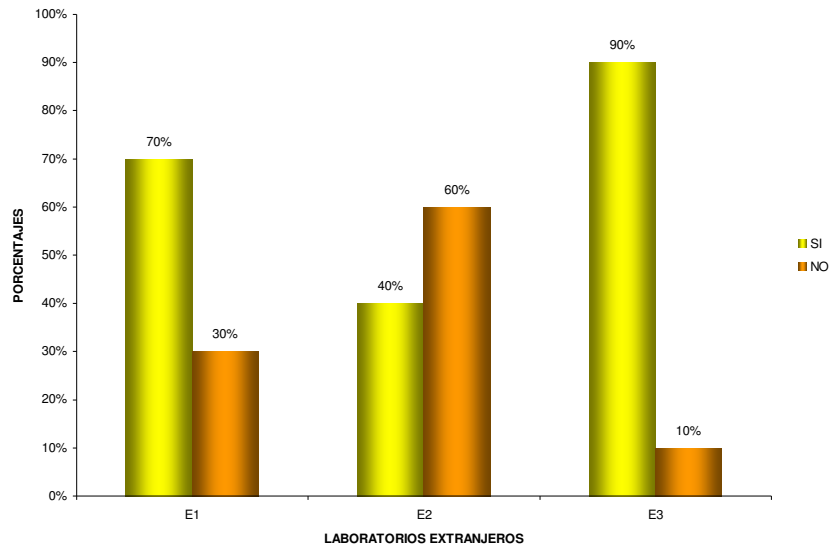


Gráfico N° 20: *Distribución del Ingreso Adicional de los Laboratorios Extranjeros*

En el Gráfico N° 20 , se presentan el porcentaje de sujetos que cuentan con algún otro ingresos en su núcleo familiar en cada uno de los Laboratorios Extranjeros participantes en el estudio, esta dimensión salarial es de relevante importancia porque nos permite inferir en alguna medida que aquellos empleados de la fuerza de ventas en cuya familia hay un ingreso adicional al que él aporta, pueden llegar a sentirse satisfecho con su ingreso básico mensual o con la composición de su plan de compensación variable mientras que aquellas que no cuentan con ese ingreso adicional pueden llegar a sentir injusto su plan de compensación variable con respecto al esfuerzo que realizan ya que ese ingreso adicional les permite cubrir en total se sus necesidades a diferencia de lo que no lo poseen.

Con lo anteriormente expuesto como referencia encontramos que la muestra estudiada del laboratorio E1 se caracteriza por tener un 70% de empleados de la fuerza de ventas que si poseen un ingreso adicional y un 30% no lo recibe.

Un 60% de la muestra del Laboratorio E2 posee un ingreso adicional al recibido por las labores realizadas en la empresa en la que labora.

En un porcentaje mayor a los dos laboratorios antes mencionados tenemos al Laboratorio E3 en el cual el 90% de la muestra estudiada del mismo cuentan con un ingreso

adicional, lo que quiere decir que poseen un status económicos que pudiese considerarse “cómodo” a diferencias de los dos laboratorios anteriores.

3.3. Plan de Compensación Variable

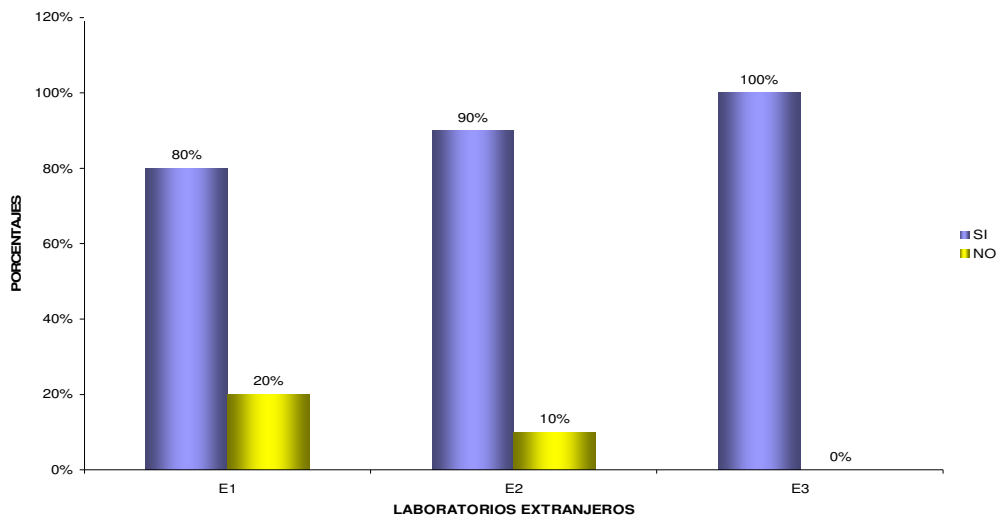


Gráfico N° 21: *Plan de Compensación Variable*

En el Gráfico N° 21 , se presentan el porcentaje de sujetos que participaron en el estudio que poseen un plan formal de compensación variable en cada uno de los laboratorios extranjeros en los que trabajan y se desarrollan, cabe destacar que aquellos sujetos de la muestra que no tienen un plan formal de pago variable se debe a que son individuos que si bien forman parte del departamento de ventas tienen una posición (cargo) dentro de la empresa que no les permite tener un plan de paga variable sino únicamente un salario básico mensual y algún tipo de bono (ejecutivo o general) al que hubiese lugar.

En el laboratorio extranjero un 80% de los individuos estudiados poseen un plan variable mientras que un 20% no posee. Un 90% de los individuos del laboratorio E2 tienen un plan formal de paga variable sólo un 10% no tiene. Con respecto al laboratorio E3 el 100% de los individuos estudiados de ese laboratorio poseen un plan de pago variable, es decir todos

los sujetos del mismo que fueron estudiados pertenecían a la fuerza de ventas (visitadores médicos).

3.4. Criterios en los que se fundamentan los Planes de Compensación Variables del grupo de laboratorios extranjeros.

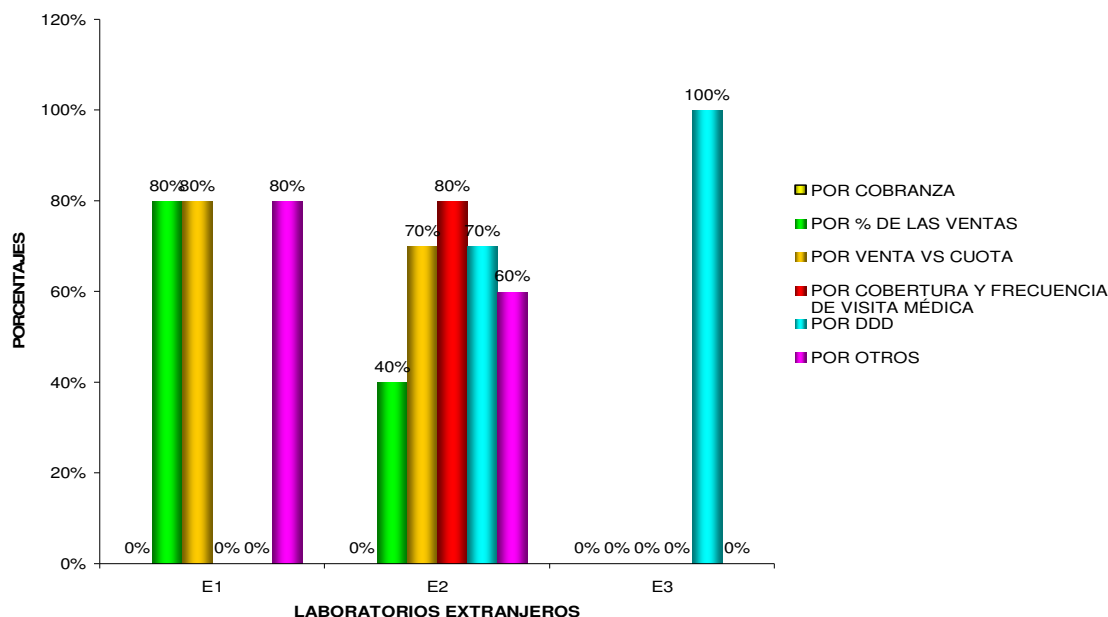


Grafico N° 22: Distribución de los Criterios usados para el Plan de Compensación Variable

A través del Grafico N° 22, se refleja en porcentajes la distribución que presenta cada uno de los Laboratorios Farmacéutico Extranjeros en lo que respecta a los conceptos más usados por estos para el diseño del plan de compensación variable otorgado a su fuerza de ventas.

El Laboratorio Farmacéutico **E1** se caracteriza por distribuir su Plan Variable bajo tres conceptos: un porcentaje por cobranza, por un porcentaje de las ventas y por otros conceptos de pago variables que no especifican, como se puede evidenciar en la Grafica N° a la muestra de visitadores médicos estudiados perciben en porcentajes iguales los tres conceptos de pago variable antes mencionados.

El Plan de Compensación Variable del Laboratorio Farmacéutico **E2** a diferencia del **E1** contempla otros conceptos de paga variable en diferentes porcentajes, siendo el de mayor frecuencia en los visitantes médicos sometidos a estudio un porcentaje de pago por ventas vs. cuota en un 80% y el de menor frecuencia es el pago por cobranza con un 40% de representatividad.

Ahora bien, El Laboratorio Farmacéutico **E3** presenta una distribución un poco particular a comparación a los dos laboratorios anteriores ya que el plan de paga variable establecido para el grupo de visitantes médicos estudiados en el mismo, se basa en un 100% en un único concepto de pago variable como es el DDD.

4. Análisis Descriptivo: Compensación Variable / Laboratorio Farmacéutico Nacional

4.1. Ingreso Básico Mensual

En el siguiente Grafico N° 23, se presentan los porcentajes de frecuencia que presenta el Laboratorio Farmacéutico Nacional en lo que respecta a los intervalos o rangos de salarios básicos mensuales que poseen sus empleados de la fuerza de ventas que fueron entrevistados para el estudio.

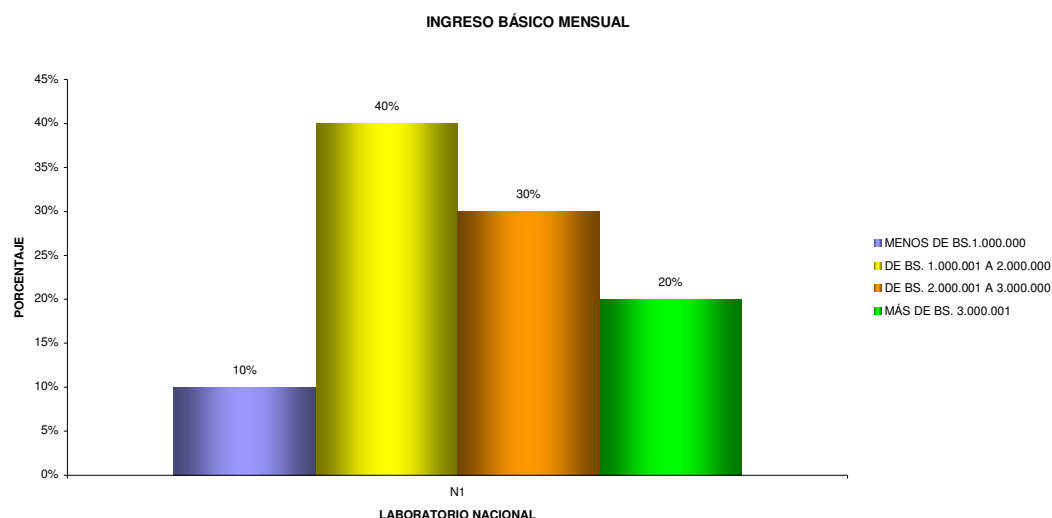


Grafico N° 23: *Distribución del Ingreso Básico Mensual para el Laboratorio Nacional*

Como se puede apreciar en el gráfico N° 23 el intervalo de pago del salario base mensual predominante en el laboratorio nacional es el que va desde Bs. 1.000.001 a 2.000.000 y con una representación un poco menor y de mucha importancia es el hecho de que encontramos a algún empleado de la fuerza de ventas que percibe un salario básico mensual menor al millón de bolívares, siendo este el primero caso de este tipo que se nos presenta en el estudio y que nos sugiere inferir que ese empleado puede estar inconforme con su retribución básica mensual cuando se observa en la grafica que un gran grupo percibe un ingreso mensual que parte de un mínimo de un millón de bolívares llegando haber empleados que cobran de salario fijo mensual en un 20% hasta más de Bs. 3.000.000.

4.2. Ingreso Adicional.

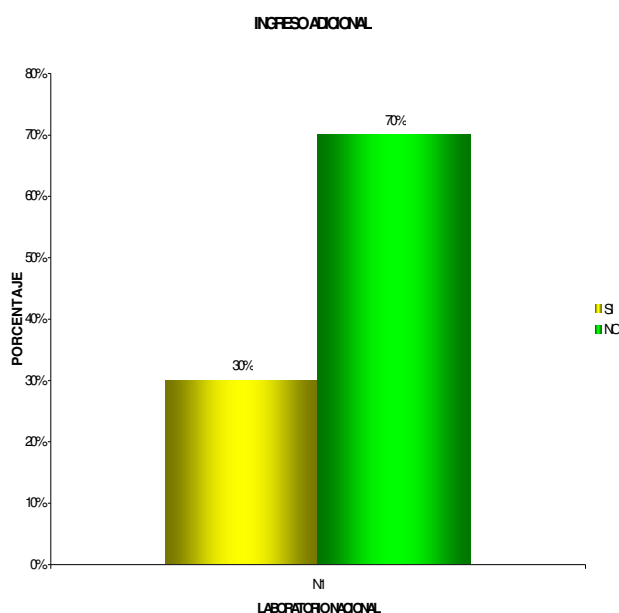


Grafico N° 24: Distribución del Ingreso Adicional del Laboratorio Nacional

En el Gráfico N° 24 , se puede observar el porcentaje de sujetos que perciben un ingreso adicional al salario fijo y variable que reciben del laboratorio en el cual trabajan como resultado de un conjunto de esfuerzos y tareas asignadas. En el laboratorio N1 un 70% de los empleados encuestados reportan percibir un ingreso extra al que recibe por la contraprestación de sus servicios para con la empresa en la cual trabaja y sólo un 30% restante únicamente cuenta con su ingresos salariales fijo y/o variable que le ofrecen en donde trabajan.

4.3. Plan de Compensación Variable

En el siguiente gráfico N° 25, se presentan en porcentajes el grupo de empleados encuestados que poseen un plan formal de pago variable en la organización

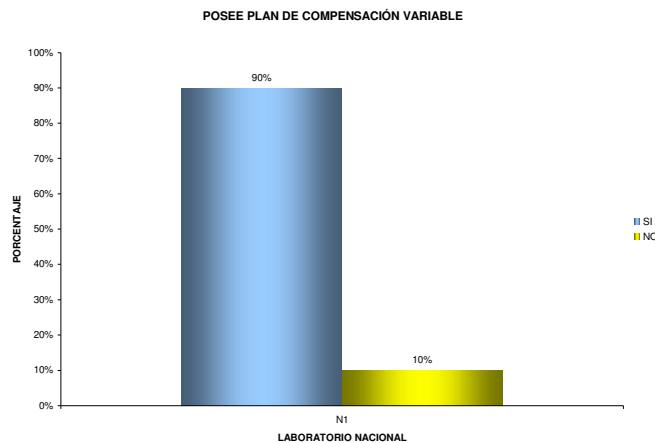


Grafico N° 25: *Plan de Compensación Variable*

El 90% del grupo del laboratorio N1 que se sometió a estudio poseen un plan de pago variable y sólo un diez por ciento no lo recibe. Es necesario destacar que este porcentaje que no recibe plan de pago variable obedece al grupo de encuestados cuyo cargo es supervisorio o directivo, como es el caso de los gerentes de producto, gerentes de venta y supervisores que participaron en el proceso de recolección de datos. El otro 90 por ciento si responde al personal que trabaja directamente promocionando un portafolio de productos, bajo la denominación de visitador médico ó visitador hospitalario.

4.4. Criterios en los que se fundamentan los Planes de Compensación Variables para el laboratorio nacional.

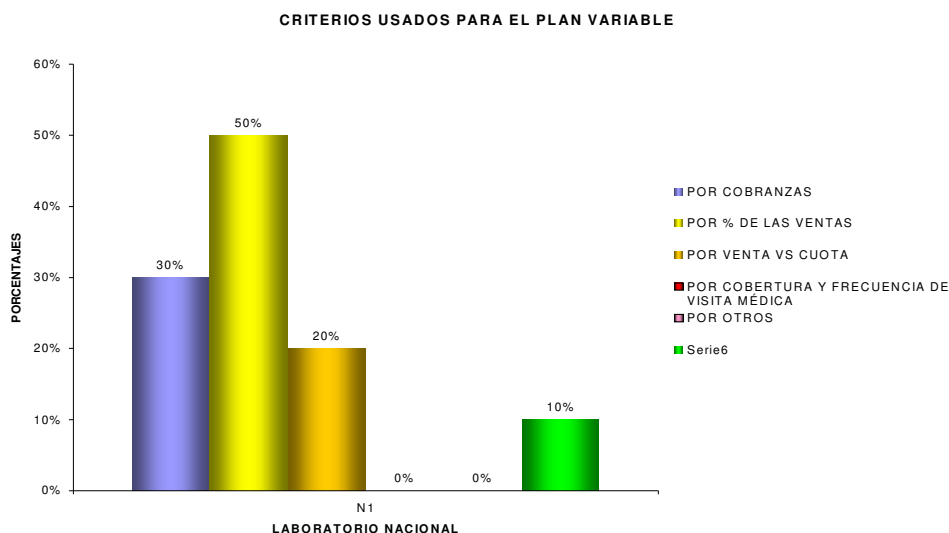


Grafico N° 26: *Criterios empleados para el Plan de Compensación Variable del Laboratorio Nacional*

En el Gráfico N° 26, se puede apreciar como esta distribuido el plan de compensación variable para ese noventa por ciento del personal estudiado del laboratorio N1 que lo posee. En este laboratorio se toma en cuenta los siguientes conceptos para el pago variable: porcentaje por cobranza en un 30%, por un porcentaje del total de las ventas en un 50%, por ventas vs. cuotas en un 20% y con un porcentaje menor en 10% encontramos a algún empleado del mismo que recibe pago variable en base a algún otro concepto de medición.

5. Análisis descriptivo: Media y desviación estándar

A través del programa SPSS se realizó el análisis estadístico de los datos. En este caso, se realizó un análisis descriptivo de las dimensiones de cada variable, con la intención de analizar la categoría de respuesta que más se repite para cada una e identificar el grado de dispersión de los datos.

5.1. Variable Integración de los Estados Psicológicos Críticos

5.1.1. Dimensión Experiencia del significado del trabajo

Como se muestra en la tabla N° 3, la experiencia del significado del trabajo se desvía de la media en un 0.73 en promedio, lo que nos permite inferir que los sujetos encuestados, contestaron los items de dicha dimensión, de manera muy dispersa, es decir no hay una uniformidad de respuesta, aunque en el resultado total “Integración de los Estados Psicológicos Críticos” esta dispersión no fue representativa ya que la mayoría de las respuestas se ubicaban concentradas entre los dos rangos superiores, favoreciendo un nivel alto de integración.

Tabla N° 3: Media y Desviación Estándar de la dimensión Experiencia del Significado del trabajo

Items	1.	2.	3.	6.	12.	15.	16.	28.	32.	33.	36.	Promedio
Media	4,58	4,73	4,08	4,55	3,55	4,60	4,58	3,88	4,88	4,28	4,18	4,35
Desviación Estándar	0,50	0,51	0,83	0,68	1,15	0,59	0,50	0,99	0,33	0,64	1,26	0,73

La tabla N° 4, nos permite inferir que a diferencia de la situación de la dimensión Experiencia del significado del trabajo, La dimensión Responsabilidad Experimentada por los resultados del trabajo, tiene una dispersión entre los datos un poco menos fuerte. Los individuos encuestados, consideraron en mayor porcentaje la misma categoría de respuesta al contestar, en todos los laboratorios a diferencia de la dimensión anterior. El mismo caso sucede con esta dimensión, aún cuando se obtiene una dispersión, ésta demuestra no ser representativa al momento de las conclusiones finales.

Tabla N° 4: *Media y Desviación Estándar de la dimensión Responsabilidad Experimentada por los resultados del trabajo del trabajo*

Items	5.	9.	13.	19.	30.	Promedio
Media	4,73	4,68	3,98	4,50	4,83	4,54
Desviación Estándar	0,45	0,53	0,89	0,55	0,50	0,58

En este sentido se consideró al aplicar la desviación estándar a la dimensión conocimiento de los resultados reales, nuevamente incrementa a 0,68 la dispersión de los datos con respecto a la media, pero no es una dispersión tan fuerte como para indicar ausencia de similitud en la forma de respuesta de cada ítem, en este caso se puede inferir del que hay ciertas diferencias en las opiniones al momento de contestar, pero no llegan a ser significativas como para indicar gran dispersión en los datos. Ver tabla N° 5. En este caso se puede inferir de igual manera lo que sucede en el caso anterior, aún cuando se obtiene una dispersión, ésta demuestra no ser representativa al momento de las conclusiones finales.

Tabla N° 5: *Media y Desviación Estándar de la dimensión Conocimiento de los resultados reales*

Items	4,00	17,00	24,00	31,00	Promedio
Media	4,55	4,35	4,40	4,63	4,48
Desviación Estándar	0,68	0,66	0,71	0,67	0,68

En la tabla que sigue a continuación se puede observar que la desviación de los datos con respecto a la media no es representativa por lo que podemos inferir que los sujetos encuestados en cada laboratorio, están motivados aproximadamente en el mismo nivel en cada uno de ellos o al menos eso fue lo que expresaron en las categorías de respuestas, ya que la desviación estándar por ítem y en promedio de estos es de 0,55. Ver Tabla N° 6

Tabla N° 6: *Media y Desviación Estándar de la Motivación*

Items	7.	8.	10.	11.	14.	18.	20.	21.	22.	23.	25.	26.	27.	29.	34.	35.
Media	4,25	3,48	3,9	2,85	4,48	4,53	4,3	4,78	3,63	4,4	3,48	1,6	4,43	4,33	4,38	4,48
Desviación Estándar	0,81	0,85	0,96	1,31	0,6	0,64	0,82	0,42	0,77	0,71	0,75	1,06	0,71	0,66	0,77	0,55

Del mismo sucede con la dimensión compensación variable, los sujetos encuestados contestaron de una manera que reporta una desviación en los datos de 0,49 con respecto a la media. Ver tabla N° 7

Tabla N° 7: *Media y Desviación Estándar de la Dimensión Plan de Compensación Variable.*

Indicadores	PLAN DE CV: POR COBRANZA	PLAN DE CV: POR % DE VENTAS	PLAN DE CV: POR VENTA vs CUOTA	PLAN DE CV: COBERTURA Y FRECUENCIA DE LA VISITA MEDICA	PLAN DE CV: POR DDD	PLAN DE CV: OTROS CRITERIOS
Media	1,93	1,58	1,58	1,80	1,58	1,63
Desviación Estándar	0,27	0,50	0,50	0,41	0,50	0,49

6. Tablas de Contingencia

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), las tablas de contingencia son útiles para describir conjuntamente dos o más variables. En esta ocasión describimos una tabulación cruzada de la variable estados Psicológicos críticos en relación con la antigüedad en el cargo y la variable género en relación a la antigüedad en la empresa. Las siguientes tablas de contingencia se efectuaron convirtiendo las frecuencias observadas en porcentajes (%), con respecto a cada celda y columna quedando de la siguiente manera:

- El primer dato del cuadro de arriba hacia abajo, representa las frecuencias observadas con respecto al total (N)
- El segundo dato es el porcentaje en relación con el total de frecuencias observadas (N).
- El tercer dato es el porcentaje en relación con el total marginal de la columna.
- El cuarto dato es el porcentaje en relación con el total marginal del renglón

A continuación se presentan las tablas de contingencia en sus diferentes distribuciones para las variables cruzadas: Integración de los estados psicológicos críticos y antigüedad en el puesto.

Tabla N° 8: *Tabla de contingencia integración de los Estados Psicológicos Críticos por Antigüedad en el Puesto de trabajo, laboratorios extranjeros*

		Laboratorios Extranjeros				
		Integración de los Estados Psicológicos				
		Nivel más alto de Integración	Nivel Intermedio Alto	Nivel Medio	Nivel más bajo de Integración	Total
Antigüedad en Cargo	Menos de 1 año	1	2	0,00	0,00	3
		3,33	6,67	0,00	0,00	
		4,17	33,33	0,00	0,00	
		33,33	66,67	0,00	0,00	
	Entre 2 y 3 años	6	1	0,00	0,00	7
		20,00	3,33	0,00	0,00	
		25,00	16,67	0,00	0,00	
		85,71	14,29	0,00	0,00	
	Entre 4 y 5 años	8	2	0,00	0,00	10
		26,67	6,67	0,00	0,00	
		33,33	33,33	0,00	0,00	
		80,00	20,00	0,00	0,00	
	Más de 6 años	9	1	0,00	0,00	10
		30,00	3,33	0,00	0,00	
		37,50	16,67	0,00	0,00	
		90,00	10,00	0,00	0,00	
	Total		24	6	0	0

En la tabla de contingencia de laboratorios extranjeros (ver tabla N° 8) se puede observar la integración de los estados psicológicos críticos según la antigüedad en el puesto de trabajo, es decir, en los niveles mas bajos de integración no se ubica ningún individuo y por ende no hay relación o coincidencia con la antigüedad del puesto, mientras que en los niveles mas altos de integración se puede observar que la frecuencia mas alta se ubica en aquellos individuos cuya antigüedad en el puesto es mayor a 6 años, siguiéndole los que se ubican entre 4 y 5 años. Esto puede responder al sentido de pertenencia o de identidad con la empresa y con el puesto ocupado, producto de la vinculación psicológica que se ha formado entre el individuo y la empresa en el tiempo que tiene trabajando en el cargo, lo que refleja que el nivel de satisfacción y motivación es mayor en aquellos que tienen mas tiempo en la organización trabajando en un mismo puesto a diferencia de los que no.

Tabla N° 9: Cuadro de contingencia integración de los Estados Psicológicos Críticos por Antigüedad en el Puesto de trabajo, laboratorio nacional

		Laboratorio Nacional				
		Integración de los Estados Psicológicos				
		Nivel más alto de Integración	Nivel Intermedio Alto	Nivel Medio	Nivel más bajo de Integración	Total
Antigüedad en el Cargo	Menos de 1 año	1	3	0,00	0,00	4
		0,10	0,30	0,00	0,00	
		0,20	0,60	0,00	0,00	
		0,25	0,75	0,00	0,00	
	Entre 2 y 3 años	2	2	0,00	0,00	4
		0,20	0,20	0,00	0,00	
		0,40	0,40	0,00	0,00	
		0,50	0,50	0,00	0,00	
	Entre 4 y 5 años	0	0	0,00	0,00	0
		0,00	0,00	0,00	0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	
		0,00	0,00	0,00	0,00	
	Más de 6 años	2	0	0,00	0,00	2
		0,20	0,00	0,00	0,00	
		0,40	0,00	0,00	0,00	
		1,00	0,00	0,00	0,00	
	Total	5	5	0	0	N = 10

Como se observa en la tabla N° 9, la muestra correspondiente al laboratorio nacional N1, se destruye con mayor frecuencia en un nivel intermedio alto de integración de los estados psicológicos críticos en las personas que tienen menos de 1 año de antigüedad en el cargo, a diferencia de los laboratorios extranjeros que se ubicaban con mayor integración en aquellos que tenían mas de 6 años en el mismo puesto. Esto nos permite inferir que quizá las políticas internas de cada laboratorio difieren entre si, y provocan en sus empleados experimentar este sentimiento de pertenencia y satisfacción uno de manera mas rápida que en otros, esto puede obedecer a factores derivados del puesto de trabajo, como la variedad de las capacidades, la identificación con la tarea, la significación de la tarea, la autonomía y la retroalimentación en el trabajo.

Tabla N° 10: Cuadro de contingencia por Género y Antigüedad en la empresa.

Laboratorios Extranjeros				
		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Antigüedad en la Empresa	Menos de 1 año	1	0,00	1
		3,33	0,00	
		5,26	0,00	
		100	0,00	
	Entre 2 y 5 años	11	7	18
		36,67	23,33	
		57,89	63,64	
		61,11	38,89	
	Más de 6 años	7	4	11
		23,33	13,33	
		36,84	36,36	
		63,64	36,36	
	Total	19	11	N = 30

En la tabla N° 10, se presenta las frecuencias por género según la antigüedad en la empresa, como se observa hay mayor cantidad de empleados hombres que mujeres en este tipo de cargos, la mayor cantidad de ellos tiene entre 2 y 5 años laborando en la misma organización, lo que nos permite inferir que para estos cargos generalmente se emplean hombres y estos tienden a permanecer en sus cargos por largos periodos, esto a su vez se relaciona con la integración de los estados psicológicos críticos ya que mientras mayor es la integración, como ya se vió que efectivamente es, menores son los niveles de rotación y ausentismo.

Tabla N° 11: Cuadro de contingencia por Género y Antigüedad en la empresa.

Laboratorio Nacional				
		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Antigüedad en la Empresa	Menos de 1 año	1	2	3
		10,00	20,00	
		33,33	28,57	
		33,33	66,67	
	Entre 2 y 5 años	1	4	5
		10,00	40,00	
		33,33	57,14	
		20,00	80,00	
	Más de 6 años	1	1	2
		10,00	10,00	
		33,33	14,29	
		50,00	50,00	
Total	3	7	10	

En la tabla N° 11, se observa a diferencia de los laboratorios extranjeros mayor número de mujeres que hombres, en el mismo intervalo de antigüedad en la empresa (entre 2 y 5 años), esto nos permite evidenciar al igual que en el bloque extranjero que las personas en estos cargos tienden a permanecer largos períodos en el mismo puesto, producto de la integración de los estados psicológicos críticos, del plan de entrenamiento al momento del ingreso y la motivación que le genera su puesto de trabajo.

Se decidió cruzar las variables estados psicológicos y antigüedad en el cargo, para poder explicar con mayor detalle uno de los resultados derivados de experimentar las características del puesto de trabajo propuestas por Hackman y Oldham que son los niveles de rotación y ausentismo, en este caso el ausentismo no es medido pero si lo es el nivel de rotación, el cual no representa un nivel alto sino por el contrario se observa que las personas que ocupan este tipo de puestos tienden a permanecer en ellos como se explicó anteriormente. Todo lo expuesto nos sugiere que al haber experiencia en la actividad que se realiza, se tiene un trabajo que no cambia tan drásticamente su esencia, por lo que se puede decir que existe una especie de equilibrio psicológico en el visitador médico y probablemente no se presenten

situaciones críticas que alteren de alguna manera el proceso de integración de los estados psicológicos.

7. Análisis correlacional de las variables

Para dar respuesta a las preguntas específicas de la presente investigación, se procedió a calcular el coeficiente de correlación para estudios paramétricos, Coeficiente de correlación de **Pearson**. Este coeficiente busca “Analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 532)

El coeficiente ***r de Pearson***, puede variar de -1,00 a +1,00, donde -1,00 indica correlación negativa perfecta, es decir cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante, cero (0) indica ausencia total de correlación entre las variables y +1, 00 indica correlación positiva perfecta, o lo que es igual a que cada vez que aumenta X, Y aumenta siempre una cantidad constante. El signo indica la dirección de la correlación y el valor numérico la magnitud, como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2003).

Tabla N° 12: *Análisis Correlacional de las variables*

		Compensación Variable	Nivel de integración
Compensación Variable	Correlación de Pearson	1	0,007472353
Nivel de Integración	Correlación de Pearson Significancia	0,007472353 0,482	1 0,482

En la tabla N° 12, se puede observar los datos arrojados por el cálculo de la correlación entre las variables en estudio: integración de los estados psicológicos críticos y plan de compensación variable, en un primer plano, los resultados indican que existe una correlación positiva entre ambas variables, sin embargo el coeficiente de correlación no representa un nivel significativo de relación, porque como se explicó anteriormente para que un coeficiente de correlación sea considerado representativo, éste debe estar lo mas cerca posible del +1,00 ó del -1,00, y como vemos este no es el caso.

Esto nos permite inferir que en los laboratorios farmacéuticos tanto a nivel nacional como extranjero (residenciado en el país), la incidencia de los planes de compensación variable en la integración de los estados psicológicos críticos de su fuerza de ventas no es definitiva, por el contrario los empleados de estos departamentos atribuyen esta integración a aspectos que derivados de las características de su puesto de trabajo. Esto responde a la corriente actual mundial que no solo el dinero motiva a los empleados, ellos necesitan mas que un monto en bolívares que los motive, ellos buscan satisfacción en las actividades que realizan, relaciones agradables con sus compañeros, sentir que tienen autonomía en sus funciones, y sentir que su trabajo en si mismo tiene significado y se identifican con el.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objeto de estudio determinar la intervención de los beneficios económicos recibidos a través de los planes de Compensación Variable del personal de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros en el proceso de integración de los estados psicológicos críticos según la teoría de Hackman y Oldham (1980), a fin de determinar si se alcanzó esa meta, fue que a través del análisis estadístico de las frecuencias, medias, desviaciones y correlaciones presentes entre las variables se buscó dar respuesta a la pregunta de investigación y los respectivos objetivos específicos.

Como se puede observar en el análisis de resultados no se logró evidenciar la intervención de los beneficios económicos recibidos a través del plan de compensación variable en la integración de los estados psicológicos críticos, dado que las personas que ocupan los cargos estudiados están siendo motivadas por otras fuentes, tales como: las características del puesto de trabajo en sí, su nivel de compromiso con la empresa o simplemente los procesos de entrenamiento respectivos al momento del ingreso en la organización están estructurados de manera tal que dejan claras todas las funciones y responsabilidades asignadas a esa posición lo que permite, que el ocupante sienta satisfacción, identificación y autonomía en su trabajo desde el inicio.

Para sustentar lo anteriormente dicho se puede hacer referencia a un estudio desarrollado por la Consultora de RRHH Hewitt Associates (2004), con relación al “Engagement” o compromiso, del cual se concluyó que los niveles de satisfacción y rendimiento laboral responden a factores tales como: actividades laborales, oportunidades, calidad de vida, procedimientos y personas más que a los aspectos derivados únicamente

de la compensación. Se trae a colación este ejemplo para asociar los conceptos no económicos de dicho estudio con las dimensiones de la integración de los estados psicológicos críticos y como se dijo antes, para dar mayor confiabilidad a los resultados obtenidos en la presente investigación. El estudio realizado por la consultora arroja resultados similares aun cuando se aplicó a empresas diferentes en situaciones y contextos distintos en Latinoamérica.

Lo anteriormente expuesto nos permite inferir que a nivel general los laboratorios farmacéuticos que se sometieron a estudio buscan de alguna u otra manera incentivar el desarrollo de motivaciones personales intrínsecas, para lograr desempeños sobresalientes y sostenidos de los empleados, logrando estimular el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que nos sugiere entonces pensar que está lejana la creencia de ver únicamente al dinero como motivador extrínseco para el desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas según los lineamientos estratégicos del negocio.

No se pretende decir con esto que las empresas sometidas a análisis no muestran interés por implementar un plan de compensación variable atractivo para su fuerza de ventas, por el contrario lo que se manifiesta es una búsqueda de crear estrategias de compensación variable, que sean competitivas en el mercado en el cual se desenvuelven, sin dejar a un lado la clara necesidad de los laboratorios de identificar cuáles son las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas en el contexto laboral.

De esta manera podemos concluir que la fuerza de ventas, psicológicamente espera que se le recompense con medios valorados a nivel personal, ya que de este modo se le asigna un sentido existencial al trabajo, y a medida de que esto se manifieste, el compromiso del visitador médico, su calidad de trabajo y su desempeño serán mejores que si sólo se siente cumpliendo una tarea en la cual se le hace difícil comprender la importancia y significado que tiene ésta para la empresa y para si mismo.

Así mismo el nivel de instrucción de los ocupantes del cargo en estudio arroja un aspecto relevante a considerar, ya que se trata de individuos con un nivel de estudios universitario en la mayoría de los casos, lo que favorece y fomenta una relación satisfactoria con los médicos quienes son los clientes principales de los laboratorios

farmacéuticos, esto le puede generar sentimientos de satisfacción al saber que están cumpliendo con su trabajo con altos niveles de excelencia obtenidos mediante el proceso de feed back entre el cliente y el vendedor.

Con respecto a las hipótesis orientadoras establecidas al inicio del estudio es necesario destacar a modo de conclusión que éstas fueron descartadas ya que ninguna de las dos fue aceptada tomando en consideración que no se encontró correlación entre las variables.

De igual forma el estudio nos permite concluir, que los planes de compensación variable de los laboratorios nacionales y extranjeros están compuestos por criterios diversos, la diferencia fundamental entre ellos, radica en que los laboratorios extranjeros otorgan gran importancia a un criterio denominado DDD², que en los laboratorios nacionales ni siquiera aplica. Es necesario destacar que para ambos grupos se consideran “otros criterios” y en ellos suelen figurar el coaching y el entrenamiento continuo.

Los aspectos que evidencian la integración de los estados psicológicos críticos, son la variedad de las capacidades, la identificación de la tarea, la significación de la misma, la autonomía que sienten los empleados en la realización de las actividades de su puesto de trabajo y la retroalimentación que le brinda su supervisor.

En líneas generales, el estudio nos permite pensar que la fuerza de ventas de laboratorios farmacéuticos atribuye su aspecto motivador a factores no derivados de los conceptos económicos, entonces se dejan las siguientes interrogantes: ¿será que los visitantes médicos se sienten mas motivados en la medida que su antigüedad en la empresa sea mayor? O en la medida que su edad sea mas avanzada?, en realidad son interrogantes que dejan a la luz aspectos importantes no considerados en este estudio, que pueden ser parte de futuras investigaciones y aportes a las ciencias sociales.

O será que también, las circunstancias ambientales de escasez de oportunidades de trabajo o de una economía controlada en divisas que limita la expansión del negocio farmacéutico reafirma sociológicamente hablando, adhesiones laborales impuestas por el

² District Drugs Distribution. Criterio empleado para el pago variable en laboratorios extranjeros.

contexto general de la sociedad. O aunado esto, estados personales - bajo criterios psicológicos – orientados hacia un nivel de satisfacción económica que abarca al grupo familiar – lo cual pudiese concluir a su vez en un auto reforzamiento hacia un contrato psicológico positivo de manera predominante entre las partes, a saber: representante de ventas (Visitador Médico) y el Laboratorio Farmacéutico independientemente de la compensación recibida sea esta fija o variable. Quizás la condición de estar empleado en una empresa estable es un estadio de motivación intenso aunado a otras señales, signos y síntomas: prestigio del laboratorio, la investigación y el desarrollo de productos que lleva u ofrece, entre otros elementos.

Conformando todo ello un anillo que trastoca enfoques puros de teorías que realizadas en contextos sin estas “dificultades” se orientan a estadios superiores o mas depurados de la relación hombre / organización.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

El presente apartado está destinado a describir aquellos aspectos relevantes a considerar en la elaboración de futuras investigaciones y en los departamentos de ventas de los laboratorios farmacéuticos, en especial de aquellos que participaron en la presente investigación.

Para la elaboración de futuras investigaciones

1. Modificar el instrumento en la sección de remuneración y agregar preguntas que permitan obtener información adicional de como se compone el plan de compensación variable para los visitadores médicos con lo cual se pueda medir la satisfacción a mayor nivel de detalle que pueden evidenciar dichos sujetos con respecto a su plan de paga variable. También hay que considerar un mayor análisis de los planes de compensación de cada laboratorio en particular
2. Con respecto al punto anterior, sería interesante relacionar a la Compensación Variable con el modelo motivacional que expone Víctor Vroom en el cual combina dos variables (Toma de decisiones y Participación) que muestran fuerte presencia en el comportamiento individual y organizacional y en especial en la relación que mantienen los individuos dentro de las organizaciones ya que sus estudios mostraron evidencia de que la participación del personal en la toma de decisiones produce consecuencias positivas tanto en las actitudes como en la motivación.

3. Se sugiere también vincular a la compensación variable las últimas investigaciones que miden compromiso organizacional y/o de contrato psicológico y relacionarlas a su vez con los estados psicológicos críticos ya que se podrían obtener resultados que den más validez a la teoría de Hackman y Oldham.

4. De igual forma se sugiere relacionar los estados psicológicos críticos con la compensación pero en individuos que no perciban plan variable sino fijo para determinar si en este caso el factor económico si juega un aspecto determinante en dicha integración. Por ejemplo parte administrativa de los mismos laboratorios farmacéuticos Nacionales (grupo control) vs. Multinacionales y fuerza de ventas y ver la relación existente.

Para las empresas involucradas en el estudio

1. Tomar los resultados del presente estudio como un corpus de conocimiento importante para la implementación de nuevas de estrategias en materia de recursos humanos.

2. Continuar nutriendo y enriqueciendo los puestos de trabajo, de manera que estén engranados con las exigencias del entorno actual venezolano y mundial.

3. Mejorar los canales de comunicación para que todos los empleados del área de ventas de los laboratorios tanto nacionales como extranjeros, logren dominar completamente la composición de su plan de compensación variable y no quede lugar a dudas, a fin de esclarecer sus metas y así incrementar su desempeño.

4. Implantar un plan que permita administrar a la compensación variable como una de las herramientas que le asigna sentido al trabajo en sincronización con contenidos temáticos individuales de trabajo (características del puesto de trabajo) y no ver exclusivamente a la compensación variable como un medio de paga.

Para las formación académica en cada mención

1. Para RRHH se sugiere continuar con esta línea de investigación en materia de teórica de Hackman y Oldham, a fin de obtener de ellos aspectos que indiquen motivación derivada de los puestos del trabajo, como una teoría adicional, a las tradicionalmente conocidas, y para continuar validando el cuestionario de las “*Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo*”
2. Para Compensación y Beneficios se sugiere aprovechar al máximo el instrumento de recolección de datos y trabajar siempre con un grupo control que sería en este caso un grupo que no recibe compensación variable para establecer comparaciones. También se sugiere aplicar pruebas estadísticas que den mayor fuerza a los datos obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F. (1999). *El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* (3^{ra} ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

CHIAVENATO, Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Sta. Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

ELORDUY, Gary (1991). *Estrategia de empresa y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

GÓMEZ, L., Balkin, D., y Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice Hall Internacional.

GORDON, J. (1997). *Comportamiento Organizacional* (5^{ta} ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

HACKMAN, R., Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Estados Unidos: Addison - Wesley Publishing Company.

HELLRIEGEL, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*, (8^{va} ed.). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V

HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*, (3^{ra} ed.). México: Mc Graw Hill.

KREITNER, R., Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones* (3^{ra} ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

KOPELMAN, R., (1988). *Administración de la Productividad en las Organizaciones: Perspectiva Práctica Orientada Hacia las Personas*. México: Mc Graw Hill.

MAYO, E. (1946). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Galatea

MILKOVICH, G. (1991). *Dirección y Administración de Recursos Humanos* (6^{ta} ed.). Estados Unidos: Addison- Wesley Iberoamericana

MORALES, J., y Velandia, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensación*. Bogotá, Colombia: McGraw -Hill Interamericana, S.A.

MORRIS, Ch. (1997). *Introducción a la Psicología* (9^{na} ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

PÉREZ, E., Rodrigo, B. (1998). *Política de compensación y protección de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones pirámides, s. a.

SCHULTZ, D. (1998). *Psicología Industrial* (3^{ra} ed.). Sta. Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

SIERRA - BRAVO, R. (1991). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios* (7^{ma} ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo.

TAYLOR, Frederick; Fayol, H.(1975). *Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina : “El Ateneo” Editorial.

URQUIJO, J. (1998). *Teoría de las relaciones Sindicato Gerenciales*. Caracas: UCAB

URQUIJO, J., Bonilla, J., García, G. (2004). *La Remuneración del Trabajo, (manual para la gestión de sueldos y salarios)*. (1^{ra} ed.) Caracas, Venezuela: UCAB.

WAYNE, R., Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (6^{ta} ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Referencias Hemerográficas

ALZOLAR, J., Crespo, M. (1995). *Las propiedades motivantes del puesto y la percepción del clima organizacional en trabajadores de una empresa manufacturera*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

CALZOLAIO, A., Guerra, M. (1994). *Las expectativas de éxito de los trabajadores y las propiedades motivantes del puesto de trabajo como predictores del rendimiento laboral*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

FAJARDO, G., Simancas, B. (2004). *Perfil motivacional del personal adscrito a la gerencia de construcción de una empresa de transporte público masivo, con base en la teoría de David McClelland*. Trabajo de Grado. Escuela de Psicología. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

GOZAINI, I. (2002). *Relación del locus de control con la compensación variable para el área de ventas*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

HEWITT (2004). *El Engagement, según Hewitt*. Revista América Economía, N° 279. Santiago de Chile, Chile: Editora América Economía.

LUIS, M. (2003). *Análisis del estrés laboral en los centros de cómputos de las universidades privadas de la zona metropolitana*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

NAVARRO, C., Pachano, O. (2002). *Aproximación a una estrategia metodológica para la elaboración de un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo. (caso plantas manufactureras)*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

PAZ, L. (2003). *El perfil de un buen vendedor*. Trabajo de grado. Instituto Superior Universitario de Mercadotecnia, Caracas.

SANTANDER, J. (2005). *Compensación un elemento estratégico* Revista Gestión Humana, La estrategia clave, N° 20. Caracas, Venezuela: Editora el Nacional.

Referencias Electrónicas

BARBOLLA, Javier (s.f.). *Administración y dirección de empresas*. Consultado el día 10 de Marzo de 2006 de la World Wide Web:

www.uam.es/.../javierng/docencia/lade/direccion_comercial_I/Tema%209%20-%20Direccion%20de%20ventas.ppt

DIAZ, A. (s.f.). *Operacionalización de Variables*. Consultado el día 24 de junio de 2005 de la World Wide Web: <http://www.metodologia-unmsm.com/clases/11/>

DUPONT. Homepage. Consultado el día 13 de junio de 2005 de la World Wide Web: <http://www.dupont.com.ar/public/esp/carreiras/trabalhando/remuneracao/index.asp>

ESCALANTE, T. (s.f.). *La Remuneración Salarial*. Consultado el día 14 de junio de 2005 de la Word Wide Web:

<http://es.geocities.com/teoescalante/clasificacion01.htm#OBJETIVO%20I:%20La%20Remuneración%20Salarial>

ESCALONA, I. (s.f.). *Frederick Winslow Taylor, Padre de la Ingeniería Industrial*. Consultado el día 14 de junio de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/twtivan.htm>

FORTEA, M., Fuertes, F. (2003). *Autoeficacia y Rediseño de Puestos de Trabajo*. Consultado el día 17 de diciembre de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/organ02.pdf>

GEMA, M. (2002). *Visitadores médicos; función social de unos expertos en medicamentos*. Consultado el día 24 de junio de 2005 de la World Wide Web:

http://www.economiadelasalud.com/Ediciones/02/02en_portada/02en_portadavisitamed.htm

INFORMATICA medica. homepage. Consultado el día 03 de octubre de 2005 de la World Wide Web: http://www.informaticamedica.org.ar/anteriores_2.asp?id_notas=123

JAUREGUI, A. (s.f.). *Administración Industrial Y General de Henri Fayol*. Consultado el día 14 de junio de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%207/AdminFayol.htm>

JAUREGUI, A. (s.f.). *Control sobre la Fuerza de Ventas: Elementos a Considerar*. Consultado el día 25 de junio de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/33/controlfdev.htm>

LÓPEZ, C. (s.f.). *Motivación con base en incentivos salariales*. Consultado el día 24 de Junio de 2005 de la Word Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>

MUÑIZ, R. (s.f.). *La organización del departamento comercial. Política de remuneración y motivación de vendedores*. Consultado el día 01 de octubre de 2005 de la Word Wide Web:

<http://www.marketing-xxi.com/politica-de-motivacion-y-remuneracion-de-vendedores-92.htm>

PEKER, P. (s.f.). *Lo Último en Capacitación y Motivación de la Fuerza de Ventas*. Consultado el día 25 de junio de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/50/fza.htm>

RUIZ, L (s.f). *Fuerza de Ventas en el Sector Farmacéutico*. Consultado el día 05 de mayo de 2006 de la World Wide Web:

<http://cursos.itam.mx/arciniega/CH2/Lecturas%20electr%F3nicas/El%20MCP.pdf>

SANTOS, S. (2002). *Fuerza de Ventas en el Sector Farmacéutico*. Consultado el día 26 de junio de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.recoletosconferencias.com/confs/FarmaTask/PDF.pdf>

STUDIO profesional. Consultado el día 03 de octubre de 2005 de la Word Wide Web:

<http://www.studyoprofesional.com/cursos/salud/visitador.html>

ANEXOS

ANEXO A

CONTACTOS LABORATORIOS NACIONALES Y EXTRANJEROS

LABORATORIOS EXTRANJEROS

Datos de las personas contactos			
	Nombre	Cargo	Teléfono
E 1	Luis Alonzo Carvajalino	Gerente de Producto	(0212) 950.00.42
E 2	Julio Carrera	Gerente Nacional de Ventas	(0212) 945.21.22
E 3	Andrés Moreno	Analista de RRHH	-212
E 4	Ramón Mijares	Director de Ventas	(0212) 909.09.12
E 5	Durvin Gamboa	Coordinadora de RRHH	(0212) 700.33.47
E 6	Alexander Carvajalino	Gerente de Producto	(414) 989.61.71
E 7	Ybette Cordero	Gerente de Producto	(414) 130.89.56

LABORATORIOS NACIONALES

Datos de las personas contactos			
	Nombre	Cargo	Teléfono
N 1	Maria Elenea Cova		
N 2	Alisette Gonzales	Sin Información	(0212) 771.52.67
N 3	Marisol Liendo	Gerente de Ventas	(0212) 362.24.24
N 4	Alejandra López	Sin Información	(0212) 903.54.00
N 5	Ronald Gil	Sin Información	(0212) 240.08.11
N 6	Zuraima Fernandez	Gerente de Visitadores Médicos	(414) 108.91.25
N 7	Ligia Figueira	Sin Información	(0212) 903.53.28
N 8	Juan José Malavé	Gerente de Ventas	(0212) 903.53.28

ANEXO B

Proceso de Recolección de la Data

LABORATORIOS EXTRANJEROS

Meses dedicados al proceso de la recolección de los datos

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
E 1	Presentación teórica del Proyecto de Investigación e invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía telefónica	Visita a las oficinas administrativas del laboratorio para confirmar su participación en el estudio y entrega del instrumento a la persona contacto para que la aplicara a lo sujetos que formarían parte de la muestraparte de la muestra	Entrega de los instrumentos ya una vez recolectada la información	Tratamiento de los datos
E 2	Presentación teórica del Proyecto de Investigación e invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía telefónica	Visita a las oficinas administrativas de la empresa para confirmar la participación en el estudio y entrega del instrumento a la persona contacto para que la aplicara a lo sujetos que son parte de la muestra	En espera de Repuesta	Entrega de los instrumentos ya una vez recolectada la información y tratamiento de los datos
E 3	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	En espera de Respuesta y de la confirmación de la invitación a participar en el estudio	Presentación teórica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra, vía electrónica (Mail), se confirmó participación en el estudio y se comenzó a aplicar el instrumento a lo	Tratamiento de los datos
E 4	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teórica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail)	En espera de Repuesta	Se Rechaza la invitación a participar en el estudio, por causas de confienciabilidad de sus datos, que no les permitía suministramos la información que se requería para el desarrollo del estudio
E 5	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Se le hizo la Presentación teórica del Proyecto de Investigación en su sede administrativa y se le invitó personalmente a participar en el estudio.	En espera de Repuesta	En espera de Repuesta
E 6	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teórica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra, vía electrónica (Mail).	Se Rechaza la invitación a participar en el estudio, por causas de confienciabilidad de sus datos, que no les permitía suministramos la información que se requería para el desarrollo del estudio
E 7	Confirmación de Contacto, vía telefónica	Confirmación de Contacto, vía telefónica	En espera de Repuesta	Se Rechaza la invitación a participar en el estudio, por causas de confienciabilidad de sus datos, que no les permitía suministramos la información que se requería para el desarrollo del estudio

ANEXO B 1

Proceso de Recolección de la Data

LABORATORIOS NACIONALES

Meses dedicados al proceso de la recolección de los datos

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
N 1	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	En espera de Respuesta y confirmación del contacto definitivo	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail). Se confirmó su participación en el estudio y posteriormente se aplicó el instrument
N 2	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail).	En espera de Repuesta	Se Rechazó la invitación a participar en el estudio, porque no puedan suministrar los datos requeridos por políticas de cofidenciabilidad.
N 3	-----	Confirmación de Contacto, vía telefónica	Confirmación de Contacto, vía telefónica	Se Rechazó la invitación a participar en el estudio, porque no puedan suministrar los datos requeridos por políticas de cofidenciabilidad.
N 4	-----	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail).	Entrega de los instrumentos vía mail. Rechazan la solicitud a participar en el estudio porque se encuentran en un proceso de reestructuración de la paga variable de su personal de ventas por lo que no podían suministrarlos sus datos.
N 5	-----	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra, y posterior confirmación de participación en el estudio y aplicación del instrumento al los sujetos que fo
N 6	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail).	En espera de Repuesta	En espera de Repuesta
N 7	-----	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail).	En espera de Repuesta
N 8	-----	-----	Confirmación de Contacto, vía telefónica y electrónica	Presentación teorica del Proyecto de Investigación y envío de la invitación formal para que participara en el estudio y formara parte de la muestra vía electrónica (Mail). Se Rechazó la invitación a participar en el estudio, porque no puedan suministrar

ANEXO C

CODIFICACIÓN DE LA MATRIZ MUESTRAL

Genero	
Categoría	Código
Masculino	1
Femenino	2

Edad	
Categoría	Código
Entre 18 y 21	1
Entre 22 y 25	2
Entre 26 y 29	3
Entre 30 y 33	4
Entre 34 y 37	5
Entre 38 y 41	6
Entre 42 y 45	7
Entre 46 y 49	8
De 50 en adelante	9

Estado Civil	
Categoría	Código
Soltero	1
Casado	2
Otro	3

Nivel Educativo	
Categoría	Código
Educ. Básica	1
Bachiller	2
T.S.U.	3
Universitario	4
Postgrado	5

Cargo	
Categoría	Código
Visitador Médico	1
Visitador Hospitalario	2
Supervisor de Ventas	3
Gerente de Ventas	4
Otro cargo del área de Ventas	5

Antigüedad en la Empresa	
Categoría	Código
Menos de 1 año	1
Entre 2 y 5 años	2
Más de 6 años	3

Antigüedad en el cargo	
Categoría	Código
Menos de 1 años	1
Entre 2 y 3 años	2
Entre 4 y 5 años	3
Más de 6 años	4
Postgrado	5

Ingreso Básico Mensual	
Categoría	Código
Menos de B. 1.000.000	1
De Bs. 1.000.001 a 2.000.000	2
De Bs. 2.000.001 a 3.000.000	3
Más de Bs. 3.000.001	4

Cuenta con otro ingreso en núcleo familiar	
Categoría	Código
Si	1
No	2

Recibe comisión por las ventas que realiza	
Categoría	Código
Si	1
No	2

Recibe comisión por las ventas que realiza	
Categoría	Código
Si	1
No	2

Recibe Bonificación independiente de su Gestion de Ventas	
Categoría	Código
Si	1
No	2

Recibe alguna Compensación Variable	
Categoría	Código
Si	1
No	2

Criterios utilizados para otorgar su Plan de Compensación Variable	
Categoría	Código
Por cobranza	1
Por % por ventas	2
Por ventas vs. cuota	3
Por cobertura y frecuencia médica	4
Por DDD	5
Por Otros	6

ANEXO D

Cuadros de Estadísticas Descriptiva de los Laboratorios Extranjeros

SEXO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUJER	11	36,7	36,7	36,7
	HOMBRE	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ENTRE 46 Y 49	1	3,3	3,3	3,3
	ENTRE 26 Y 29	2	6,7	6,7	10,0
	ENTRE 42 Y 45	2	6,7	6,7	16,7
	ENTRE 30 Y 33	6	20,0	20,0	36,7
	ENTRE 38 Y 41	9	30,0	30,0	66,7
	ENTRE 34 Y 37	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

E. CIVIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OTRO	2	6,7	6,7	6,7
	SOLTERO	7	23,3	23,3	30,0
	CASADO	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

NIVEL EDUC.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BACHILLER	2	6,7	6,7	6,7
	T.S.U.	5	16,7	16,7	23,3
	POSTGRADO	5	16,7	16,7	40,0
	UNIVERSITARIA	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CARGO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SUPERVISOR DE VENTAS	2	6,7	6,7	6,7
	OTRO CARGO	2	6,7	6,7	13,3
	VISITADOR MÉDICO	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ANT.EMPRESA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENOS DE 1 AÑO	1	3,3	3,3	3,3
	MÁS DE 6 AÑOS	11	36,7	36,7	40,0
	ENTRE 2 Y 5	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ANT CARGO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENOS DE 1 AÑO	3	10,0	10,0	10,0
	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	7	23,3	23,3	33,3
	ENTRE 4 Y 5 AÑOS	10	33,3	33,3	66,7
	MÁS DE 6 AÑOS	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ING BAS MENSUAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MAS DE BS. 3.000.001	1	3,3	3,3	3,3
	DE BS. 2.000.001 A 3.000.000	8	26,7	26,7	30,0
	DE BS. 1.000.001 A 2.000.000	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

INGRESO ADICIONAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	13	43,3	43,3	43,3
	SI	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

COMISION POR VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	4	13,3	13,3	13,3
	SI	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

BONO IND DE LAS VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	5	16,7	16,7	16,7
	NO	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CV POR LAS VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	3	10,0	10,0	10,0
	SI	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

TRABAJO INVOLUCRA HACER UNA PARTE DE LA TOTAL DESDE EL INICIO HAS EL FINAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	15	50,0	50,0	50,0
	SIEMPRE	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO TIENE UN GRAN VALOR Y SIGNIFICACIÓN POR SI MISMO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	8	26,7	26,7	26,7
	SIEMPRE	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO FACILITA LA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS DIFERENTES A LOS YA EXISTENTES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	2	6,7	6,7	6,7
	A VECES	4	13,3	13,3	20,0
	SIEMPRE	9	30,0	30,0	50,0
	GENERALMENTE	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

RECIBE INFORMACIÓN VERBAL DIRECTA DE SUS SUPERVISORES QUE LE PERMITEN CONOCER LOS RESULTADOS DE SU DESEMPEÑO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	9	30,0	30,0	40,0
	SIEMPRE	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**SU PUESTO DE TRABAJO LE PERMITE PONER EN PRÁCTICA SU CAPACIDAD PARA
ENFRENTAR RIESGOS Y DESAFIOS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	9	30,0	30,0	30,0
	SIEMPRE	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**LAS ACTIVIDADES QUE IMPLICA SU PUESTO DE TRABAJO SON MOTIVANTES,
DESAFIANTES Y VARIABLES**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	7	23,3	23,3	33,3
	SIEMPRE	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE PERMITE CONSEGUIR CRECIMIENTO Y REALIZACIÓN PERSONAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	4	13,3	13,3	13,3
	GENERALMENTE	13	43,3	43,3	56,7
	SIEMPRE	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LOS BENEFICIOS QUE UD. RECIBE POR SU DESEMPEÑO LOS CONSIDERA JUSTOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIEMPRE	2	6,7	6,7	6,7
	RARA VEZ	3	10,0	10,0	16,7
	A VECES	11	36,7	36,7	53,3
	GENERALMENTE	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**SU CARGO LE BRINDA LA OPORTUNIDAD DE HACERSE RESPONSABLE
PERSONALMENTE POR LOS RESULTADOS DE LAS TAREAS REALIZADAS EN SU
PUESTO DE TRABAJO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	3,3	3,3	3,3
	GENERALMENTE	8	26,7	26,7	30,0
	SIEMPRE	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**ORGANIZA Y COMPARTE GRATOS ENCUENTROS SOCIALES CON SUS COMPAÑEROS
DE TRABAJO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	3,3	3,3	3,3
	RARA VEZ	1	3,3	3,3	6,7
	A VECES	7	23,3	23,3	30,0
	SIEMPRE	9	30,0	30,0	60,0
	GENERALMENTE	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**¿SU TRABAJO ES SOLO UNA PEQUEÑA PARTE DE LA TAREA QUE ES TERMINADA
POR OTRAS PERSONAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	2	6,7	6,7	6,7
	SIEMPRE	4	13,3	13,3	20,0
	RARA VEZ	8	26,7	26,7	46,7
	A VECES	8	26,7	26,7	73,3
	GENERALMENTE	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LAS ACTIVIDADES QUE COMPRENDE SU PUESTO DE TRABAJO SON COMPLEJAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	3,3	3,3	3,3
	RARA VEZ	5	16,7	16,7	20,0
	SIEMPRE	5	16,7	16,7	36,7
	A VECES	6	20,0	20,0	56,7
	GENERALMENTE	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**SU PUESTO LE OTORGA LA SUFICIENTE AUTORIDAD COMO PARA TOMAR
DECISIONES IMPORTANTES**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	2	6,7	6,7	6,7
	A VECES	7	23,3	23,3	30,0
	SIEMPRE	7	23,3	23,3	53,3
	GENERALMENTE	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS QUE SE DESEMPEÑAN, SON ADECUADAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	3,3	3,3	3,3
	GENERALMENTE	11	36,7	36,7	40,0
	SIEMPRE	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU PUESTO DE TRABAJO ES INDISPENSABLE E IMPORTANTE PARA OTRAS PERSONAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	3,3	3,3	3,3
	GENERALMENTE	11	36,7	36,7	40,0
	SIEMPRE	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO TIENEN UN EFECTO SIGNIFICATIVO SOBRE EL BIENESTAR DE OTRAS PERSONAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	12	40,0	40,0	40,0
	SIEMPRE	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO LO ESTIMULA COMO PARA CONTINUAR CON ESTE CON ENTUSIASMO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	1	3,3	3,3	3,3
	SIEMPRE	13	43,3	43,3	46,7
	GENERALMENTE	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE PERMITE HACER TAREAS QUE IMPLICAN RETOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	3,3	3,3	3,3
	GENERALMENTE	11	36,7	36,7	40,0
	SIEMPRE	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU PUESTO LE PERMITE COORDINAR Y PROGRAMAR PARTE DE SU PROPIO TRABAJO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	3,3	3,3	3,3
	SIEMPRE	13	43,3	43,3	46,7
	GENERALMENTE	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU PROPIO TRABAJO LE PERMITE INTERACTUAR Y ESTABLECER RELACIONES DE AMISTAD CON SUS COMPAÑEROS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	1	3,3	3,3	3,3
	A VECES	4	13,3	13,3	16,7
	GENERALMENTE	9	30,0	30,0	46,7
	SIEMPRE	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EN SU TRABAJO SE LE OTORGA EL MISMO TRATO RESPETUOSO TANTO A LOS SUPERIORES COMO A LOS SUBORDINADOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	5	16,7	16,7	16,7
	SIEMPRE	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EL SUELDO, BENEFICIOS Y RECOMPENSAS (BONOS) QUE RECIBE LE PERMITE EXPERIMENTAR UN SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	3	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	3	10,0	10,0	20,0
	A VECES	8	26,7	26,7	46,7
	GENERALMENTE	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

TRABAJO PUEDE HACERSE ADECUADAMENTE CUANDO UNA PERSONA TRABAJA EN EQUIPO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	1	3,3	3,3	3,3
	A VECES	1	3,3	3,3	6,7
	GENERALMENTE	13	43,3	43,3	50,0
	SIEMPRE	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU PUESTO LE APORTA LA OPORTUNIDAD DE APRENDER NUEVAS TAREAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	10	33,3	33,3	43,3
	SIEMPRE	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO SE CORRESPONDE CON SUS ESFUERZOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIEMPRE	1	3,3	3,3	3,3
	RARA VEZ	3	10,0	10,0	13,3
	A VECES	9	30,0	30,0	43,3
	GENERALMENTE	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE PERMITE ESTABLECER RELACIONES DE CONTRATACIÓN DE HONORARIOS CON OTRAS PERSONAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIEMPRE	1	3,3	3,3	3,3
	GENERALMENTE	2	6,7	6,7	10,0
	RARA VEZ	3	10,0	10,0	20,0
	NUNCA	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EL TRABAJO LE PERMITE DESARROLLAR UN SENTIMIENTO DE IDENTIDAD Y PERTENENCIA CON LA COMPAÑÍA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	10	33,3	33,3	43,3
	SIEMPRE	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EN SU TRABAJO EXISTEN OPORTUNIDADES DE ROTACIÓN ENTRE LOS PUESTOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	2	6,7	6,7	6,7
	A VECES	4	13,3	13,3	20,0
	SIEMPRE	11	36,7	36,7	56,7
	GENERALMENTE	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO EXIGE TRABAJO COOPERATIVO CON OTRAS PERSONAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	3	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	12	40,0	40,0	50,0
	GENERALMENTE	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SE SIENTE DIRECTAMENTE RESPONSABLE POR LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	3,3	3,3	3,3
	GENERALMENTE	2	6,7	6,7	10,0
	SIEMPRE	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO ES GUIADO POR UN SUPERVISOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	1	3,3	3,3	3,3
	A VECES	1	3,3	3,3	6,7
	GENERALMENTE	6	20,0	20,0	26,7
	SIEMPRE	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO ES SIGNIFICATIVO O IMPORTANTE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	3	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE APORTA LA POSIBILIDAD DE TERMINAR COMPLETAMENTE LAS PARTES DEL TRABAJO QUE YA COMENZÓ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	6,7	6,7	6,7
	SIEMPRE	11	36,7	36,7	43,3
	GENERALMENTE	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE FACILITA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR RELACIONES DE AMISTAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	6	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	8	26,7	26,7	46,7
	SIEMPRE	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EXISTE CONTINUIDAD DE RELACIÓN ENTRE LAS TAREAS O ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SU TRABAJO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	14	46,7	46,7	46,7
	SIEMPRE	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LE EXIGEN OPERAR EQUIPOS MECÁNICOS (CÁLCULADORAS, COMPUTADORAS,ETC)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	6,7	6,7	6,7
	NUNCA	3	10,0	10,0	16,7
	GENERALMENTE	5	16,7	16,7	33,3
	SIEMPRE	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ANEXO E

Cuadros de las Estadísticas Descriptivas del Laboratorio Nacional

SEXO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HOMBRE	3	30,0	30,0	30,0
	MUJER	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

EDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ENTRE 26 Y 29	1	10,0	10,0	10,0
	ENTRE 30 Y 33	1	10,0	10,0	20,0
	ENTRE 34 Y 37	2	20,0	20,0	40,0
	ENTRE 46 Y 49	2	20,0	20,0	60,0
	ENTRE 22 Y 25	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

E. CIVIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CASADO	3	30,0	30,0	30,0
	SOLTERO	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

NIVEL EDUC.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POSTGRADO	1	10,0	10,0	10,0
	UNIVERSITARIA	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

CARGO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SUPERVISOR DE VENTAS	1	10,0	10,0	10,0
	VISITADOR HOSPITALARIO	4	40,0	40,0	50,0
	VISITADOR MÉDICO	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ANT.EMPRESA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MAS DE 6 ANOS	2	20,0	20,0	20,0
	MENOS DE 1 AÑO	3	30,0	30,0	50,0
	ENTRE 2 Y 5	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ANT CARGO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MAS DE 6 ANOS	2	20,0	20,0	20,0
	MENOS DE 1 AÑO	4	40,0	40,0	60,0
	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ING BAS MENSUAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENOS DE BS. 1.000.000	1	10,0	10,0	10,0
	MÁS DE BS. 3.000.001	2	20,0	20,0	30,0
	DE BS. 2.000.001 A 3.000.000	3	30,0	30,0	60,0
	DE BS. 1.000.001 A 2.000.000	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

INGRESO ADICIONAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	3	30,0	30,0	30,0
	NO	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

COMISION POR VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	10	100,0	100,0	100,0

BONO IND DE LAS VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	2	20,0	20,0	20,0
	NO	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

CV POR LAS VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	1	10,0	10,0	10,0
	SI	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

PLAN DE CV: POR COBRANZA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	3	30,0	30,0	30,0
	NO	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

PLAN DE CV: POR % DE VENTAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	5	50,0	50,0	50,0
	NO	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

PLAN DE CV: POR VENTA vs CUOTA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	2	20,0	20,0	20,0
	NO	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

PLAN DE CV: COBERTURA Y FRECUENCIA DE LA VISITA MEDICA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	10	100,0	100,0	100,0

PLAN DE CV: POR DDD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	10	100,0	100,0	100,0

PLAN DE CV: OTROS CRITERIOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	1	10,0	10,0	10,0
	NO	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**TRABAJO INVOLUCRA HACER UNA PARTE DE LA TOTAL DESDE EL INICIO HAS
EL FINAL**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO TIENE UN GRAN VALOR Y SIGNIFICACIÓN POR SI MISMO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU TRABAJO FACILITA LA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS DIFERENTES A
LOS YA EXISTENTES**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	60,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**RECIBE INFORMACIÓN VERBAL DIRECTA DE SUS SUPERVISORES QUE LE PERMITEN
CONOCER LOS RESULTADOS DE SU DESEMPEÑO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU PUESTO DE TRABAJO LE PERMITE PONER EN PRÁCTICA SU CAPACIDAD PARA
ENFRENTAR RIESGOS Y DESAFÍOS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**LAS ACTIVIDADES QUE IMPLICA SU PUESTO DE TRABAJO SON MOTIVANTES,
DESAFIANTES Y VARIABLES**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	3	30,0	30,0	40,0
	SIEMPRE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE PERMITE CONSEGUIR CRECIMIENTO Y REALIZACIÓN PERSONAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	1	10,0	10,0	10,0
	A VECES	2	20,0	20,0	30,0
	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	50,0
	SIEMPRE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

LOS BENEFICIOS QUE UD. RECIBE POR SU DESEMPEÑO LOS CONSIDERA JUSTOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	1	10,0	10,0	20,0
	A VECES	4	40,0	40,0	60,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU CARGO LE BRINDA LA OPORTUNIDAD DE HACERSE RESPONSABLE
PERSONALMENTE POR LOS RESULTADOS DE LAS TAREAS REALIZADAS EN SU
PUESTO DE TRABAJO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	3	30,0	30,0	30,0
	SIEMPRE	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**ORGANIZA Y COMPARTE GRATOS ENCUENTROS SOCIALES CON SUS COMPAÑEROS
DE TRABAJO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	3	30,0	30,0	30,0
	SIEMPRE	3	30,0	30,0	60,0
	A VECES	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU TRABAJO ES SOLO UNA PEQUEÑA PARTE DE LA TAREA QUE ES TERMINADA
POR OTRAS PERSONAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	1	10,0	10,0	20,0
	RARA VEZ	3	30,0	30,0	50,0
	NUNCA	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

LAS ACTIVIDADES QUE COMPRENDE SU PUESTO DE TRABAJO SON COMPLEJAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	10,0	10,0	10,0
	RARA VEZ	1	10,0	10,0	20,0
	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	30,0
	A VECES	3	30,0	30,0	60,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU PUESTO LE OTORGA LA SUFICIENTE AUTORIDAD COMO PARA TOMAR
DECISIONES IMPORTANTES**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	10,0
	A VECES	3	30,0	30,0	40,0
	SIEMPRE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS QUE SE DESEMPEÑAN, SON ADECUADAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	3	30,0	30,0	40,0
	GENERALMENTE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU PUESTO DE TRABAJO ES INDISPENSABLE E IMPORTANTE PARA OTRAS
PERSONAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO TIENEN UN EFECTO SIGNIFICATIVO SOBRE EL BIENESTAR DE OTRAS PERSONAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	5	50,0	50,0	50,0
	SIEMPRE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO LO ESTIMULA COMO PARA CONTINUAR CON ESTE CON ENTUSIASMO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	50,0
	GENERALMENTE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE PERMITE HACER TAREAS QUE IMPLICAN RETOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	40,0
	SIEMPRE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU PUESTO LE PERMITE COORDINAR Y PROGRAMAR PARTE DE SU PROPIO TRABAJO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

EN SU TRABAJO LE PERMITE INTERACTUAR Y ESTABLECER RELACIONES DE AMISTAD CON SUS COMPAÑEROS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	60,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

EN SU TRABAJO SE LE OTORGA EL MISMO TRATO RESPETUOSO TANTO A LOS SUPERIORES COMO A LOS SUBORDINADOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	40,0
	SIEMPRE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**EL SUELDO, BENEFICIOS Y RECOMPENSAS (BONOS) QUE RECIBE LE PERMITE
EXPERIMENTAR UN SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIEMPRE	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	50,0
	A VECES	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**EL TRABAJO PUEDE HACERSE ADECUADAMENTE CUANDO UNA PERSONA TRABAJA
EN EQUIPO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	50,0
	SIEMPRE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU PUESTO LE APORTA LA OPORTUNIDAD DE APRENDER NUEVAS TAREAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	60,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO SE CORRESPONDE CON SUS ESFUERZOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RARA VEZ	1	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	1	10,0	10,0	20,0
	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	40,0
	A VECES	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**SU TRABAJO LE PERMITE ESTABLECER RELACIONES DE CONTRATACIÓN DE
HONORARIOS CON OTRAS PERSONAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	10,0
	A VECES	2	20,0	20,0	30,0
	NUNCA	3	30,0	30,0	60,0
	RARA VEZ	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**EL TRABAJO LE PERMITE DESARROLLAR UN SENTIMIENTO DE IDENTIDAD Y
PERTENENCIA CON LA COMPAÑÍA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	3	30,0	30,0	50,0
	SIEMPRE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

EN SU TRABAJO EXISTEN OPORTUNIDADES DE ROTACIÓN ENTRE LOS PUESTOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIEMPRE	1	10,0	10,0	10,0
	RARA VEZ	3	30,0	30,0	40,0
	A VECES	3	30,0	30,0	70,0
	GENERALMENTE	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO EXIGE TRABAJO COOPERATIVO CON
OTRAS PERSONAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	50,0
	SIEMPRE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SE SIENTE DIRECTAMENTE RESPONSABLE POR LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	1	10,0	10,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO ES GUIADO POR UN SUPERVISOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	40,0
	SIEMPRE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO ES SIGNIFICATIVO O IMPORTANTE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	GENERALMENTE	2	20,0	20,0	20,0
	SIEMPRE	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SU TRABAJO LE APORTA LA POSIBILIDAD DE TERMINAR COMPLETAMENTE LAS PARTES DEL TRABAJO QUE YA COMENZÓ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	2	20,0	20,0	20,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	60,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

SI SU TRABAJO LE FACILITA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR RELACIONES DE AMISTAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	GENERALMENTE	3	30,0	30,0	40,0
	SIEMPRE	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

EXISTE CONTINUIDAD DE RELACIÓN ENTRE LAS TAREAS O ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SU TRABAJO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	1	10,0	10,0	10,0
	SIEMPRE	4	40,0	40,0	50,0
	GENERALMENTE	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LE EXIGEN OPERAR EQUIPOS MECÁNICOS (CÁLCULADORAS, COMPUTADORAS, ETC)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NUNCA	1	10,0	10,0	10,0
	A VECES	2	20,0	20,0	30,0
	SIEMPRE	3	30,0	30,0	60,0
	GENERALMENTE	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

ANEXO F

CUESTIONARIO

El presente formato es parte de un estudio netamente con intereses académicos que se está realizando con el fin de conocer de que manera los beneficios económicos recibidos a través de la Compensación Variable intervienen en el proceso de integración de los estados psicológicos críticos en la fuerza de ventas, de la industria farmacéutica, tanto nacional como extranjera

A continuación, encontrará una serie de preguntas, que **UD.** debe contestar con la mayor sinceridad posible, le recomendamos que lea muy bien las instrucciones antes de comenzar. La colaboración que pueda prestar es de suma importancia para que el estudio pueda culminarse con éxito. La información que usted suministre será únicamente utilizada para fines académicos y es estrictamente confidencial y anónimo, por favor no marque ni establezca caracteres que puedan identificarlo de alguna manera.

El presente instrumento consta de 3 partes, bien diferenciadas que se complementan a su vez entre sí en lo que respecta posteriormente a análisis de los datos, a saber estas tres partes son:

Parte “A”: Aspectos relativos a lo demográfico y datos genéricos organizacionales

Parte “B”: Remuneración.

Parte “C”: Estados psicológicos.

Desde ya se le agradece su valiosa e importante participación en esta investigación, le recordamos que puede contestar con total sinceridad y sin prejuicios ya que los datos serán usados de una manera prudente y bajo normas y lineamientos éticos y no serán proporcionados y están calificados para que conserven la confidencialidad respectiva.

Somos Adriana Salazar y Emilio López, ambos estudiantes de 5to año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello y nos encontramos realizando nuestro trabajo especial de grado para optar al título de Industriólogos.

Muchas gracias...

GLOSARIO DE TERMINOS

Bonificación independiente: es aquella compensación que se percibe independientemente de las ventas realizadas por el visitador médico. La cual de existir es elemento fundamental para el cálculo del monto que se asigna para la compensación variable y de igual forma es independiente del sueldo básico mensual.

Compensación variable: es el pago adicional que recibe un empleado, que está en función de un rendimiento superior al mínimo de las funciones o metas que le han sido establecidas o acordadas dentro de la empresa. Se trata entonces de una compensación adicional al salario base.

Estados psicológicos: conformados por una serie de conexiones que se establecen en el cerebro a lo largo de una gran variedad y cadena de emociones en nuestra rutina diaria que van desde la angustia o el estrés hasta los mecanismos de sueño o incluso de amor que a su vez, generan una situación de confort o “*comfort zone*” de ser el caso lo cual permite foco en la tarea o en la responsabilidad de manera continuada, cuando esa situación es positiva. El marco conceptual aquí sugerido sirve de puente entre el psicólogo interesado en el comportamiento y el neurobiólogo que se esfuerza por determinar las características físicas del cerebro, éstos estados psicológicos se manifiesta atendiendo a los requerimientos de nuestro medio social en el cual se desarrolla la persona los cuales pueden de alguna manera, influir en el comportamiento humano.

Gestión de ventas: son todos aquellos mecanismos que pone en práctica - en este caso - el visitador médico para promocionar el producto médico (ético) que produce la empresa en la que labora, con base en un conocimiento amplio y profundo de la propia oferta, previo a toda gestión profesional en ventas. Mediante el análisis de todos y cada uno de los productos o servicios propios y de la competencia en términos de venta (características-beneficios – apoyo institucional y desarrollo científico de soporte).

Ingreso básico mensual: es aquella contra prestación económica que el visitador médico recibe en función del puesto que está ocupando y de un rendimiento considerado como mínimo. Es un pago que normalmente tiene una cierta periodicidad (mensual) y que, en forma general, se recibe por parte del trabajador siempre y cuando cumpla con las funciones establecidas en su contrato de trabajo.

Ingreso total mensual: es la sumatoria del salario básico mensual más el componente salarial ajustado a la compensación variable como producto de la gestión de ventas, -en este caso- del visitador médico.

Plan de Compensación Variable: es aquel que en el que se le ofrece al trabajador en base a su gestión de ventas una serie de criterios que debe cumplir para obtener como recompensa a su desempeño, un remuneración salarial extra a su salario básico mensual

Visitador Médico: es aquel que promueve la línea de productos éticos de la compañía para la clase médica difundiéndolos para alcanzar las metas establecidas previamente. Prepara reportes de llamadas, visita a clientes y reportes de ventas, gastos, cobranzas de ser el caso. Se mantiene actualizado en cuanto al mercado farmacéutico, así como de los productos de la compañía y de la competencia. Eventualmente podría estar involucrado en el proceso de venta (distribución y farmacias).

Visitador Hospitalario: es aquel que promueve la línea de productos éticos de la compañía para la línea hospitalaria difundiéndolos para alcanzar las metas establecidas previamente. Prepara reportes de llamadas, visita a clientes y reportes de ventas, gastos, cobranzas de ser el caso. Se mantiene actualizado en cuanto al

mercado farmacéutico, así como de los productos de la compañía y de la competencia. Eventualmente podría estar involucrado en el proceso de venta (distribución y farmacias).

PARTE “A”. IDENTIFICACIÓN.

Instrucciones: a continuación conseguirá una serie de preguntas y/o cuestiones referentes a su identificación, se le agradece no dejar espacios en blanco ni omitir ningún ítem. No es necesario que escriba su nombre. Por favor escriba con letra legible.

<u>DATOS PERSONALES</u>	
1. <u>EDAD:</u> a) entre 18 y 21 b) entre 22 y 25 c) entre 26 y 29 d) entre 30 y 33 e) entre 34 y 37 f) entre 38 y 41 g) entre 42 y 45 h) entre 46 y 49 i) de 50 en adelante	2. <u>GÉNERO</u> Femenino Masculino 3. <u>ESTADO CIVIL:</u> Soltero Casado Otro 4. <u>NIVEL EDUCATIVO:</u> Educ. Básica Bachiller T.S.U. Universitario Postgrado
<u>DATOS EMPLEADO EN LA EMPRESA</u>	
5. <u>CARGO:</u> Visitador médico. Visitador Hospitalario Supervisor de ventas Gerente de Ventas Otro cargo del área de ventas: _____	
6. <u>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:</u> a) Menos de 1 año b) Entre 2 y 5 años c) Más de 6 años	7. <u>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:</u> a) Menos de 1 año b) Entre 2 y 3 años c) Entre 4 y 5 años d) Más de 6 años

PARTE “B”. REMUNERACIÓN.

Instrucciones: a continuación conseguirá una serie de preguntas y/o cuestiones referentes a su remuneración, se le agradece no dejar espacios en blanco ni omitir ningún ítem. No es necesario que escriba su nombre. Por favor escriba con letra legible.

<u>REMUNERACIÓN</u>		
1. INGRESO BÁSICO MENSUAL: a) Menos de Bs. 1.000.000 b) De Bs. 1.000.001 a 2.000.000 c) De Bs. 2.000.001 a 3.000.000 d) Más de Bs. 3.000.001	2. CUENTA CON OTROS INGRESOS EN SU NÚCLEO FAMILIAR: Si No 3. RECIBE COMISIÓN POR LAS VENTAS QUE REALIZA: Si No	
4. RECIBE UD. ALGUNA BONIFICACIÓN INDEPENDIENTEMENTE DE SU GESTIÓN DE VENTAS: Si No Monto fijo: % del sueldo básico mensual:		
5. RECIBE UD. ALGUNA COMPENSACIÓN VARIABLE ATADA A SU GESTIÓN DE VENTAS: Si No (De ser afirmativa su respuesta, continúe con la próxima pregunta. En caso contrario, por favor siga a la tercera parte del cuestionario, página 7)		
6. CRITERIO UTILIZADO PARA OTORGAR SU PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE: a. POR COBRANZA b. POR PORCENTAJE DE LAS VENTAS c. POR VENTA vs. CUOTA d. POR COBERTURA Y FRECUENCIA DE LA VISITA MÉDICA e. POR DDD f. POR OTROS CRITERIOS: _____ _____ _____ _____	% DE SU Sueldo Básico Mensual % % % % % % % % % %	MONTO EN Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. Bs. Bs.
(*): Otros criterios utilizados para complementar el plan de CV de los visitantes médicos, que puede variar de una empresa a otra.		

PARTE “C”. ESTADOS PSICOLÓGICOS

Instrucciones: a continuación conseguirá una serie de afirmaciones referentes a las propiedades motivantes del puesto de trabajo, por favor no omita ninguna de ellas. Esta escala constituye las características subjetivas de un puesto de trabajo, reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan. En la escala que se expresa, marque solo una de las alternativas al responder. Seguidamente encontrará un ejemplo.

CATEGORIA	Nunca	Rara Vez	A Veces	General-mente	Siempre
<i>Ejemplo: Aprecia UD. A sus familiares</i>					<i>X</i>

CATEGORIA	Nunca	Rara Vez	A Veces	General-mente	Siempre
1. Su trabajo involucra hacer una parte de la tarea total desde el inicio hasta el final.					
2. Su trabajo tiene un gran valor y significación por si mismo					
3. Su trabajo facilita la ejecución de nuevos procedimientos diferentes a los ya existentes.					
4. Recibe información verbal directa de sus supervisores que le permite conocer los resultados de su desempeño.					
5. Su puesto de trabajo le permite poner en práctica su capacidad para enfrentar riesgos y desafíos.					
6. Las actividades que implica su puesto de trabajo son motivantes, desafiantes y variadas.					
7. Su trabajo le permite conseguir crecimiento y realización personal.					
8. Los beneficios que UD. Recibe por su desempeño los considera justos.					
9. Su cargo le brinda la oportunidad de hacerse responsable personalmente por los resultados de las tareas realizadas en su puesto de trabajo					
10. Organiza y comparte gratos encuentros sociales con sus compañeros de trabajo.					
11. Su trabajo es solo una pequeña parte de la tarea que es terminada por otras personas.					
12. Las actividades que comprende su puesto de trabajo son complejas.					
13. Su puesto le otorga la suficiente autoridad como para tomar decisiones importantes.					
14. Las condiciones de trabajo en las que se desempeña, son adecuadas.					
15. Su puesto de trabajo es indispensable e importante para otras personas.					

<i>CATEGORIA</i>	<i>Nunca</i>	<i>Rara Vez</i>	<i>A Veces</i>	<i>General- mente</i>	<i>Siempre</i>
16. Los resultados de su trabajo tienen un efecto significativo sobre el bienestar de otras personas.					
17. Su trabajo lo estimula como para continuar con este con entusiasmo.					
18. Su trabajo le permite hacer tareas que implican retos.					
19. Su puesto le permite coordinar y programar parte de su propio trabajo.					
20. Su trabajo le permite interactuar y establecer relaciones de amistad con sus compañeros					
21. En su trabajo se le otorga el mismo trato respetuoso tanto a los superiores como a los subordinados.					
22. El sueldo, beneficios y recompensas (bonos) que recibe le permite experimentar un sentimiento de satisfacción.					
23. El trabajo puede hacerse adecuadamente cuando una persona trabaja en equipo.					
24. Su puesto le aporta la oportunidad de aprender nuevas tareas.					
25. Su salario se corresponde con sus esfuerzos.					
26. Su trabajo le permite establecer relaciones de contratación de honorarios con otras personas					
27. El trabajo le permite desarrollar un sentimiento de identidad y pertenencia con la compañía.					
28. En su trabajo existen oportunidades de rotación entre los puestos.					
29. Las funciones que realiza en el cargo exige trabajo cooperativo con otras personas.					
30. Se siente directamente responsable por los resultados de su trabajo.					
31. Su trabajo es guiado por un supervisor.					
32. Su trabajo es significativo o importante					
33. Su trabajo le aporta la posibilidad de terminar completamente las partes del trabajo que ya comenzó					
34. Su trabajo le facilita oportunidades para desarrollar relaciones de amistad.					
35. Existe continuidad de relación entre las tareas o actividades que se realizan en su trabajo.					
36. Las actividades que realiza le exigen operar equipos mecánicos (calculadoras, computadoras, etc.).					

Gracias por su colaboración.