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)

PAGOS MONETARIOS POR COMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES DEL SECTOR FARMACIA

Realizado por: Daniela Alejandra, San Blas Goncalves C.I: 23.689.094

José Miguel, Zaá Bastidas C.I: 18.837.537

Profesor guía: Josue Bonilla C.I: 6.344.160

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_____

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera: Relaciones Industriales

PAGOS MONETARIOS POR COMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES DEL SECTOR FARMACEUTICO

Tesistas:

San Blas Goncalves, Daniela Alejandra

Zaá Bastidas, José Miguel

Tutor:

Bonilla Garcia, Josué Gregorio

Caracas, Septiembre 2015

DEDICATORIA

A mis padres, Xiomara y José Rafael. Por todo su esfuerzo, por su amor, comprensión e incondicionalidad en todos los momentos. Gracias por su infinito apoyo, ustedes son mi mejor ejemplo a seguir.

A mi hermano José Rafael. Gracias mi tuma, por ser siempre ser un apoyo incondicional, además de un ejemplo de perseverancia y de éxito.

A mi tía Coro, por tu amor, tus consejos y tu incondicionalidad.

Gracias eternas, sin ustedes este logro no hubiese sido posible. Esto solo es una retribución de todo lo que hicieron por mí.

A mi compañera de tesis, por ser mi principal apoyo en la universidad a lo largo de la carrera, por su entera disposición en todo momento y por ser sin duda, partícipe fundamental en este logro, que es nuestro.

José Miguel Zaá Bastidas.

A los pilares de mi vida, mi papá y mi mamá, por ser ese apoyo fundamental en cada momento, por no abandonarme nunca, por inculcarme los valores necesarios para hoy estar aquí retribuyéndoles sólo un poco de lo que ustedes me han dado a mí. Sin ustedes esta meta no hubiese sido posible, gracias infinitas por nunca dejar de creer en mí. Su esfuerzo durante estos cinco años de carrera valió la pena.

Esto es por y para ustedes ¡Lo logramos!

A mi compañero de tesis, por ser ese apoyo incondicional en este proceso y a lo largo de mi vida universitaria, todo este camino no hubiese sido posible sin ti. Gracias por siempre mantener la calma e inyectarme la buena vibra necesaria para que todo fluyera excelente.

Daniela San Blas.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor Josué Bonilla por sus orientaciones a lo largo de la realización de la presente investigación.

A los laboratorios participantes los cuales por medio de su personal, nos suministraron la información y el apoyo necesario para la ejecución del trabajo.

A la familia Camacho Orozco, por su colaboración, apoyo incondicional y disposición a lo largo de la realización de la investigación.

A nuestra colega Mónica Alvarado, por su paciencia, entera disposición y apoyo incondicional.

A Rafael Mac-quhae, por su atención y receptividad en todo momento.

A todos los que nos tendieron la mano de manera desinteresada en todo el proceso.

A todos, ¡Muchísimas Gracias!

Daniela San Blas y José Miguel Zaá

ÍNDICE

DEDICATORIA 3
AGRADECIMIENTOS 5
RESUMEN xii
INTRODUCCIÓN 13
CAPÍTULO I 15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
CAPÍTULO II 26
OBJETIVOS 26
Objetivo General: 26
Objetivos Específicos: 26
CAPÍTULO III 27
MARCO TEÓRICO 27
1.- Compensación total. 27
1.1.- Componentes de la compensación total. 29
1.2.- Compensación total en efectivo. 31
2.- Motivación. 35
2.1.- Teorías explicativas de la motivación. 36
2.1.1.- Teoría de las necesidades de Maslow. 36
2.1.2. - Teoría de los factores de Herzberg. 38
2.1.3- Teoría de las necesidades de McClelland. 40
2.1.4- Teoría de las expectativas de Vroom. 41
2.1.5.- Teoría de la autodeterminación. 42
2.2.- Perspectiva Conductual de la Motivación. 44
2.2.1.- Motivación extrínseca. 44
3. Motivación en la fuerza de ventas. 47
4. Compensación en la Fuerza de Ventas. 48

4.1.- Cumplimiento de pago por comisión de ventas: 50
5. Relación entre motivación y compensación en la fuerza de ventas. 51
CAPÍTULO IV 53
MARCO METODOLÓGICO 53
1.- Diseño y Tipo de Investigación. 53
2.- Unidad de análisis, población y muestra. 54
3.- Variables: Definición conceptual y operacional. 55
4.- Operacionalización de las Variables. 56
5.- Técnica para la recolección, procesamiento y análisis de los datos. 58
6.- Factibilidad de la investigación 61
7.- Consideraciones éticas 62
CAPÍTULO V 63
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 63
1.- Análisis Descriptivo de los datos demográficos. 65
1.1. Género 65
1.2. Grado de Instrucción 66
1.3. Grupo Etario 66
1.4. Años de Antigüedad 67
2.- Análisis Descriptivo Percepción Esquema Pagos Monetarios por Comisión 67
3. Análisis Descriptivo: Dimensiones de la Motivación 77
3.1. - Motivación Intrínseca 78
3.1.1.- Dimensión Desafío 78
3.1.2.- Dimensión Disfrute 78
3.1.3.- Dimensiones de la Motivación Intrínseca 79
3.2.- Motivación Extrínseca 79
3.2.1.- Dimensión Orientación Externa 80
3.2.2.- Dimensión Remuneraciones 80
3.2.3.- Dimensiones de la Motivación Extrínseca 81
3.3.- Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca 81
4. Análisis Correlacional de las Variables 82
4.1.- Percepción Pagos Monetarios por Comisión y Variables Sociodemográficas. 82

4.2.- Motivación y variables sociodemográficas. 84
4.2.1.- Motivación Intrínseca y variables sociodemográficas. 84
4.2.2.- Motivación Extrínseca y variables sociodemográficas 85
4.3.- Incidencia de los Pagos por Comisiones en las Motivación Intrínseca y Extrínseca. 86
CAPÍTULO VI 91
CONCLUSIONES 91
CAPÍTULO VII 99
RECOMENDACIONES 99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 101
ANEXOS 107
ANEXO A 107
Carta de petición Formal a los Laboratorios 107
ANEXO B 108
Escala WPI 108
ANEXO C 110
Cuestionario Pagos Monetarios por Comisión 110
ANEXO D 113
Carta Validación Expertos (Cuestionario Pagos Monetarios por Comisión) 113
ANEXO E 115
Ranking de Ventas Laboratorios 115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la Muestra según Género 65
Gráfico 2. Distribución de la Muestra según Grado de Instrucción 66
Gráfico 3. Distribución de la Muestra según Grupo Etario 66
Gráfico 4. Distribución de la Muestra según Antigüedad 67
Gráfico 5. Distribución de la Muestra según Nivel de Conocimiento.....68
acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias. 68
Gráfico 6. Distribución de la Muestra según condición de información acerca de los indicadores (por cobranza, % ventas, cuota de mercado, cobertura y frecuencia, DDD) 68
que utilizan en su empresa para otorgar las comisiones monetarias 68
Gráfico 7. Distribución de la Muestra según Nivel de Conocimiento.....69
acerca de los indicadores implementados en su empresa 69
Gráfico 8. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia 69
que le sugiere el Indicador Cobranza. 69
Gráfico 9. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia 70
Gráfico 10. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia 71
que le sugiere el Indicador Cuota de Mercado 71
Gráfico 11. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia 71
que le sugiere el Indicador Cobertura y Frecuencia 71
Gráfico 12. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia 72
que le sugiere el Indicador DDD. 72
Gráfico 13. Distribución de la Muestra según conocimiento de cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización 73
Gráfico 14. Distribución de la Muestra que conoce cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización 73
según grado de pertinencia que le sugiere dicha periodicidad de revisión de metas.....73

Gráfico 15. Distribución de la Muestra según evaluación del otorgamiento de los pagos monetarios por comisión en su empresa tomando en cuenta cómo está estructurado. 74

Gráfico 16. Distribución de la Muestra según Conocimiento acerca de los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del 74

Sobrecumplimiento de metas y cómo llegar al mismo. 74

Gráfico 17. Distribución de la Muestra conocimiento de los esquemas de otorgamiento relacionados con la figura del sobrecumplimiento de metas y cómo llegar 75

a ello, según grado de pertinencia. 75

Gráfico 18. Distribución de la Muestra conocimiento de los esquemas de otorgamiento relacionados con la figura del sobrecumplimiento de metas y cómo llegar 75

a ello, según factibilidad 75

Importancia otorgada a los pagos por comisión monetaria 76

Gráfico 19. Distribución de la Muestra según Grado de Importancia 76

otorgado a las comisiones monetarias como forma de pago de compensación variable. 76

Gráfico 20. Distribución de la Muestra según Aspecto que modificaría al 77

esquema actual de pagos monetarios por comisión en su empresa 77

Gráfico 21. Distribución de la Muestra por Conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias según Género. 82

Gráfico 22. Distribución de la Muestra por Conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias según Antigüedad. 83

Gráfico 23. Distribución de la Muestra por Grado de Importancia otorgado a las 83

Comisiones monetarias como pago según Antigüedad 83

Gráfico 24. Comparación de Variable Motivación Intrínseca según Grupo Etario. 84

Motivación Intrínseca según Nivel de Instrucción 85

Gráfico 25. Comparación de Variable Motivación Intrínseca según Nivel de Instrucción 85

Gráfico 26. Comparación de Variable Motivación Extrínseca según Grupo Etario 85

Gráfico 27. Comparación de Variable Motivación Extrínseca según Nivel de Instrucción 86

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1: Muestra Representantes de Ventas. 55
Tabla N° 2: Operacionalización de las Variables.....57
Tabla N° 3. Comparación de la Motivación Intrínseca entre los laboratorios del estudio. 63
Tabla N° 4. Comparación de la Motivación Extrínseca entre los laboratorios del estudio. 64
Tabla N° 5. Estadística Descriptiva de los Indicadores.....78
de la Dimensión Desafío.....78
Tabla N° 6. Estadística Descriptiva de los Indicadores.....78
de la Dimensión Disfrute. 78
Tabla N° 7. Estadística Descriptiva de las Dimensiones.....79
de la Variable Motivación Intrínseca.....79
Tabla N° 8. Estadística Descriptiva de los Indicadores.....80
de la Dimensión Orientación Externa.....80
Tabla N° 9. Estadística Descriptiva de los Indicadores.....80
de la Dimensión Remuneraciones 80
Tabla N° 10. Estadística Descriptiva de las Dimensiones.....81
de la Variable Motivación Extrínseca. 81
Tabla N° 11. Estadística Descriptiva de las Variables 81
Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca.....81
Tabla N° 12. Coeficientes de Correlación por Rangos de Spearman.....87
Entre Pagos por Comisiones y Motivación Intrínseca.....87
Tabla N° 13. Coeficientes de Correlación por Rangos de Spearman.....89
Entre Pagos por Comisiones y Motivación Extrínseca. 89
Figura N° 1. Incidencia conocimiento, factibilidad y estructura con la motivación 97

RESUMEN

El pago monetario por comisión es, en la actualidad, uno de los mecanismos más utilizados por las organizaciones para incentivar a sus vendedores. A lo largo de los años, se han establecido diversos debates acerca de si el dinero es el factor preponderante en la motivación de los trabajadores, o si por el contrario, es un método implementado por las organizaciones para equilibrar de alguna manera, la falta de capacidades gerenciales u organizacionales con la intención de retener al mejor recurso humano disponible. Este trabajo de investigación tiene como objetivo general: describir la incidencia de los pagos monetarios por comisión en la motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas del sector farmacéutico. Se trata de un estudio transeccional, bajo un diseño no experimental; la unidad de análisis está representada por la fuerza de ventas del sector farmacéutico, donde la muestra está conformada por los representantes de ventas de tres laboratorios del sector farmacéutico del área Metropolitana de Caracas, que posean Gerencia de Recursos Humanos y que sean compensados bajo el mismo sistema de pagos por comisión. Para su selección se utilizó un muestreo no probabilístico (intencional) dirigido a aquellas organizaciones que cumplan con los criterios anteriormente mencionados. Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos: para medir el grado de motivación en las dimensiones a tratar que presentan los vendedores del sector, se utilizó la escala *Work Preference Inventory* (WPI); para la medición de los aspectos compensatorios, se procedió a la creación de un instrumento pertinente para los aspectos a analizar en el presente. El tratamiento estadístico de los datos se realizó mediante SPSS. Se pudo concluir que los pagos monetarios por comisión efectivamente tienen una incidencia (positiva y negativa, según cada caso) en ambas dimensiones de la motivación.

Palabras clave: comisiones monetarias, motivación intrínseca, motivación extrínseca, fuerza de ventas.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones toman en cuenta al recurso humano como el factor más importante para la consecución de sus objetivos. Por ende se denota la importancia por parte de los empleadores de establecer mecanismos motivadores que puedan captar y retener al mejor talento disponible en un mercado laboral cada vez más competitivo. La compensación ha significado un elemento trascendental y preponderante dentro del ámbito empresarial, ya que además de motivar, las organizaciones la utilizan como mecanismo para incentivar la productividad y satisfacción del trabajador.

Hasta el día de hoy se han realizado diversas investigaciones acerca del tema de la compensación, que si bien difieren del enfoque principal de la presente investigación, servirán como sustento bibliográfico para la misma. Elizabeth Cornejo (2000) realizó la investigación titulada *Relación entre diseño de planes de incentivo e indicadores de gestión de las empresas aseguradoras en Venezuela* en la cual expuso la importancia que presenta un plan de incentivos diseñado correctamente y su incidencia en la gestión resultante; por su parte, Emilio López y Adriana Salazar (2006) en su estudio *Estados psicológicos y compensación variable de la fuerza de ventas de laboratorios nacionales y extranjeros* presentaron que los planes de compensación no intervienen en la integración de los estados psicológicos críticos de los trabajadores.

Por todo lo anterior, resulta de gran interés e importancia el conocer si el pago monetario por comisiones, al ser un factor netamente económico, incide o tiene alguna relación con la motivación en sus dos dimensiones, intrínseca y extrínseca, a desarrollar en la presente investigación tomando en cuenta a los trabajadores del departamento de ventas, del sector farmacia, tomando como muestra aquellas empresas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas y que sean compensadas a través de dicho pago. Dicha relación entre las variables mencionadas, se abordará mediante el desarrollo de los siguientes capítulos:

I. Planteamiento del Problema: se realiza una descripción del contexto que rodea la temática a estudiar, además de exponer los argumentos que dan relevancia a la investigación.
II. Objetivos generales y específicos: se señalan los propósitos a seguir en la investigación.
III. Marco Teórico: se presentan las bases teóricas que dan sustento al estudio.
IV. Marco Metodológico: se explica la metodología a implementar para llevar a cabo la presente investigación.
V. Análisis de los datos y discusión de resultados: se dan a conocer los datos obtenidos, para convertir los mismos en la información requerida para generar las conclusiones pertinentes.
VI. Conclusiones: se presentan las conclusiones ocasionadas mediante el estudio realizado.
VII. Recomendaciones: se describen los aspectos de mayor relevancia a considerar en futuras investigaciones, para departamentos de ventas de laboratorios farmacéuticos, especialmente en los participantes en la presente investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la era de la globalización, el mercado laboral se mueve y rige por el conocimiento, la competitividad y el reconocimiento al desempeño. Los numerosos avances de carácter tecnológico, el desarrollo de nuevos mercados, demandas y concepciones sobre las relaciones laborales, han impactado directamente a las organizaciones empresariales. Las gerencias de las organizaciones se han visto obligada~~s~~ a adaptarse a esa nueva realidad, estableciendo, entre otras cosas, un sistema de compensación atractivo, integral y equilibrado (según su capacidad), para atraer, retener y motivar al mejor talento humano disponible dentro del mercado laboral; ya que, históricamente se ha podido comprobar que la compensación es uno de los factores más influyentes dentro de los intereses del trabajador.

La compensación está conformada por todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo (Milkovich y Newman, 1999), siendo tan relevante para las organizaciones que han establecido mecanismos compensatorios para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, tomando en cuenta su diversidad social, género, grupo etario, antigüedad en la empresa, entre otros factores.

La compensación abarca dos grandes subsistemas dentro de su conjunto, los cuales son la compensación directa y la indirecta, siendo el primero la contraprestación de carácter financiero en el cual el empleado recibe por el pago de su trabajo sueldos, salarios, primas, incentivos y comisiones (Morales & Velandia, 1999); la segunda es aquella que hace referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona (Dolan & Shucler, 1999).

Entre los elementos que conforman el subsistema de la compensación directa se encuentran los *planes de incentivos*, por medio de los cuales se relaciona la remuneración con el desempeño del trabajador.

Este tipo de planes, tomando en cuenta sus diversos métodos de implementación, son mecanismos utilizados por las organizaciones para poder incentivar el aumento de la productividad y el rendimiento de sus trabajadores. Algunos especialistas estiman que los incentivos no sólo se utilizan para motivar a los empleados, sino también para crear un estado de justicia que significa centrar la atención en lo que realmente se necesita hacer (Hay Group, 2013).

Una de las áreas de una organización que puede mostrarse sensible ante este tipo de planes es el área de ventas. Partiendo de lo expuesto por Kotler (1996), los planes de incentivos para los vendedores se otorgan tradicionalmente en forma de comisión por ventas realizadas, aunque el uso de estas comisiones varía de acuerdo con el tipo de industria en el cual se ejecuta. Así pues, se ha generalizado su uso en función de los vendedores, debido primordialmente a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la creencia o suposición de que son necesarios para motivar a los vendedores. En detalle, el plan por comisiones se refiere al pago a ser suministrado a los vendedores, ello en proporción directa a los resultados de sus ventas. Este tipo de beneficio tiene como idea fundamental relacionar el esfuerzo del trabajador con la recompensa directa.

Los pagos monetarios por comisión, son creados para motivar a los trabajadores; una variable preponderante que las organizaciones no deben dejar de lado si pretenden maximizar el esfuerzo de su personal y, consecuentemente, la productividad. Este tipo de planes busca influir en el comportamiento del trabajador, motivándolos también en los diferentes aspectos relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desempeño dentro de la compañía (Dessler, 1996). Mantener motivado al personal de una empresa u organización conlleva entender y reconocer otras necesidades fundamentales, no sólo se trata de un aspecto monetario, sino también, de pensar qué tipo de incentivos harían incrementar la calidad de vida del talento humano en la cotidianidad laboral (López, 2009).

En este sentido, profundizando un poco más en el tema, según Robbins (2004) la motivación constituye en conjunto de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Esto sugiere que el ser humano necesita un factor propulsor que lo incite a realizar cualquier tipo de actividad, toma de decisión o búsqueda de objetivos.

Algunas teorías asociadas a la motivación, como la propuesta por Maslow (1943), plantean que cada ser humano se esfuerza por satisfacer sus necesidades, las cuales están divididas por niveles. Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación y a medida que alcanza un deseo, surge otro en su lugar. Esto indica que el ser humano en general y los trabajadores en particular, luchan constantemente por cubrir ciertas necesidades e inmediatamente, cuando logran ese objetivo, surge una nueva motivación para cumplir otras necesidades.

McClelland (1989), por su parte, hace una contribución a la mencionada Teoría de Necesidades propuesta por Maslow, basándose en la siguiente categorización:

a) Necesidades de realización: su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales. Se distingue además por intentar hacer bien las cosas.

b) Necesidades de poder: su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas, incluso más que por sus resultados.

c) Necesidades de filiación: su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Esta contribución nos lleva a distinguir los tipos de necesidades que tienen los individuos cuando buscan consolidarlas y satisfacerlas en sus lugares de trabajo. Conectando a los trabajadores con estos tipos de necesidades, expuestas por McClelland, se puede resaltar que los incentivos económicos pueden causar un efecto motivador, cuando un trabajador se encuentra en algún escalón de los niveles de la teoría de necesidades.

Lyman y Lawler (1988) realizaron un estudio sobre las recompensas y los incentivos económicos, colocando al dinero como medio para una mayor motivación y desempeño del trabajador. Argumentan estos autores que:

a) La motivación para el trabajo es resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
b) La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios; así como, que obtengan mayores y rápidas promociones.

Este estudio realizado por Lyman y Lawler (1988) concluyó que:

a) Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades materiales y de seguridad, sino también porque les brinda las condiciones para satisfacer otras de tipo: sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
b) Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
c) Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente.

En dicho estudio se puede ver la estrecha relación entre incentivo económico, y desempeño del trabajador.

Desde el punto de vista conductual existen dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. Según Marley (2013) la motivación intrínseca se origina desde el interior de la persona y es impulsada por un interés o disfrute de la tarea en sí, sin recompensa o influencia externa; mientras que la motivación extrínseca es impulsada por el comportamiento o el desempeño de una actividad, con el fin de lograr un resultado que es recompensado, lo cual puede ser otorgar un dinero o un reconocimiento.

En el ámbito laboral, la motivación es un tema relevante; sin embargo, se han generado cuestionamientos sobre si los planes de incentivos financieros, específicamente las comisiones por ventas realizadas, inciden o no sobre la motivación, tanto intrínseca como extrínseca del trabajador. Ejemplo de ello lo evidencian dos perspectivas. Por una parte, se afirma que los incentivos sólo son una excusa de los directivos para utilizarlos como sustituto de las buenas técnicas de manejo; por otro lado se dice que los incentivos motivan al trabajador cuando los objetivos son alcanzables y los empleados saben qué hacer para lograrlos (Hay Group, 2013).

Aunado a lo anterior, la motivación ha tomado un lugar preponderante en el mercado laboral debido a sus consecuencias: la motivación produce. Este es, por tanto, un concepto prominente para aquellas personas en roles tales como el de dirigente, supervisor, líder y gerente, ya que implica el movilizar a otros para actuar.

Algunos investigadores consideran que la remuneración salarial ocupa el primer lugar entre los motivadores de la conducta laboral; mientras que, otros consideran que antes de establecer ese juicio se debe tomar en cuenta el contexto económico y social en donde opere la organización y los tipos de trabajadores que conformen a la misma. Sin embargo lo que importa y motiva a los trabajadores es: la autonomía, experticia y el propósito, mucho más que las recompensas económicas (Hay Group, 2013).

A través del arqueo exhaustivo de numerosas fuentes de información, se ha constatado que la temática de los planes de incentivos en relación a la motivación del trabajador son claves en la era contemporánea de la sociedad laboral; ya que, según diversos autores, los mismos deben estar alineados tanto con los objetivos del trabajador y sus necesidades, como con los objetivos de la organización para que generen resultados positivos, de lo contrario, puede llegar a ser contraproducentes en los intereses de ambas partes.

La Teoría de la Evaluación Cognitiva (CET en inglés, TEC en español) fue presentada por Deci y Ryan (1985) como una sub-teoría dentro de la Teoría de la Autodeterminación, la cual tiene el propósito de especificar los factores que explican la variabilidad en la motivación intrínseca. La TEC fue conformada en términos de factores sociales y ambientales que facilitan y/o reducen la motivación intrínseca, siendo inherente, que serán catalizadores

cuando el individuo esté en las condiciones que conducen a su expresión. En otras palabras, esta florecerá si las circunstancias lo permiten.

La TEC, que se focaliza sobre las necesidades fundamentales de competencia y autonomía, fue formulada para integrar los resultados de experimentos iniciales sobre los efectos de las recompensas, el feedback, y otros eventos externos sobre la motivación intrínseca, fue comprobada y extendida subsecuentemente por estudios de campo en diversos escenarios. La teoría arguye, primero, que los eventos sociales-contextuales (el feedback, las recompensas) que conducen a sentimientos de competencia durante la acción, pueden ampliar la motivación intrínseca. La TEC después especificó, y los estudios lo mostraron (Fisher, 1978), que los sentimientos de competencia no ampliaban la motivación intrínseca a menos que fueran acompañados por un sentido de autonomía o, en términos atribucionales, por un locus interno de causalidad percibida (DeCharms, 1968). Por tanto, acorde con la TEC, las personas no sólo tienen que experimentar sus conductas como competentes o eficaces, sino también como auto-determinadas por la motivación intrínseca tal como se evidenció. Esto requiere tanto de apoyos contextuales inmediatos para la autonomía y la competencia como recursos internos permanentes (Reeve, 1996), que típicamente son previos al desarrollo para la autonomía y la competencia percibida.

La mayoría de las investigaciones acerca de los efectos de los eventos ambientales en la motivación intrínseca, se han focalizado en el asunto de la contraposición de la autonomía versus la competencia. La investigación sobre ese asunto ha sido considerablemente controversial. Ello comenzó con la demostración repetida de que las recompensas extrínsecas podían reducir la motivación intrínseca. Deci y Ryan (1985) interpretaron esos resultados en términos de que las recompensas facilitaban un locus de causalidad percibida más externo (esto es, que disminuía la autonomía). Aunque el asunto de los efectos de las recompensas ha sido objeto de calurosos debates, en un amplio análisis de (Deci, Koestner, y Ryan, 1999) se confirmó, a pesar de los reclamos contrarios de Eisenberg y Cameron (1996), que toda expectativa de recompensas tangibles que se vinculen al desempeño en la tarea reducirá fiablemente la motivación intrínseca.

La investigación también reveló que no sólo las recompensas tangibles sino también las amenazas, las fechas de cumplimiento, las directivas, las presiones de las evaluaciones y

las metas impuestas, reducen la motivación intrínseca debido a que, al igual que las recompensas tangibles, todas ellas conducen a un locus de causalidad percibida externo. En contraste, el sentido de elección, el reconocimiento de los sentimientos y las oportunidades para una auto-dirección se hallaron que ampliaban la motivación intrínseca debido a que ellas permitían un mayor sentimiento de autonomía (Deci & Ryan, 1985).

Por otro lado, una idea contrapuesta a lo mencionado anteriormente, sugiere que la los factores extrínsecos pueden incidir de manera positiva dentro de la motivación intrínseca del individuo, dirigiéndolo a realizar una actividad específica que nunca antes había ejecutado y, posteriormente, mantenida por factores intrínsecos del individuo.

Un estudio realizado por Scott (2001), donde busca medir la motivación a través de las comisiones por ventas, en una empresa y utilizando la técnica de las entrevistas, el autor obtuvo los siguientes comentarios:

a) Soy muy consciente de otros vendedores que han recibido recompensas excepcionales, y no hacerlo yo, me pone incómodo y estoy decidido a ganarles esta vez.
b) Sé exactamente los resultados requeridos para conseguir mi recompensa, y los detalles entre los resultados y los pagos adicionales. Por supuesto que haré lo posible por conseguir este bono.
c) Hay cosas que me pasan por la mente mucho antes que la idea de ganarme un bono de compensación, prefiero que reconozcan mi labor.

Este análisis se basó en la realización de preguntas, que desafiaron a los vendedores a no mirar el plan per se, sino a sí mismos en relación con dicho plan, de tal manera que generara respuestas espontáneas. Se realizaron entrevistas breves, sin previo aviso, para que no existiese alguna preparación y con una garantía de confidencialidad completa. Si una respuesta no se pudo generar inmediatamente, se consideró un espacio en blanco en la respuesta y el entrevistador pasó a la siguiente pregunta. Algunas de las preguntas incluidas fueron: ¿Qué tan motivado está el vendedor en su organización? ¿Qué tan bien conoce su plan de incentivos? ¿Cree que el plan de incentivos puede influir en su comportamiento como trabajador? ¿Qué partes del plan le llaman la atención? (Scott, 2001).

Marley (2013), en su estudio hace referencia a cómo impulsar la motivación a través del plan de compensación. Muestra el autor, a través de su implementación qué tan determinante puede llegar a ser que los pagos por comisiones estén alineados con los intereses del trabajador y, a su vez, los objetivos para lograr el pago de dicha comisión, deben ser perfectamente factibles y medibles. Concluye Marley (2013): al igual que los representantes de ventas de la Compañía H, otros miembros de cualquier organización tendrán una combinación de la motivación extrínseca e intrínseca, para tener éxito; siempre y cuando sepan qué tienen que hacer para lograr alguna bonificación u obtener una comisión. Al saber dirigir la conducta en búsqueda de unos objetivos y, siendo a su vez éstos factibles, el desempeño será satisfactorio de acuerdo con la estrategia de la compañía. El resultado final será un plan de incentivos extrínsecamente motivador que complementará la motivación natural e intrínseca del equipo de ventas. Se observó en el estudio la relación directa entre los planes de incentivos y la motivación en sus dos categorías a tratar en el análisis; ya que, a medida que el plan aumentaba (en términos monetarios), estaba acorde con las necesidades del trabajador y, a su vez, el plan era considerado como factible, la motivación dentro de la fuerza de trabajo crecía tanto intrínseca como extrínsecamente.

Un estudio que presenta más detalles en términos metodológicos es el de Ledford, Fang y Gerhart (2013), quienes examinaron si el pago por desempeño disminuye el interés intrínseco de empleados profesionales de ocho compañías taiwanesas que representan a seis industrias. Los autores del estudio predijeron que el pago por desempeño tendría un efecto positivo, en lugar de un impacto negativo en el interés intrínseco.

Los autores plantearon la hipótesis sobre la relación positiva por dos razones. En primer lugar, los empleados cubiertos por los planes de pago por desempeño tienden a percibirlos como aumento del sentido de competencia personal y sentimientos de control en el lugar de trabajo. Esto se debe a que los empleados bajo este sistema reciben pruebas concretas de su competencia personal, cuando reciben salarios más altos. Aquellos que se sienten atraídos por los planes de desempeño individuales son más propensos a percibirse a sí mismos como profesionales de alto rendimiento y competentes para su organización. Estos empleados son menos propensos a experimentar efectos negativos sobre el interés intrínseco, en relación

a la remuneración por rendimiento individual; más bien son sensibles a adoptar este tipo de planes. Los resultados del estudio fueron consistentes con las hipótesis:

a) La correlación entre la motivación intrínseca y motivación extrínseca fue positiva (r = 0,22), después de corregir el error de medición. Eso significa que no existe equilibrio entre la motivación intrínseca y extrínseca para el empleado promedio. Cada empleado tiende a variar la relación entre los tipos de motivación extrínseca e intrínseca, debido a las necesidades particulares que lo mueven.
b) Los análisis de regresión indicaron que la fuerza del pago por desempeño fue positiva en relación con el interés intrínseco de los empleados. El coeficiente de regresión era relativamente fuerte (0,38), lo que indica que por cada aumento de 1,0 en la desviación estándar del pago por rendimiento, el interés intrínseco era 0.38 superior.
c) La relación positiva entre la remuneración por el desempeño individual y la motivación intrínseca se debió en gran parte a los efectos positivos de la paga de los planes de desempeño, en cuanto a los sentimientos de competencia y autonomía de los empleados.

A partir del estudio de Ledford, Fang y Gerhart (2012), surgen para ésta investigación (los pagos monetarios por comisión y su incidencia en la motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas de la industria farmacéutica) dos presupuestos que se quieren constatar, primero, que el impacto de las comisiones pueden variar según los intereses particulares, necesidades y características de los trabajadores y, segundo, que existe correlación entre los pagos por comisión y los elementos motivadores.

En el estudio de O'Hara y Albrecht (2001), los autores sugieren que los pagos relativos o por comisión pueden ser útiles en ciertas situaciones, pero para la mayoría de las organizaciones de ventas siguen siendo la mejor manera de motivar a los representantes de ventas.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede presumir que ventas es el departamento que más directamente puede llegar a ser impactado por los pagos por comisión; ya que, es un

área especialmente susceptible respecto a la relación dinero-motivación. Específicamente es un área donde el éxito en el trabajo siempre ha estado, directamente alineado con los incentivos. A los trabajadores de dicha área les gusta ser capaces de influir en sus ingresos, y aprecian la oportunidad de ganancias al alza que ofrecen los planes de ventas (es decir, el plan de incentivos motiva) (Adwin, 2013).

La fuerza de ventas en el sector farmacia históricamente se ha caracterizado por presentar alta sensibilidad ante las variabilidades de los planes de incentivos, específicamente con los pagos por comisiones de ventas realizadas. En el estudio de Pérez (2005) sistemas de incentivos para la fuerza de ventas en el sector farmacéutico, participaron los principales laboratorios farmacéuticos de España. El objetivo definido fue compartir información sobre las prácticas en sistemas de incentivos para los vendedores. Entre las principales conclusiones que generó dicha investigación, se destaca:

a) La totalidad de las empresas del sector poseen planes de incentivos específicos para su fuerza de ventas.
b) Los planes para la fuerza de ventas presentan una mayor “agresividad” retributiva frente al resto de empleados.

Agrega Pérez (2005) que la realidad actual muestra un mercado cada vez más competitivo y exigente, que está empujando a las empresas farmacéuticas a plantearse sistemas y herramientas que supongan una ventaja competitiva frente al resto. Y, particularmente, a cómo gestionar su fuerza de ventas de la forma más eficiente. Esto reafirma el interés por realizar un estudio con la mencionada unidad de análisis; ya que, es un sector y una población interesante para ser analizada.

Así pues, el presente estudio se enfoca en el sector farmacéutico, atendiendo a la susceptibilidad que puede presentar el mismo ante variaciones de los pagos por comisión en los trabajadores del área de ventas, en su motivación a lograr dicha bonificación y, por ende, en la mejora del desempeño. Aunado a lo anterior es importante mencionar que el sector farmacéutico ha sido afectado por diversos factores que atentan su rentabilidad y el rendimiento de los trabajadores (específicamente en el caso venezolano), entre otros vale mencionar: la complicación con el abastecimiento de las farmacias, la aparente falta de

inversión en la industria que desemboca en falta de producción de medicamentos, la falta de adquisición de divisas por parte de los laboratorios que hacen vida en Venezuela.

Los laboratorios farmacéuticos han creado estrategias para seguir surtiendo al mercado a pesar de las irregularidades en la obtención de divisas y el control de los precios. Cabe destacar que las comisiones por ventas realizadas siguen siendo otorgadas a los vendedores por parte de los laboratorios, a pesar de los problemas socioeconómicos anteriormente planteados. Se conoce que, las comisiones forman parte esencial en la estructura salarial de los trabajadores del área de ventas, por ende, dicho sistema de compensación variable se mantiene vigente en las organizaciones pertenecientes al sector.

Por todo lo anteriormente presentado, se busca dar respuesta a la siguiente interrogante: **¿De qué manera inciden los pagos por comisión por ventas realizadas en la motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas de la industria farmacéutica del área metropolitana de Caracas?**

A lo largo de este estudio, se dará repuesta a ese interrogante, con el objeto de conocer la relación entre las variables: pagos por comisión, motivación intrínseca y extrínseca. Es necesario destacar, igualmente, que esta investigación, además, pretende dar un aporte a todos aquellos investigadores que decidan realizar un análisis del tema de las comisiones monetarias y su vinculación con la motivación en otras áreas del campo laboral, donde se haga uso del pago por comisiones. Los estudios futuros podrán seguir la metodología aquí aplicada (un estudio transaccional o transversal correlacional/causal), la cual puede servir de guía para otros estudiantes que deseen ampliar este tipo de investigaciones.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

Para la investigación que se desea llevar a cabo se han planteado una serie de objetivos, los cuales orientarán el desarrollo del estudio, para así llegar a conclusiones concisas que puedan generar respuestas a la pregunta de investigación formulada anteriormente.

Objetivo General:

Conocer las incidencias de los pagos monetarios por comisión en la motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas del sector farmacéutico.

Objetivos Específicos:

Describir la incidencia de los pagos monetarios por comisión en la motivación intrínseca de la fuerza de ventas del sector farmacéutico.

Describir la incidencia de los pagos monetarios por comisión en la motivación extrínseca de la fuerza de ventas del sector farmacéutico.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el conjunto de definiciones y teorías más relevantes sobre las cuales se sustentará y reforzará esta investigación, enfocadas en las grandes temáticas a estudiar: compensación y motivación y sus componentes. De igual manera se establecerán conceptos y definiciones correspondientes a la unidad de análisis de la investigación, en relación con las variables a estudiar con el propósito de otorgar una visión global y específica de todos los detalles que dan vida al presente trabajo.

1.- Compensación total.

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 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).

Hoy en día y de acuerdo a la participación o contribución con los objetivos de la organización, los empleados son remunerados, recompensados o compensados de varias maneras. Estas recompensas componen lo que llamamos Compensación Total (Dolan, Schuller, Valle, 1999).

En este sentido y tomando la definición de Milkovich y Newman, se define la compensación total como “todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de una relación de empleo” (1999, p.5).

Ahora bien, conociendo en detalle lo que significa en términos conceptuales la compensación total, es importante saber la importancia de la misma en lo que respecta a la sociedad laboral actual. Gómez, Balkin y Cardy (2001) establece que las compensaciones son importantes para los trabajadores; ya que, los afecta de manera económica, psicológica y sociológica; de tal forma, que si la aplicación de tales retribuciones son no adecuadas, pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño, lo cual puede afectar directamente a la empresa.

Con el fin de otorgar diferentes enfoques del término, acudimos a presentar algunos de los conceptos o definiciones más importantes que autores han otorgado en su estudio a la compensación total. Desde la perspectiva empresarial, en un principio la compensación tenía como objetivos únicos la búsqueda de productividad y el desarrollo de los planes estratégicos de las organizaciones, sin que existiera una intención de fondo o que significara un instrumento o mecanismo regulador en la conducta de los trabajadores, siendo asumida en resumidas cuentas como la retribución por el trabajo realizado y significando un mero costo laboral. Sin embargo, en la actualidad esta concepción de la compensación ha cambiado de perspectiva; ya que, para la organizaciones no sólo significa un costo laboral sino también una inversión, un instrumento que le permite a sus fuerzas laborales la posibilidad de ser más productivas, motivándolas a través de la posibilidad de estar mejor remunerados y utilizándola como una herramienta para el logro de los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista de los empleados “la compensación representa su principal fuente de ingreso, un pago por sus servicios prestados, una recompensa por su trabajo o el valor de sus capacidades personales, o el retorno de la educación y el entrenamiento que han adquirido” (Milkovich & Newman, 1999, p.5).

Estableciendo otro punto de vista en referencia al tema, Chiavenato (2000) sugiere que existen distintas percepciones del salario, las cuales dependen tanto de los empleados, como de los empleadores:

a) Para los empleados es un elemento simbólico intercambiable (el dinero), por el cual la persona se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización. El

salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

b) Para las organizaciones, el salario es un gasto, porque se refleja el costo del producto final y una inversión, porque representa manejo de dinero como factor de producción.

1.1.- Componentes de la compensación total.

Es conveniente para lograr una orientación adecuada respecto al trabajo a desarrollar, que se expliquen con especificidad los componentes que dan vida a la compensación total. De esta manera, además de establecer detalles de los mismos, se conocerán las diferencias, muchas veces obviadas, existentes entre ellos.

1.1.1.- Compensación extrínseca.

La compensación extrínseca tiene relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado. Pueden ser divididas en no financieras y financieras.

a) Recompensas extrínsecas no financieras: incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo, el prestigio de la organización o la posibilidad de tener una buena oficina. Las organizaciones modernas se han preocupado por crear un ambiente o “clima” de trabajo excelente.

b) Recompensas extrínsecas financieras: implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso “gerenciar capital humano”, que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización. Pueden a su vez dividirse en:

c) Directas: agrupan a todas aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo de trabajo o por los resultados obtenidos por su trabajo. Estos costos generan deducciones para los empleados y una carga impositiva tanto para el trabajador como para el empleador. En esta categoría se encuentra:

- Sueldo o salario básico.

- Primas o bonos de varios tipos bono vacacional, horas extras, prima por hijos, prima de antigüedad, etc).
- Comisiones o pagos por rendimiento.
- Asignaciones en efectivo.
- Incentivo por inventario.

d) Indirecta: agrupan a todos aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de “beneficios” públicos o privados, para los empleadores. Se pueden calificar en

- Programas de protección: los beneficios de estos programas se utilizan o son diseñados para garantizar el nivel o calidad de vida de los trabajadores. Pueden ser de carácter público o privado. Generalmente los de carácter público son un requisito de la ley (Seguro Social, seguro de paro forzoso, política habitacional). Mientras que los planes o programas de protección de carácter privado se desprenden de la iniciativa o acuerdo entre los empleadores y los empleados (caja de ahorro, seguro de vida, HCM).
- Pago por tiempo no trabajado: se puede generar en dos momentos: 1) cuando los empleados están en su sitio de trabajo; y 2) en aquellos momentos cuando no lo están. Esto significa que al trabajador se le continúa pagando durante sus periodos de descanso almuerzo, cambio de ropa, etc. También se le continúa pagando durante vacaciones o disfrute de día libre o feriado.
- Servicios y donaciones: según la naturaleza pueden ser de carácter general o limitado. Quiere decir que puede estar dirigido a todos los trabajadores o a un grupo de ellos. (comedores o servicio de comida, pagos de matrícula escolar para empleados o familiares, acciones de club, etc) (Urquijo y Bonilla, 2010).

1.1.2.- Compensación Intrínseca.

La compensación intrínseca no depende de los planes o programas de formación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que éstos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuye con su crecimiento y desarrollo personal. Para ellos, estos trabajos considerados "ricos" en recompensas intrínsecas (aquellas que el trabajador muchas veces no sabe explicar, simplemente el trabajo o labor le da "nota"). Una persona puede recompensarse a sí misma sólo por realizar un trabajo específico. En un sentido real, los gerentes no pueden generar recompensas intrínsecas a los empleados. El gerente sólo es capaz de proveer oportunidades de empleo para que ellos mismos se recompensen (Urquijo, 1998).

1.2.- Compensación total en efectivo.

La compensación total en efectivo son todos los pagos que un empleador le da a un empleado por los servicios prestados en la organización. De manera general, comprende fundamentalmente tres elementos los cuales son los pagos fijos, los pagos variables y los incentivos (Morales y Velandia, 2004).

1.2.1.- Pagos fijos.

Bohlander, Snell, y Sherman (2001) establecen que los pagos fijos son la suma del salario básico anual más otros pagos fijos en efectivo. Entre los que se encuentran principalmente:

a) Salario básico mensual: es la remuneración que recibe mensualmente un empleado por los servicios ofrecidos o prestados dentro de una organización.
b) Bono vacacional: es la remuneración que percibe un empleado por concepto de periodo vacacional, se trata de una retribución adicional concebida para contribuir al disfrute de las vacaciones.
c) Asignaciones no salariales: se refiere a los subsidios por ley que le corresponden al empleado a través de cupones. Por ejemplo: cesta ticket, ticket de restaurante, bonos de transporte, primas por antigüedad, pago por antigüedad y cualquier otro subsidio.

d) Fondo de ahorro: son los aportes de la empresa y el empleado, a través de fondos de ahorro y fideicomisos.
e) Caja de ahorro: comprende todos los aportes realizados a la caja de ahorro por parte del empleador, que contribuyen monetariamente con el empleado.
f) Utilidades: es la cantidad de días garantizados por ley, que se le otorgan a cada empleado, al final del ejercicio fiscal de la organización con motivo de la repartición de las utilidades generadas por la empresa.

1.2.2.- Pagos variables

Son los pagos que están sujetos a un conjunto de sistemas cuya característica común es la existencia de una compensación monetaria no consolidable que percibe el trabajador, determinada por la consecución de unos objetivos medibles, cuya cantidad varía según los resultados alcanzados en un período de tiempo determinado (Bohlander, Snell, y Sherman, 2001)

1.2.3.- Incentivos.

Los incentivos salariales o financieros, no son otra cosa que los programas que han sido destinados para recompensar de forma variable a aquellos trabajadores cuyo desempeño y rendimiento podría catalogarse de alto, en relación a las expectativas que la empresa había establecido al inicio del periodo evaluado (Florkowski y Schuster, 1992).

Éste tipo de pago es implementado por las organizaciones con el objetivo de transmitirle al trabajador las áreas o los objetivos en donde se enfoca la organización, con el fin de reforzar el desempeño de los mismos.

1.2.3.1.- Objetivos de un plan de incentivos.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en relación a sus objetivos establecidos.

Los trabajadores deben ver a los incentivos monetarios como un soporte, por el cual deben demostrar a cambio su compromiso con la empresa.

Los planes de incentivos dejan de serlo cuando no vinculan la compensación a los logros. Bohlander et. al (2001) lo conforman por cuatro categorías:

a) Propiedad de los empleados: el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El objetivo es que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten ventajas financieras del progreso de la organización.
b) Planes de participaciones en la producción: permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser de corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas.
c) Planes internacionales de incentivos: algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Es recomendable que este tipo de planes se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior.
d) Planes de participación en utilidades: su efectividad se reduce por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

Siguiendo con la contextualización, para los autores anteriormente citados, existen algunas reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

a) Se deben otorgar incentivos en base a desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente fundamentarlas en la motivación del desempeño del trabajador.
b) El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
c) Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga.

1.2.3.2- Tipos de planes de incentivos.

Entendiendo la importancia que poseen los planes de incentivos dentro de las organizaciones por significar un mecanismo de motivación y satisfacción de los empleados en búsqueda de maximizar su rendimiento, a continuación se establecen los tipos de incentivos utilizados en la actualidad por las organizaciones.

1.2.3.2.1.- Planes de incentivos individuales:

- Por pieza o destajo: pago por cada unidad u obra producida
- Hora estándar: la medida para el pago del incentivo viene determinada por un tiempo estándar
- Día de trabajo medido: se establecen estándares formales de producción y el desempeño del empleado.
- Planes de ventas: se aplican a vendedores y gerentes de ventas, tomando la forma de comisiones.
- Planes de incentivos gerenciales: generalmente toman la forma de bonos en efectivo por buen desempeño del departamento, división o por la organización entera.

1.2.3.2.2.- Planes de incentivos grupales:

Se tratan de adaptaciones de los individuales, pero basándose en estándares de contribución de grupos y de acuerdo al desempeño que obtengan, respectos a tales estándares se determina el premio. Este tipo de plan tiene varias maneras de llevarse a cabo, la primera es cuando se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y pagan incentivos a los miembros si el grupo excede ese criterio. Otra forma es establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto: todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo, y por último, una tercera opción es simplemente elegir un criterio de medición del desempeño del grupo que éste mismo pueda controlar, por ejemplo, el total de horas por unidades producidas. Si el resultado es mayor al establecido, el grupo es premiado (Dessler, 1996).

1.2.3.2.3.- Planes de incentivos organizacionales:

Suelen buscar el alza en los niveles de cooperación de los empleados, los más comunes son: los planes de bonos cuando los empleados reciben un porcentaje de su salario, así como cuando el empleado recibe parte de los beneficios o ganancias de la compañía (Dolan y Schuller, 1994).

1.2.3.3.- Ventajas de los programas de incentivos:

a. Enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
b. Son costos variables que se enlazan con los logros de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
c. Se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos, de lo contrario se retienen.
d. Impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
e. Advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica (Werther y Davis, 1995).

Relacionado todo lo expuesto sobre las compensaciones, se encuentra la variable motivación. Necesariamente, en el campo laboral los empleados reciben un tipo (o tipos) de compensación por el desempeño; pero, a ello se suma el factor motivacional para poder cumplir la mejor manera posible con sus funciones. Es en el marco de los objetivos de esta investigación, entonces, que a continuación se describe el sentido y significado de dicho concepto, así como de las teorías que han levantado estudiosos en el campo de la piscología, lo cual se ha extendido a las ciencias de la administración.

2.- Motivación.

Para Robbins (1999) la motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de las metas, sea estas personales u organizacionales" (p.207). A su vez, el mismo autor define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad personal.

Igualmente, argumenta Robbins (2004) “la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (p.6). Además, añade que son estímulos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.

Los autores Hodgetts y Steven (1986) estiman que “En el ámbito laboral, la motivación en el trabajo es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización” (p.95).

En conclusión, la motivación tiene una dimensión de persistencia que es la medida del tiempo durante el cual alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

2.1.- Teorías explicativas de la motivación.

Las teorías explicativas de la motivación se enfocan en tratar de explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas. La principal razón por la cual los individuos actúan como lo hacen es para satisfacer sus necesidades o deseos: para estar satisfechos (Locke, 2006).

2.1.1.- Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow (1943) fue el primer estudioso del campo de la psicología en afirmar que los seres humanos tienen necesidades: psicológicas, de creatividad, de propósitos a largo plazo, de valores, de bondad, etc. Al hacer esto, Maslow cambió el mapa de la naturaleza humana; pues, confirma que los seres humanos poseen una “jerarquía de necesidades” que van desde el alimento y la seguridad, al sexo, la autoestima, y hasta la autorrealización.

Según Maslow (1943), las necesidades pueden agruparse en categorías diferentes formando cinco niveles de necesidades:

a- Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada (vestido), de vivienda, etc.

b- Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, a lo desconocido, a la anarquía, etc.

c- Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos; las de: comunicarse con otras personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, etc.

d- Autoestima: también conocidas como las necesidades del ego o del reconocimiento. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de un grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

e- Auto realización: también conocidas como de perfección o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Este concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, se basa en un estudio realizado sobre individuos occidentales. Muestra una serie de necesidades que incumben a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética de los individuos. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades ubicadas en el siguiente nivel de la pirámide su meta próxima a satisfacer.

Según Maslow, sólo las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento. Ésta jerarquía indica el grado de urgencia que plantea la satisfacción de las necesidades en los distintos niveles. Las fisiológicas son fundamentales en este sentido. Sólo cuando están satisfechas las de un nivel, adquieren importancia las necesidades situadas en el siguiente nivel, como factores motivadores; así sucesivamente hasta llegar al punto más alto de la escala.

Sin embargo, la obra de Maslow fue criticada ya que no consideró que las personas puedan hallarse en distintos niveles de necesidades y tampoco hizo alusión a que los individuos pueden revertir sus necesidades a un nivel inferior.

Trasladando la teoría de Maslow al ámbito laboral, la principal recomendación a los líderes es satisfacer las necesidades del nivel inferior de los empleados. Se debe conocer y entender las necesidades de las personas y satisfacerlas como medio para mejorar su desempeño.

2.1.2. - Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Herzberg (1959). Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo? Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

Mediante este estudio Herzberg (1959) halló los siguientes elementos o factores de primer nivel que producen satisfacción o insatisfacción:

a) Salario: Cantidad que percibe o modo de retribución.

b) Relaciones interpersonales: entre compañeros de trabajo y de empleados con los jefes.
c) Vida privada: Si el trabajo influye en la vida privada.
d) Status: Posición jerárquica del empleado.
e) Promoción: Posibilidad o imposibilidad de ascender.
f) Condiciones laborales: Ambientales (iluminación, ruido, temperatura) o de seguridad (física y laboral).
g) Reconocimiento: alabanzas o críticas.
h) Capacidad directiva de los jefes: cualificados o no cualificados.
i) Responsabilidad: Si el trabajador puede tomar decisiones, o hay una ausencia o exceso de decisiones.
j) Política de empresa: Gestión correcta, con pocas normas, o gestión incorrecta, con ausencia de normas o exceso de ellas.
k) El trabajo en sí mismo: variado o monótono, rutinario.
l) Logro: Alcanzar con éxito las actividades realizadas o no alcanzarlas.
m) Desarrollo personal: Poder alcanzar nuevos conocimientos, o, por el contrario, no se organizan cursos de formación, no se pueden demostrar las habilidades, etc.

Estos factores se pueden agrupar en dos bloques:

a) Factores higiénicos: previenen contra la insatisfacción pero no la producen. Son extrínsecos al trabajo (Salario, relaciones interpersonales, vida privada, condiciones laborales, capacidad directiva de los jefes, política de empresa, status).
b) Factores motivadores: crean satisfacción, pero pueden llegar a producir insatisfacción si no se cumplen. Algunos de los factores intrínsecos al trabajo son: promoción, reconocimiento, responsabilidad, logro, desarrollo personal, trabajo en sí mismo.

Estableciendo una relación entre la teoría planteada por parte de Herzberg (1959) con la de Maslow (1943), podemos notar, que los factores que Herzberg clasifica como intrínsecos o motivadores, son los que corresponden a las necesidades situadas en los niveles más altos de la jerarquía enunciada por Maslow, mientras que los extrínsecos o higiénicos tienen relación con las necesidades situadas en la base de dicha jerarquía.

2.1.3- Teoría de las necesidades de McClelland.

Según McClelland (1989), las necesidades se aprenden en la niñez, es decir, depende de lo que se vive en la niñez se proyectarán unas necesidades u otras en la edad adulta. Es lógico, ya que a una edad muy temprana el ambiente social, cultural, el contexto donde se desarrolló el niño, será muy influyente. Esta teoría distribuye las necesidades en cuatro grupos:

a) Afiliación: necesidad que tienen todas las personas de relacionarse con otras. Es la necesidad más importante y se crea cuando existe ansiedad, que en el trabajo acostumbra a ser provocada por la rutina. Para satisfacer esta necesidad, si hay relaciones entre trabajadores, se crean grupos informales, es decir, cuando un grupo de trabajadores se relaciona entre sí de forma informal. Hay organizaciones que consideran a los grupos informales como positivos, otras en cambio los consideran negativos y los evitan, no fomentando trabajos en grupo o poniendo muchas normas y reglas.
b) Poder: Deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir, controlar y dominar otras personas. Para el autor, es la necesidad más desacreditada asociada a personas autoritarias y déspotas. Según la teoría, la mayoría de universitarios no tienen gran necesidad de poder, desean más tener la posibilidad de emplear sus facultades. Según Mc Clelland, muchos directivos no están ahí buscando poder, sino prestigio.
c) Autorrealización: deseo que tienen las personas de progresar dentro de la empresa, psicológicamente. Es el deseo de demostrar las habilidades, el potencial, la destreza. Una persona con una alta necesidad de este tipo suele encontrarse con obstáculos, como un trabajo monótono, consecuencia de la especialización (dividir el trabajo en tareas concretas), o como una jerarquía estricta que implica la aparición de órdenes y normas.
d) Logro: deseo que tienen las personas de alcanzar el éxito, a la hora de solucionar problemas, en una negociación, en convencer a un grupo de personas, etc. Buscan tareas que impliquen un desafío; una meta alcanzable (ni tareas fáciles, ni excesivamente complejas). Los resultados han de depender exclusivamente de ellos, de

las decisiones tomadas por ellos. No les gustan los juegos de azar, prefieren tenerlo todo controlado. En grupo, intentarán elegir a expertos, para asegurarse el triunfo.

Finalmente, el rendimiento laboral está en función de la intensidad de la necesidad, más la atracción por la satisfacción, sumado a las expectativas. Al hablar de las motivaciones se debe hacer referencia, necesariamente, a las expectativas (deseos, esperanzas, anhelos), pues ambas están fuertemente relacionadas en cuanto al logro de objetivos por parte del ser humano. Por ello a continuación se describe la teoría de Vroom, la Teoría de la autodeterminación, ambas teorías sobre la motivación, con el objeto de dar una mayor visión a todo lo antes expuesto.

2.1.4- Teoría de las expectativas de Vroom.

Vroom (1964) desarrolló esta teoría que se refiere únicamente a la motivación para producir. Según Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

a) Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos, puede incluirse dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc.
b) La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales, si un trabajador se plantea devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una mayor motivación para producir.
c) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas basadas en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio, por ejemplo: aumentar la productividad, está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales: dinero, beneficios sociales, ascensos, etc.

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica el deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación; ya que, hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos.

2.1.5.- Teoría de la autodeterminación.

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), es una macro teoría de la motivación humana que tiene relación con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de contextos sociales. La teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones al nivel más alto de reflexión y se comprometen en las acciones con un sentido de elección (Deci y Ryan, 1985). Esto es, el grado en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria, por propia elección.

La TAD es una teoría que se ha desarrollado a través de cuatro mini-teorías: la Teoría de la Evaluación Cognitiva, la Teoría de la Integración Orgánica u Organísmica, la Teoría de las Orientaciones de Causalidad y la Teoría de Necesidades Básicas. Cada una de ellas explica un concepto motivacional basado en los fenómenos que surgieron del laboratorio y la investigación de campo enfocados a los diferentes problemas. Las cuales son:

a) La Teoría de la Evaluación Cognitiva: tiene el objetivo de especificar los factores que explican la variabilidad de la motivación intrínseca. Se enfoca hacia las necesidades fundamentales de competencia, autonomía y fue formulada para integrar los resultados de los experimentos iniciales del laboratorio sobre los efectos de los premios, regeneración, y otros aspectos externos en la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985). Dicha teoría, propone cuatro puntos principales que ayudan a explicar y predecir el nivel de motivación intrínseca de una persona (Mandigo y Holt, 1999). Estos cuatro puntos se pueden resumir de la siguiente forma:
    - Cuando los individuos participan en una actividad que han elegido y sobre la que

tienen control, mejorará la motivación intrínseca. Pero si existe alguna percepción de control por un factor externo, la motivación intrínseca probablemente disminuirá (Goudas, Biddle, Fox y Underwood, 1995).

- En relación a la competencia, ésta indica cómo se siente el individuo con respecto a determinados dominios de su vida. Cuando se da a los practicantes mayor control y capacidad de elección dentro del ambiente de la actividad, es probable que la motivación intrínseca aumente (Deci y Ryan, 1985).
- Los factores extrínsecos que se perciben como informativos respecto a la competencia percibida y el feedback positivo, promueven la motivación intrínseca, mientras que los factores extrínsecos que se perciben como elementos de control, o la desmotivación percibida como incompetencia, disminuyen la motivación intrínseca (Mandigo y Holt,1999).
- En los individuos motivados hacia la tarea tendrá una mayor influencia la motivación intrínseca, ya que toman parte en ella por el goce de la actividad, mientras que aquellos con una orientación hacia el ego probablemente no estarán intrínsecamente motivados, ya que sienten mayor presión y control para mantener su autoestima (Mandigo y Holt, 1999).

b) Teoría de la Integración Orgánica: tiene como objetivo detallar las diferentes Formas de motivación extrínseca y los factores contextuales que promueven o impiden la interiorización e integración de éstos en la regulación de las conductas (Deci y Ryan, 2000).

c) Teoría de las Necesidades Básicas: entendiendo a las necesidades psicológicas básicas como algo innato, universal, esencial para la salud y el bienestar (Deci y Ryan, 1985), se puede entender que en la medida en que las necesidades son satisfechas continuamente, las personas funcionarán eficazmente y se desarrollarán de una manera saludable, pero en la medida en que no alcancen a cubrir sus necesidades, las personas mostrarán evidencias de enfermedad o funcionamiento no óptimo. En general, la importancia de las necesidades en la Teoría de la Autodeterminación, se debe a que las mismas influirán en los tres principales tipos de motivación que a su

vez afectara la conducta del individuo.

4.- Teoría de las Orientaciones de Causalidad: Deci y Ryan (1985) definen las orientaciones de causalidad como aspectos relativamente duraderos de las personas que caracterizan el origen de la regulación, y el grado de libre determinación de su conducta. A su vez, describe tres tipos de orientaciones causales que guían la regulación de los individuos: la orientación de control; incluye la conducta de las personas en las que existe un control en el entorno o dentro de ellos mismos, las personas realizan la conducta porque ellos piensan que "deben hacerla", juega un papel importante las recompensas externas, los plazos para realizar una actividad y la vigilancia para motivarse (Deci y Ryan, 1985), la orientación de autonomía; toma en cuenta a aquellos individuos que tienen un alto grado de capacidad de elección, de iniciación y regulación de la conducta, con un predominio del locus de control interno. Organizan sus acciones basándose en sus metas personales e intereses, se encuentran intrínsecamente motivados y, por último, la orientación impersonal, incluye a las personas que experimentan su conducta más allá del control intencional de la misma. La orientación impersonal está a menudo en relación con los sentimientos depresivos o altos grados de ansiedad (Deci y Ryan, 1985).

2.2.- Perspectiva Conductual de la Motivación.

Desde el punto de vista conductual la motivación intrínseca y extrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

2.2.1.- Motivación extrínseca.

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo: "Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, 1994, p.102).

Añade Reeve (1994) que las conductas puede tener cuatro consecuencias posibles:

a) Refuerzo positivo: cualquier estimulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta.
b) Refuerzo negativo: cualquier estimulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil.
c) Castigo: cualquier estimulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo.
d) Extinción o no refuerzo: fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta. Al no estar presente el estímulo va disminuyendo la aparición de dicha conducta, hasta que se extingue.

2.2.1.1.- Tipos de motivación extrínseca.

a) Regulación externa: es la forma menos autodeterminada de la motivación extrínseca. La conducta se realiza para satisfacer una demanda externa o por la existencia de premios o recompensas. Los individuos experimentan la conducta sintiéndose controlados o alienados (Deci y Ryan, 2000). Este tipo de motivación se basa en la búsqueda de una recompensa o evitación de castigos. Esta forma de regulación se caracteriza por tener un locus de control externo.
b) Regulación introyectada: este tipo está asociada a las expectativas de auto-aprobación, evitar la ansiedad y el logro de mejoras del ego, en aspectos tales como el orgullo (Deci y Ryan, 2000). Al igual que la regulación externa, sigue manejando un locus de control externo, los motivos de participación en una actividad son principalmente el reconocimiento social, las presiones internas o los sentimientos de culpa (García Calvo, 2004).
c) Regulación identificada: La conducta es altamente valorada y el individuo la juzga como importante, por lo que la realizará libremente aunque la actividad no sea agradable (Carratalá, 2004).
d) Regulación integrada: la conducta se realiza libremente, la integración ocurre cuando la persona evalúa la conducta y actúa en congruencia con sus valores y sus necesidades (Deci y Ryan, 2000). Es un proceso de desarrollo y un tipo de

motivación generado por incentivos y consecuencias, pues involucra el auto-examen necesario para adoptar nuevas formas de pensar, sentir y comportarse (Reeve, 2003).

2.2.2.- Motivación intrínseca.

Se puede definir como aquella motivación relacionada con la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa. El desarrollo de la actividad en sí constituye el objetivo y la gratificación, suscitando también sensaciones de competencia y autorrealización (Deci y Ryan, 2000).

Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca. Reeve (1994) ha determinado que "las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser novedosas, complejas e imprevisibles" (p.130). Un aspecto importante de la conducta intrínsecamente motivada es que el interés por la actividad y las necesidades de competencia y autorrealización subsisten incluso después de haberse alcanzado la meta, otra de sus características esenciales es que el control de la conducta radica en la propia persona que realiza la actividad.

Si las personas se auto-perciben como competentes, auto-determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentes satisfactorias (Reeve, 1994, p.139).

La motivación intrínseca se origina desde el interior de una persona y es impulsada por un interés o disfrute de la tarea en sí, sin recompensa o influencia externa, mientras que la motivación extrínseca es impulsada por el comportamiento o el desempeño de una actividad con el fin de lograr un resultado que es recompensada. Las recompensas pueden incluir dinero o reconocimiento (Marley, 2013).

2.4.2.1.- Tipos de motivación intrínseca.

- Hacia el conocimiento: el individuo se compromete en una actividad por el placer y la satisfacción que experimenta mientras intenta aprender.

- Hacia la ejecución: el sujeto se compromete en la actividad por placer mientras intenta mejorar o superarse a sí mismo. El foco de atención se centra en el propio proceso y no tanto en el producto final o resultado. Está relacionado con términos como reto personal, motivo de logro o competencia personal.

- Hacia la estimulación: el sujeto se compromete en la actividad para experimentar sensaciones asociadas a sus propios sentidos

(Deci y Ryan, 2000)

3. Motivación en la fuerza de ventas.

Kotler (1996) establece que la fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de la fuerza de ventas es la compañía misma para muchos de ellos, a su vez, son los encargados de traer a la empresa información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente.

Muchos vendedores no necesitan estimulación externa para trabajar duro (sus propias necesidades le motivan a hacerlo). Sin embargo, todos deben ser externamente motivados para realizar acciones coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.

Stanton, Buskirk y Spiro (1991) exponen cuatro factores que nos explican la importancia de la motivación en la fuerza de ventas, así como su complejidad, los cuales son:

a- Naturaleza del trabajo de ventas: los vendedores experimentan una agradable sensación de satisfacción cuando consiguen una venta. Pero también frecuentemente se encuentran con la frustración de no realizar venta alguna. Los vendedores gastan una gran cantidad de tiempo en llamadas a clientes y en viajes entre pedido y pedido. Esto significa que la mayoría del tiempo están lejos de cualquier tipo de apoyo de sus superiores y, a menudo, se sienten abandonados por sus empresas. Consecuentemente, necesitan mayor motivación que los miembros de la empresa que ocupan otros puestos, para alcanzar el nivel de rendimiento que la dirección desea.

b- Individualidad de los vendedores: tienen sus propios objetivos personales y problemas, cada uno puede responder de forma diferente ante una determinada fuerza motivadora.

Lo ideal sería que la empresa desarrollara un sistema motivacional para cada vendedor; pero esto último conllevaría muchos problemas en la práctica. En realidad, la dirección debe desarrollar un mix motivacional que se aplique a todo el grupo de vendedores.

c- Diversidad de objetivos de la empresa: generalmente, una empresa se plantea diversos objetivos, los cuales pueden entrar en conflicto entre sí. Éstos, de alguna manera, entran en conflicto y requieren diferentes fuerzas motivadoras. Con una cantidad importante de objetivos en conflicto, desarrollar una combinación efectiva de motivadores resulta difícil.

d- Continuos cambios en el mercado: los cambios en el entorno dificultan a la dirección el desarrollo de un correcto mix de fuerzas motivadoras para la fuerza de ventas. Un método que motive hoy a nuestros vendedores puede no funcionar el mes siguiente, por causa de ciertos cambios en las condiciones del mercado. Incluso cuando las condiciones ambientales permanecen estables durante un largo período de tiempo, puede ocurrir que los mismos métodos motivadores pierdan su efectividad.

4. Compensación en la Fuerza de Ventas.

Como anteriormente se pudo adelantar, la fuerza de ventas es uno de los departamentos que más se ve influenciado por los planes de incentivos financieros, dada la naturaleza del trabajo, la competitividad existente dentro y fuera de las organizaciones. La dirección de ventas debe determinar la combinación de instrumentos o recompensas más efectiva para motivar a la fuerza de ventas.

Los incentivos financieros utilizados con mayor frecuencia en dicho departamento, son: salario fijo, comisión y una combinación de salario base, más incentivos en forma de comisiones, bonos o similares. Estos planes combinados son la forma más común de compensación.

El salario fijo supone un coste fijo de ventas para la empresa, la cual gasta o invierte la misma cantidad de dinero, independientemente de las realizadas. Cuando son altas, y puesto que el coste de las mismas es constante, aumentarán los beneficios, ocurriendo lo contrario cuando las ventas son bajas.

Motivacionalmente, un salario fijo ofrece gran satisfacción a quienes tienen una fuerte necesidad de seguridad. El pago es constante y predecible. Consecuentemente, no ofrece al vendedor una medida de su rendimiento en la cual fijarse para conocer su éxito o fracaso en su puesto de trabajo. Entre los inconvenientes del salario fijo, se encuentra que la compensación no está relacionada directamente con aspectos específicos del rendimiento en el puesto. Con ello, no se proporciona incentivo directo para mejorar los resultados (Escolano, s.f.).

Es por ello, que el salario fijo es el instrumento menos efectivo para motivar y dirigir los esfuerzos de ventas.

Las comisiones, por su parte, generalmente están basadas en factores controlables por la fuerza de ventas. A la hora de diseñar un pago por comisión Escolano (s.f.) indica tres elementos:

a) La base sobre la que medimos el rendimiento para realizar el pago – por ejemplo, ventas realizadas en unidades monetarias o en unidades de producto.
b) El porcentaje, o cantidad pagada por unidad de medida realizada.
c) El punto de partida para realizar el pago por comisión.

En un plan basado en comisión fija, el vendedor asume todo el riesgo, si el fracasa en su trabajo, a la empresa no le supondrá coste alguno. Los costes de venta varían directamente con el volumen de ingresos, por ello es una atractiva forma de pago para empresas con pocas reservas financieras. Este sistema es el que ofrece un mayor poder motivacional. Es ideal para remunerar a quienes tienen una fuerte necesidad de realización; es decir, quieren ser remunerados por su rendimiento y no se identifican con la empresa (Escolano, s.f).

La principal ventaja de este sistema es que constituye un fuerte factor motivacional, ofreciendo incentivos a los vendedores para que trabajen duro. Al existir una relación directa, en cuanto al rendimiento en ventas y la compensación financiera que recibe el vendedor, éste estará motivado a mejorar su productividad para incrementar su remuneración.

La principal limitación que encontramos en un sistema de comisión fija es la dificultad de controlar y dirigir las actividades de los vendedores. Así, al estar relacionada la remuneración con el volumen de ventas, es difícil motivar al vendedor a realizar actividades

que no conduzcan directamente a ventas a corto plazo. Además, intentarán colocar gran cantidad de producto a los clientes, descuidando el servicio una vez lograda la venta (Escolano, s.f.)

Otra desventaja de este sistema es que los ingresos pueden fluctuar ampliamente por razones más allá del control de los vendedores. Cuando las condiciones del mercado son malas, los ingresos pueden caer estrepitosamente aunque estén trabajando más duramente que antes. Por otro lado, en buenas condiciones, pueden llegar a tener altos ingresos sin esforzarse (Escolano, s.f.).

Los planes combinados son aquellos que ofrecen un salario base más algún tipo de incentivos. El propósito de cualquier plan combinado es evitar los puntos débiles o desventajas de los planes únicos, manteniendo, al mismo tiempo, los puntos fuertes. El salario base proporciona al vendedor un ingreso estable y da a la dirección capacidad para recompensar la realización de tareas no relacionadas directamente con la venta a corto plazo; tales como, prestación de servicios a clientes o la realización de tareas administrativas. Por otro lado, los incentivos proporcionan recompensas directas que motivan el esfuerzo para mejorar el volumen de ventas.

Los planes de salario base más comisión, probablemente, son el método de compensación más utilizado. Este plan proporciona las ventajas del salario más los incentivos y flexibilidad de la comisión. Sin embargo, es un sistema complejo y costoso de administrar dado el elevado número de elementos a tener en cuenta. El éxito del plan dependerá ampliamente de proporcionar el correcto balance entre los elementos para cada situación de ventas.

La relación de las ventas con el pago variable denominado “comisión” es evidente; ya que, se basan únicamente en porcentajes preestablecidos por operaciones de determinado volumen, es decir, el vendedor puede auto programar sus tareas, a fin de conseguir el mejor resultado de ventas reflejado en un monto económico que le retribuya su labor (Muñiz, s.f.).

4.1.- Cumplimiento de pago por comisión de ventas:

Se toma como referencia lo expuesto por López (2009):

a) Cumplimiento: representa el primer estímulo para cualquier área o departamento de producción, dependiendo del producto que se trate podrá tener diferentes formas (lineal, exponencial, polinomial o mixta). Relaciona el cumplimiento de objetivos con una recompensa determinada.
b) Sobrecumplimiento: representa el segundo estímulo para el área o departamento de producción, dependiendo del producto que se trate podrá obtener diferentes formas (lineal, exponencial, polinomial o mixta), recompensa el exceso en el cumplimiento de ventas preestablecidas.
c) Cumplimiento adelantado: representa el tercer estímulo para el área o departamento de producción, recompensa el cumplimiento de objetivos antes del tiempo proyectado, se trata de establecer una fecha en la cual se otorgará determinada recompensa en caso de que el objetivo de ventas haya sido logrado.
d) Cumplimiento mínimo: representa el cuarto estímulo para el área o departamento de producción, se trata de establecer un porcentaje mínimo de cumplimiento de la meta de ventas proyectadas.

5. Relación entre motivación y compensación en la fuerza de ventas.

Otorgándole un valor preponderante a este punto, se presentan algunos de los enfoques teóricos importantes, respecto a la relación que existe entre las variables a analizar. Dicha relación históricamente se ha venido fortaleciendo; ya que, en una sociedad laboral en la cual el dinero forma parte de las necesidades más importantes para los trabajadores, el mismo significa y es utilizado como un factor motivador para la gran mayoría de las empresas a nivel mundial.

Chiavenato (2002) agrega que el enfoque tradicional, sugiere que las personas son motivadas exclusivamente por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización, que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado, en valores fijos y estáticos. En el enfoque moderno, las personas están motivadas por gran variedad de

incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización. La remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños, a partir de una evaluación.

Milkovich y Newman (1999), por su parte alegan que dentro del proceso de implantación o puesta en práctica del plan de incentivos, se encuentra la función de motivación y remuneración del personal de ventas, que es una de las primordiales responsabilidades de la dirección, de forma que el vendedor dedique un mayor esfuerzo en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Aunado a lo anterior, Hodgetts y Steven (1986) en su estudio, llegaron a las siguientes conclusiones como:

a) Se demuestra una relación positiva entre el sistema de compensación y la motivación extrínseca.
b) La motivación intrínseca, por su parte, no se ve afectada por el diseño de una compensación monetaria, sino por las oportunidades de promoción.

Precisamente, entre las conclusiones mencionadas, se destaca que la motivación intrínseca no se ve afectada por el diseño de una compensación monetaria y, a su vez, esto es lo que genera el interés de realizar el presente estudio, ya que actualmente es un tema muy en boga y en debate con diversas perspectivas al respecto en las organizaciones a nivel mundial. Es justamente bajo esa última conclusión, que se propone esta investigación; pues, se pretende identificar si los pagos monetarios por comisión inciden en la motivación tanto intrínseca como extrínseca de los trabajadores de la fuerza de ventas.

Todo lo antes expuesto, servirá como sustento teórico para orientar este estudio, por lo cual, en el siguiente capítulo, se presentan todos los aspectos relacionados con la investigación y se otorgarán detalles en términos metodológicos acerca del diseño, tipo de investigación, unidad de análisis, población, muestra, variables a ser analizadas, técnicas para la recolección de información, procesamiento y análisis de los datos, factibilidad y consideraciones éticas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1.- Diseño y Tipo de Investigación.

La investigación responde a un diseño no experimental, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2007) es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente de las variables independientes. Por medio del mismo, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para así poder analizarlo tal cual se originan.

Igualmente, el estudio fue de campo debido a que los datos se recogerán directamente a partir de la realidad, en el medio donde se presentan. Para Arias (2006) la investigación de campo consiste en:

> "La recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, recolectar la información directamente de la realidad objeto de estudio, sin alterar de forma alguna los datos existentes, debido a que estos son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado" (p. 31).

En general, se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas dados en la realidad a partir de sus fuentes primarias, generadoras de datos e información, que se organizan con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes; así como, de explicar las causas y sus efectos, para así poder predecir su ocurrencia.

El tipo de estudio es transaccional o transversal, ya que los datos se recogieron en un mismo momento y correlacional/causal, porque como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2007), tiene como objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un determinado fenómeno.

2.- Unidad de análisis, población y muestra.

La unidad de análisis, como comenta Sabino (1992) está constituida por las personas, situaciones o hechos que se observan directamente; así como, en este estudio la unidad de análisis es la fuerza de ventas del sector farmacéutico venezolano.

Por otra parte, considerando que la población, es entendida como el "conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. p. 210). En esta investigación la población está constituida por tres importantes empresas pertenecientes al sector farmacéutico que utilizan como método de compensación variable los pagos monetarios por comisión.

La muestra: es definida como "un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991. p. 212).

La muestra, para esta investigación, está conformada por todos los representantes de ventas del área Metropolitana de Caracas de tres empresas del sector farmacéutico, y que tienen como método de compensación variable el pago monetario por comisión a su fuerza de ventas. A continuación, se explica en detalle cómo fue la obtención de la muestra.

Primero, a través de un ranking por organizaciones en el mercado farmacéutico, se seleccionaron los primeros 30 laboratorios en Venezuela con mayor facturación total. Dicho ranking cuenta con información suministrada a través de un sistema denominado "IMS Plus", el cual además de recoger información y datos relevantes acerca del mercado, conlleva distintas auditorías respecto a: Ventas, Dosis Diarias Definidas (DDD). En dicho sistema, se carga la información de ventas mensuales de las empresas del sector, con un histórico de dos años, tomando en cuenta en este caso, los períodos de 2014 y 2015 y en el cual se muestra a los tres laboratorios participantes como pertenecientes al selecto grupo.

De dicha lista de empresas farmacéuticas, se seleccionaron aquellas que poseen un esquema de pago monetario por comisión similar (con iguales indicadores, periodicidad del pago) para los representantes de ventas, que las organizaciones cuenten con al menos 50 miembros en su fuerza de ventas y al menos 30 en el área Metropolitana de Caracas, que tengan al menos 10 años de operaciones en el territorio Nacional y en las cuales opere una Gerencia de Recursos Humanos.

A efectos de esta investigación, se realizó un muestreo en el cual se escogieron las empresas de manera intencional, tomando en cuenta ubicación y acceso a la información.

Considerando la población total de la fuerza de ventas de cada laboratorio, se tomó el total de vendedores pertenecientes al área Metropolitana de Caracas de cada uno, conformando así nuestra muestra final, conformada por 105 representantes de ventas distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Muestra Representantes de Ventas.

Laboratorio	N° Total Representantes de Ventas	N° Total Representantes de Ventas Caracas
L1	240	41
L2	160	34
L3	68	30
		105

3.- Variables: Definición conceptual y operacional.

- Variable 1: Pago por comisión en términos monetarios.

Definición Conceptual: se refiere a todos los pagos o remuneraciones que se le otorgan al empleado por el cumplimiento de metas, tienen relación directa con el desempeño del trabajador (Bohlader, et al. 2001).

Definición Operacional: componente de la compensación variable percibida en términos monetarios (Bolívares fuertes) por la fuerza de ventas, y la cual se encuentra directamente relacionada con algún resultado medible producto del total de ventas realizadas.

- Variable 2: Motivación intrínseca.

Definición Conceptual: se puede definir como aquella relacionada con la necesidad de explorar el entorno, la curiosidad y el placer que se experimenta al realizar una actividad, sin recibir una gratificación externa directa (Deci y Ryan, 2000).

Definición Operacional: la presentan individuos que disfrutan, se interesan, satisfacen la curiosidad, se autoexpresan y buscan desafíos personales en el trabajo.

- Variable 3: Motivación extrínseca.

Definición Conceptual: hace referencia a la participación en una actividad para conseguir recompensas. La conducta tiene significado porque está dirigida a un fin y no por sí mismo (Deci y Ryan, 2000).

Definición Operacional: la que presentan individuos que se comprometen con el trabajo para obtener ciertas metas u objetivos que son distintos al trabajo en sí mismo.

- Variable 4: socio-demográficas, conformada por las características demográficas de la población que conforman este estudio; es decir: Género, Grupo etario, Nivel Educativo y Antigüedad dentro de la organización. Las variables sexo y estado civil son variables de tipo nominal, mientras que la variable edad es continua.

4.- Operacionalización de las Variables.

A continuación se presenta el Cuadro 2 referente a las variables a ser analizadas en el presente estudio. Las variables Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca, fueron operacionalizadas tomando como referencia la escala Work Preference Inventory (WPI).

Tabla N° 2: Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Pagos monetarios por comisión	Conocimiento: grado o nivel de información por parte del trabajador acerca de aspectos concernientes a la compensación, a través de las comisiones monetarias en su empresa.	Profundo Parcial Insuficente Nulo	1, 1.1, 2, 2.1, 3, 5
	Pertinencia: percepción de adecuación por parte del trabajador acerca de los aspectos concernientes a la compensación, a través de las comisiones monetarias en su empresa.	Muy pertinente Pertinente Poco pertinente Nada pertinente	2.2, 3.1, 5.1
	Factibilidad: percepción de viabilidad por parte del trabajador acerca de los aspectos concernientes a la compensación, específicamente a las comisiones monetarias.	Muy factible Factible Poco factible Nada factible	5.2
	Importancia: percepción de relevancia por parte del trabajador acerca de los pagos monetarios por comisión.	Muy importante Importante Poco importante Nada importante	6
Motivación Intrínseca	Desafío: personas con alta orientación y disfrute en la solución de problemas nuevos, difíciles y complejos. Estos individuos no se satisfacen por tareas sencillas y prefieren el trabajo que aumente sus posibilidades.	Apertura al reto	2,22
	Disfrute: Personas con alta orientación en disfrute, tienden a estar frecuentemente motivados por la curiosidad y la libre expresión. Prefieren resolver problemas por sí mismos y establecer sus propios objetivos. Desean aprender de su trabajo, considerando que esto es muy importante para disfrutar de lo que hacen.	Placer Individual Autonomía	3,5,6,8,10 13,16,19,23,24,26

Motivación Extrínseca	Orientación Externa: Personas con orientación hacia los otros, tienden a estar motivados por el reconocimiento; ellos son sensibles a las opiniones que otros tienen sobre sus trabajos e ideas. Tienden a juzgar su éxito en relación a otras las personas, y prefieren trabajar con objetivos y procedimientos claros.	Reconocimiento Subordinación Sentido de competencia	1,4,9,11,14 17,20,21,25
	Remuneraciones: Las personas con alta orientación a las remuneraciones están frecuentemente motivadas por la compensación que reciben por su trabajo. Además están muy conscientes de sus metas de ingresos y ascensos.	Remuneración Oportunidad de ascenso	7,12,15,18

5.- Técnica para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

El trabajo de campo para la recolección de la información fue desarrollado estableciendo un contacto con algún representante del departamento de Recursos Humanos de cada laboratorio. Luego se propuso una reunión con cada representante de dicho departamento, con el fin de dar a conocer los objetivos del estudio, cómo sería el proceso de trabajo de campo a realizar en la institución, además de presentar todos aquellos detalles que otorgan relevancia al estudio, todo con la finalidad de obtener el apoyo solicitado.

Con el objetivo de otorgar detalles acerca del proceso concerniente a la consecución y manejo de los datos a estudiar, se dan a conocer las técnicas de recolección consideradas más apropiadas, atendiendo al tipo de estudio y los objetivos del mismo.

Entrevista

Se aplicó una entrevista estructurada a la persona encargada del área de compensación y beneficios de cada organización, con el objetivo de identificar los rasgos más importantes que conforman el esquema de compensación variable, específicamente el otorgamiento de los pagos monetarios por comisión, tomando en cuenta indicadores, modo de aplicación, periodicidad, metas y sobrecumplimiento.

Es importante destacar, que durante dicha entrevista, se pudo rescatar información interesante para el estudio, dado que desde la perspectiva de cada encargado del área mencionada en los laboratorios, surgieron algunos de los supuestos que podrían incidir directamente en el logro o no de los trabajadores de la fuerza de ventas y las comisiones correspondientes: desconocimiento del plan y sus indicadores, factibilidad de las metas, entre otros, que sirvieron como sustento para la elaboración del cuestionario a aplicar a los Representantes de Ventas.

Escala Motivación

Es importante mencionar que se indagó acerca de las características socio-laborales particulares de los trabajadores de la fuerza de ventas de cada empresa a analizar a través de preguntas específicas y directas.

Para obtener los datos necesarios en cuanto a las variables motivación intrínseca y extrínseca, se utilizó una escala de medida de la motivación, como una medida explícita y directa del grado en que las personas se perciben intrínseca o extrínsecamente motivadas hacia lo que hacen (Amabile, 1993).

El Work Preference Inventory (WPI) es un instrumento de autorreporte para medir personalidad, con ítems para evaluar los aspectos propuestos para la motivación intrínseca tales como: autodeterminación, autocompetencia, desafío, compromismo con las tareas, placer individual, disfrute e interés. Y también los aspectos de la motivación extrínseca tales como: sentido de competencia, evaluación, subordinación y remuneraciones. El WPI posee dos escalas primarias, denominadas motivación intrínseca y extrínseca (Amabile, 1993).

El instrumento posee 26 ítems en total, 13 para motivación intrínseca y 13 para motivación extrínseca. Más detalladamente, la subescala intrínseca *desafío* está conformada por 2 ítems, mientras que la subescala *disfrute* por 11 ítems. La subescala extrínseca *remuneraciones* cuenta con 4 ítems, mientras que *orientación a los otros* 9 ítems. (Amabile, 1995).

Se evaluó la confiabilidad del instrumento en una muestra de 1027 adultos a través del coeficiente alpha de Cronbach, obteniendo como resultado 0.75 para la motivación intrínseca

y 0.70 para la motivación extrínseca. En el análisis de la estabilidad temporal, se obtuvo un test-retest (6 meses) de 0.89 para la escala motivación intrínseca, 0.80 para la escala motivación extrínseca, 0.89 para la subescala disfrute, 0.83 para la subescala desafío, 0.79 para la subescala orientación a los otros y 0.73 para la subescala remuneraciones (Amabile, 1995).

Según Amabile (1995) las escalas primarias de motivación intrínseca y extrínseca son relativamente independientes (r= -0.08). Este dato indica claramente que las personas pueden mantener simultáneamente fuertes orientaciones intrínsecas y extrínsecas por su trabajo. Es decir, hay poco apoyo para la asunción que la motivación intrínseca y extrínseca son opuestos polares o categorías excluyentes.

Instrumento de Pagos Monetarios por Comisión

Para reforzar los resultados obtenidos a través del *WPI*, se procedió a la creación de un instrumento basado en indagar sobre de la percepción que tienen los representantes de ventas acerca de aspectos compensatorios (específicamente dirigidos a los pagos monetarios por comisión) otorgados en sus respectivas empresas, todo con la finalidad de, posteriormente, establecer las relaciones pertinentes para generar las conclusiones necesarias para la presente investigación.

Dicho instrumento consta de 13 preguntas cerradas, todas generadas a través de diversas consultas con expertos en materia de compensación, así como de la información suministrada en la entrevista estructurada realizada a los encargados del área de Recursos Humanos de cada organización. Dichas interrogantes, se seleccionaron de manera intencional, tomando en cuenta diversos factores que pudieran incidir tanto en la percepción de los representantes, como en su motivación o amotivación, generada o causada por los pagos por comisión.

Entre las dimensiones que se utilizaron en el instrumento, se encuentran: conocimiento del pago por comisiones en la empresa y sus indicadores por parte del trabajador del área de ventas, pertinencia otorgada por los mismos a dichos pagos y a la estructura implementada en su organización, factibilidad en la obtención de dicho pago según los lineamientos de cada organización, entre otros.

De esta manera, se generaron los análisis pertinentes para establecer los resultados esperados en el estudio.

Validez del instrumento Pagos Monetarios por Comisión.

El instrumento fue sometido a pruebas de validez, es decir, en qué medida un instrumento mide lo que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2007)

La validez de constructo del instrumento se obtuvo mediante el manejo de las teorías y antecedentes asociados a la variable.

La validez de contenido se obtuvo por "juicio experto". El instrumento fue revisado por dos expertos del área de compensación y beneficios, específicamente en cuanto a: la pertinencia de las dimensiones, la pertinencia de los indicadores en cada una de las dimensiones, el formato de medición, entre otros.

Es importante mencionar que, al tratarse de un estudio correlacional, se utilizó el programa Stadistical Packet Social Science (SPSS) para establecer la relación entre las variables, en términos cuantitativos. La misma reflejará un valor absoluto ubicado entre -1 y +1, el cual servirá como indicador numérico de si las variables se correlacionan o no.

6.- Factibilidad de la investigación

Las vías para la realización de este estudio fueron factibles, ya que se lograron los contactos necesarios dentro del departamento de Recursos Humanos de cada laboratorio perteneciente al estudio, permitiéndonos realizar la investigación en dichas organizaciones. Por otro lado, el estudio se realizó en la zona metropolitana de Caracas, por lo que no fue necesario trasladarse al interior del país para llevar a cabo la investigación, lo que significó que los costos no fuesen elevados, contando del mismo modo, con un presupuesto aceptable para cubrir los gastos pertinentes a la realización del estudio.

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera que este estudio fue lo suficientemente viable para cumplir con los objetivos propuestos.

7.- Consideraciones éticas

Esta investigación proporcionará un valor agregado y servirá de fuente de orientación, información o sustento para las empresas farmacéuticas estudiadas, en búsqueda de optimizar la motivación de sus trabajadores a través de los pagos por comisión.

Se aceptarán y resguardarán las condiciones de confidencialidad establecidas por las organizaciones, y a su vez el anonimato de todos y cada uno de los participantes que colaboren con la investigación. Cabe destacar que dicha participación será de manera voluntaria, sin ningún tipo de condición u obligatoriedad.

El estudio se realizó cumpliendo a cabalidad con el conjunto de normas y mejores prácticas asociadas al proceso de investigación, especialmente en lo que se refiere al respecto de los derechos de autor, al tratamiento y veracidad de los datos y a los resultados que se exponen. La información utilizada en la investigación tuvo fines exclusivamente académicos. En cuanto a las empresas participantes y la información suministrada por las mismas se garantizó estricta confidencialidad. Así mismo, se deja por sentado que la presente investigación no ocasionara bajo ningún concepto daños a las partes involucradas o a terceros, ni fue utilizada para fines comerciales.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la presentación y análisis de los datos, en primer lugar se llevó a cabo una comparación de los índices motivacionales entre cada uno de los laboratorios pertenecientes a la muestra, con la finalidad de conocer si existen diferencias significativas entre los mismos.

Primeramente, se compararon los índices de motivación intrínseca de cada laboratorio, para dicha comparación se establecieron las siguientes Hipótesis:

H_0: La motivación intrínseca es en promedio igual para todos los laboratorios.

H_1: Al menos 2 laboratorios tienen niveles de motivación intrínseca diferentes en promedio.

Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 3. Comparación de la Motivación Intrínseca entre los laboratorios del estudio.

	Cuadrados de Suma	df	Media Aritmética	F	Sig.
Entre Grupos	,066	2	,033	,232	,793
Dentro de los Grupos	14,592	102	,143		
Total	14,658	104			

Se aprecia que el p-valor obtenido es de 0,793 el cual es notablemente mayor que un nivel de significación clásico de α = 0,05. Por lo anterior no se rechaza H_0, es decir, la motivación intrínseca es en promedio igual para todos los laboratorios.

Posteriormente, se realizó la comparación entre los índices de motivación extrínseca de cada laboratorio, para lo que se establecieron las siguientes hipótesis.

H_0: La motivación extrínseca es en promedio igual para todos los laboratorios.

H_1: Al menos 2 laboratorios tienen niveles de motivación extrínseca diferentes en promedio.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 4. Comparación de la Motivación Extrínseca entre los laboratorios del estudio

	Cuadrados de Suma	**df**	**Media Aritmética**	**F**	**Sig.**
Entre Grupos	,159	2	,079	,714	,492
Dentro de los Grupos	11,340	102	,111		
Total	11,499	104			

Se aprecia que el p-valor obtenido es de 0,492 el cual es notablemente mayor que un nivel de significación clásico de α = 0,05 por lo cual no se rechaza H_0, es decir, la motivación extrínseca es en promedio igual para todos los laboratorios.

Al no existir diferencias significativas entre los laboratorios estudiados con respecto a sus niveles de motivación intrínseca y extrínseca, los datos obtenidos se trataron en conjunto para los análisis estadísticos posteriores.

En tal sentido, a continuación se exponen los datos obtenidos, presentados en tres secciones. La primera parte describe y analiza los datos socio-demográficos obtenidos en la

muestra; la segunda parte contiene el análisis descriptivo de las variables: Pagos Monetarios por Comisión y Motivación en las dos dimensiones estudiadas, y por último, una tercera parte en donde se realiza un análisis correlacional para dar respuesta a la pregunta específicas propuestas en la investigación.

1.- Análisis Descriptivo de los datos demográficos.

En el análisis demográfico se tomó en consideración cuatro aspectos importantes de la encuesta encuestada: género, grupo etario, grado de instrucción y años de antigüedad en la empresa.

1.1.Género

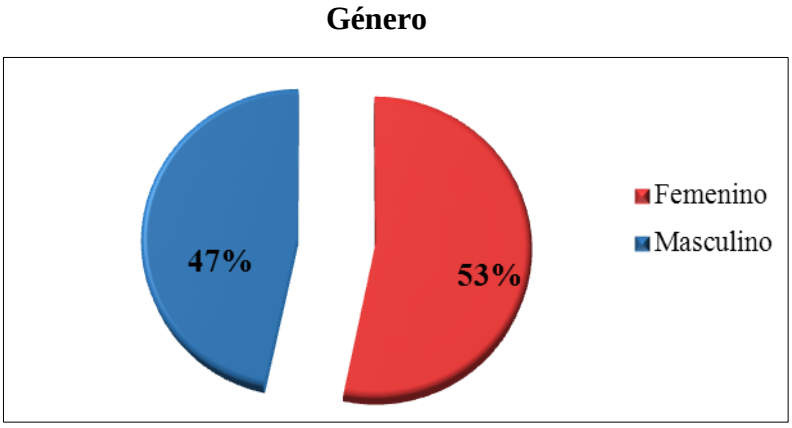


Gráfico 1. Distribución de la Muestra según Género

En el gráfico anterior se puede apreciar que la mayoría de los representantes de ventas entrevistados son del sexo femenino con un 53,33%, mientras que el 46,67% restante son del sexo masculino. Se observa de esta manera el predominio del género femenino entre los representantes de ventas.

1.2.Grado de Instrucción

Grado de Instrucción

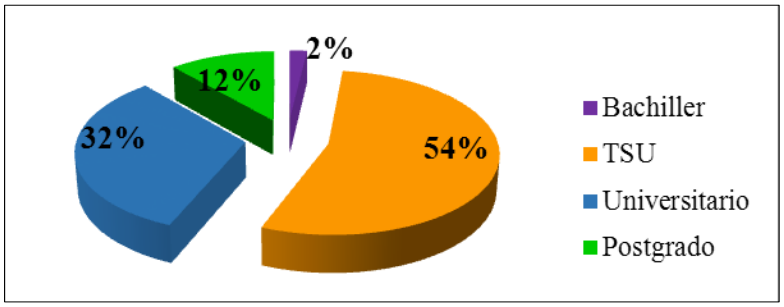


Gráfico 2. Distribución de la Muestra según Grado de Instrucción

En el gráfico anterior se observa que la mayoría de los representantes de ventas entrevistados son TSU con un 54,29%, seguido de los que tienen grado de instrucción universitario con un 32,38%. Luego aparecen los que tienen estudios de postgrado con un 11,43% y finalmente los que son bachilleres que sólo representan un 1,90% de la muestra. Un 76% del total de representantes de ventas cuentan con un nivel de instrucción de TSU o Universitario.

1.3.Grupo Etario

Grupo Etario

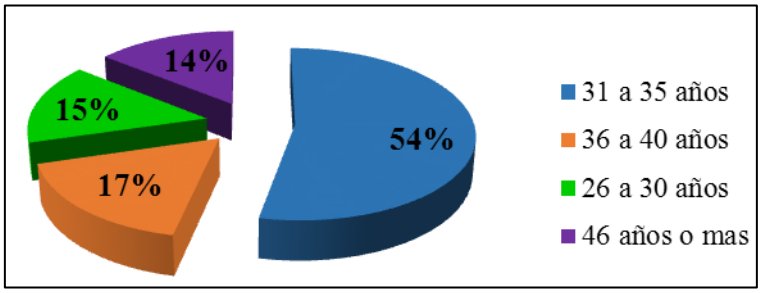


Gráfico 3. Distribución de la Muestra según Grupo Etario

En cuanto al grupo etario, se puede ver en el gráfico anterior que la mayoría de los representantes de ventas de la muestra tienen entre 31 y 35 años con un 54,33%. El segundo rango de edad con mayor porcentaje son los que tienen de 36 a 40 años con un 17,14%, seguidamente los que tienen de 26 a 30 años con 15,24%, los que tienen de 41 a 45 años con 13,29% y cierran los que tienen 46 años o más. El promedio de edad de los representantes de ventas fue de 34 años de edad.

1.4.Años de Antigüedad

Años de Antigüedad

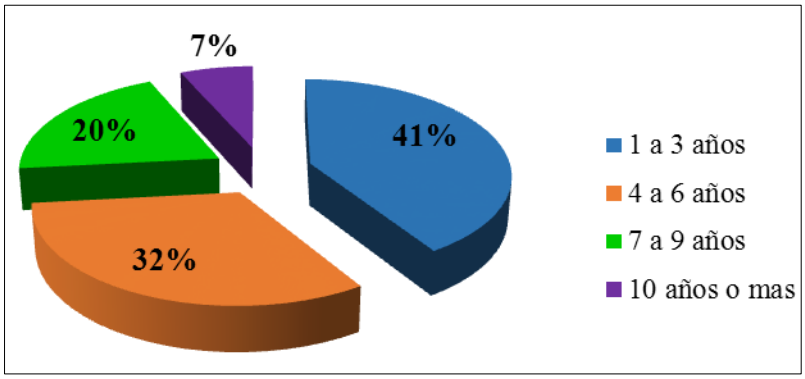


Gráfico 4. Distribución de la Muestra según Antigüedad

Como se aprecia en el gráfico anterior la mayoría de los representantes de ventas de la muestra tienen relativamente poco tiempo de antigüedad en los laboratorios donde trabajan, ya que la mayoría de ellos (un 73,33% exactamente) tienen entre 1 a 6 años en su respectiva organización. Con 20% los que tienen de 7 a 9 años y finalmente los que tienen 10 años o más de antigüedad, con sólo 6,67%.

2.- Análisis Descriptivo Percepción Esquema Pagos Monetarios por Comisión

A continuación se presentan los datos obtenidos mediante el cuestionario de compensación referente a los Pagos Monetarios por Comisión y con el cual se pretende obtener la percepción de los representantes de ventas en relación a los mismos, tomando en cuenta el conocimiento acerca de los pagos, pertinencia otorgada a los componentes del mismo, factibilidad y periodicidad.

En la muestra se obtuvo que todos los representantes de ventas los participantes están informados de que existe en la empresa donde trabajan el otorgamiento de comisiones monetarias. Por tanto, todos fueron consultados con respecto a esta variable.

Nivel de Conocimiento de los Pagos Monetarios por Comisión

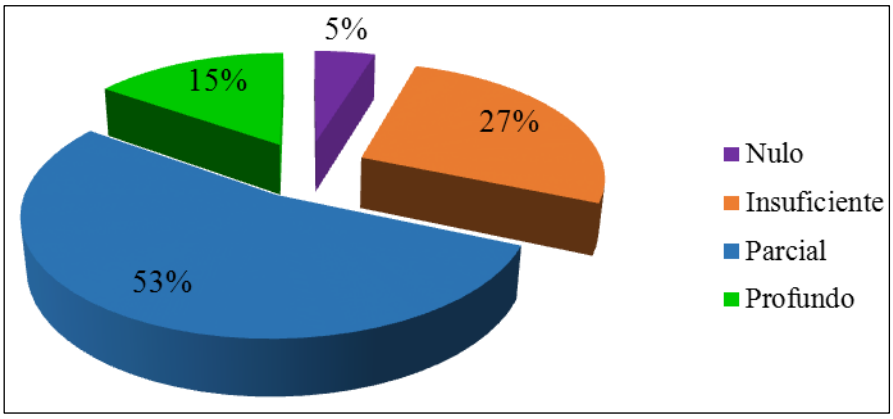


Gráfico 5. Distribución de la Muestra según Nivel de Conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias.

Al ser consultados los representantes de ventas de la muestra con respecto a su nivel de conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias, se obtiene que la mayoría considera tener un conocimiento al menos parcial con un 68%. Luego los que afirman tener un conocimiento insuficiente con un 26,67%, y cierran los que tienen un nulo conocimiento con sólo un 4,76%. De esta manera se aprecia que la mayoría de los representantes de ventas tienen algún conocimiento acerca del pago.

Conocimiento de Indicadores

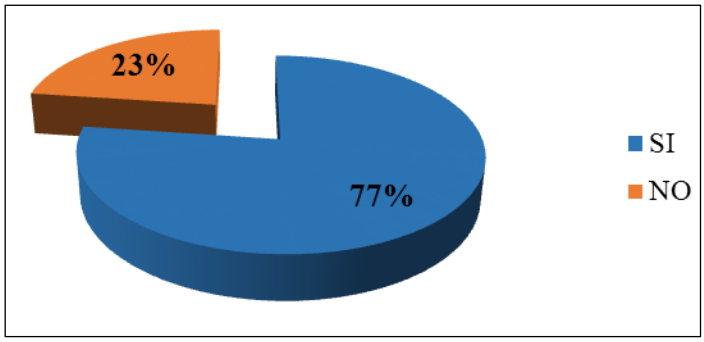


Gráfico 6. Distribución de la Muestra según condición de información acerca de los indicadores (por cobranza, % ventas, cuota de mercado, cobertura y frecuencia, DDD) que utilizan en su empresa para otorgar las comisiones monetarias

Como se aprecia en el gráfico anterior, la mayoría de los representantes de ventas entrevistados afirman estar informados con respecto a los indicadores (por cobranza, % ventas, cuota de mercado, cobertura y frecuencia, DDD) que utilizan en su empresa para otorgar las comisiones monetarias con una frecuencia porcentual de 77,14%, en tanto que el 22,86% manifiesta no estar informado.

Nivel de Conocimiento Indicadores

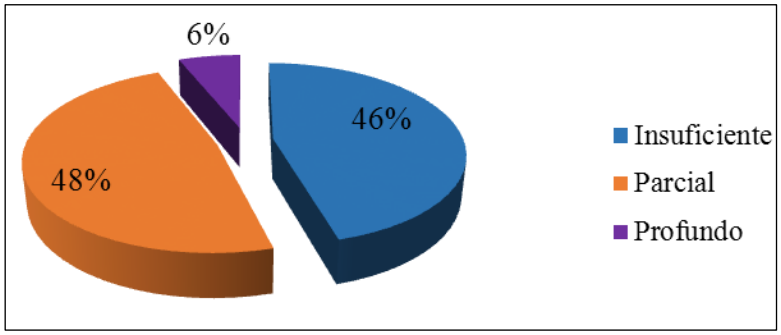


Gráfico 7. Distribución de la Muestra según Nivel de Conocimiento acerca de los indicadores implementados en su empresa

Como se puede observar en el gráfico anterior, de las personas que respondieron conocer los indicadores aplicados en los pagos por comisión en su organización, los representantes de ventas entrevistados alegan tener un conocimiento parcial acerca de los mismos en un 48,15%. Luego se encuentran los que dicen tener un conocimiento insuficiente con un 45,68% y cierran los que afirman tener un conocimiento profundo con un 6,17%.

Indicador "Cobranza"

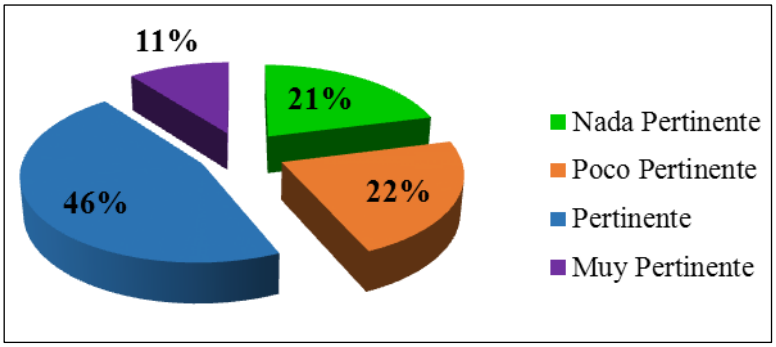


Gráfico 8. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia que le sugiere el Indicador Cobranza.

El indicador cobranza es aquel que mide la velocidad (lentitud o rapidez) con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo. Considerando lo anterior como referencia, el gráfico anterior se aprecia que a la mayoría de los representantes de ventas encuestados consideran que el indicador es "Pertinente", con 46,05%. Luego se encuentran los que lo perciben como "Poco Pertinente" con 22,37%, los que lo consideran "Nada Pertinente" con 21,05% y los que lo consideran "Muy Pertinente" con 10,53%. Ahora bien, agrupando categorías se aprecia que el 56,58% de los representantes de ventas participantes, les parece al menos "Pertinente" este indicador, mientras que un 43% lo considera al menos poco pertinente.

Indicador "Porcentaje de Ventas"

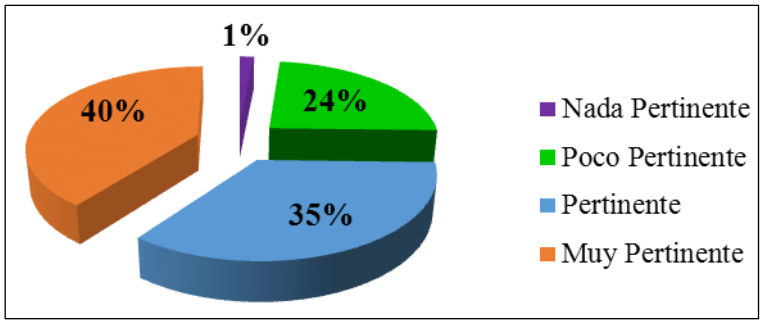


Gráfico 9. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia

En cuanto al indicador porcentaje de ventas, la mayoría de los representantes entrevistados, consideran que el mismo es "Muy Pertinente" con un 39,68%, luego los que consideran que es "Pertinente" con 34,92%, y los que consideran que es "Poco o Nada Pertinente" con un 25,4%. Agrupando categorías se obtiene que el 74,6% de los representantes encuestados considera que el porcentaje de ventas es un indicador al menos "Pertinente".

Cuota de Mercado

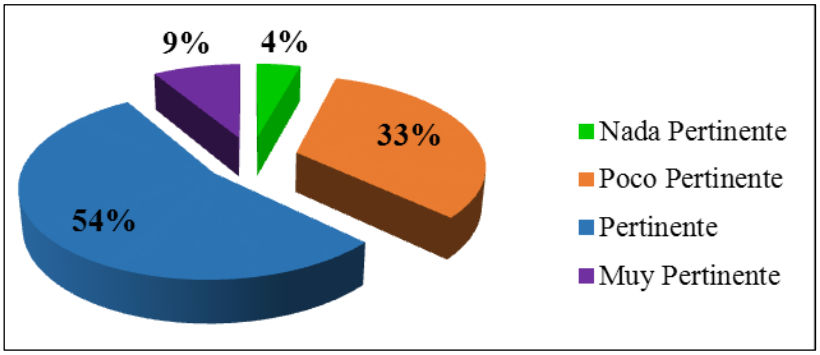


Gráfico 10. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia que le sugiere el Indicador Cuota de Mercado

"Cuota de Mercado" es la cantidad de un producto o servicio (generalmente expresado como porcentaje) que una empresa vende en un área determinada de mercado. Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los representantes de ventas entrevistados, afirman que dicho indicador es "Pertinente" con un 54,35%. Luego aparecen los que consideran que es "Poco Pertinente" con un 32,61%, los que les parece que es "Muy Pertinente" con 8,70% y finalmente los que opinan que es "Nada Pertinente" con 4,35%. Agrupando categorías se obtiene que el 63,05% de los representantes de ventas opinan que este indicador es al menos pertinente, por su parte 36,86% considera que este indicador es "Poco o Nada Pertinente".

Cobertura y Frecuencia

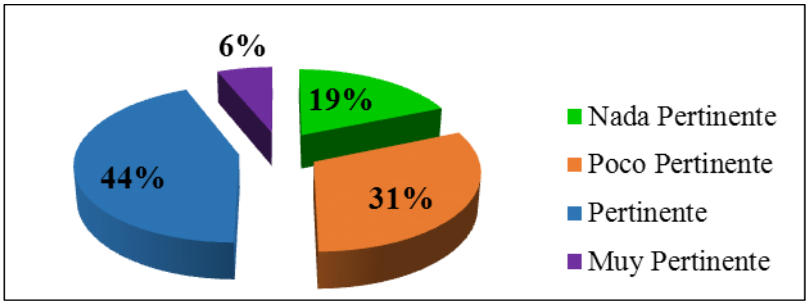


Gráfico 11. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia que le sugiere el Indicador Cobertura y Frecuencia

Este indicador sugiere que la cobertura analiza la cantidad de clientes visitados y la frecuencia informa acerca de la continuidad con la que cada cliente ha sido visitado. Se aprecia que la mayoría de los representantes de ventas encuestados, piensan que el mismo es "Pertinente" con un 43,75%. Luego se encuentran los que consideran que es "Poco Pertinente" con un 31,25%, los que perciben que es "Nada Pertinente" con un 18,75% y finalmente los que consideran "Muy Pertinente" con un 6,25%. Agrupando categorías se aprecia que el 50% afirma que el indicador es al menos "Pertinente" y que el 50% restante dice que es "Poco o Nada Pertinente".

DDD

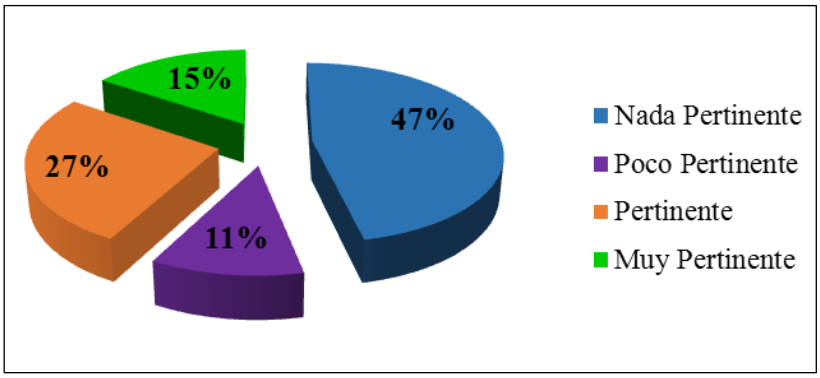


Gráfico 12. Distribución de la Muestra según Grado de Pertinencia que le sugiere el Indicador DDD.

Dosis Diarias Definidas (DDD): índice comparativo para el establecimiento de datos entre medicamentos. Se usa para cuantificar el consumo de medicamentos, sobretodo, cuando se compara el consumo de diversos fármacos de un mismo grupo o cuando se realizan comparaciones internacionales. Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los representantes de ventas encuestados sugiere que el indicador DDD es "Nada Pertinente" con un 46,67%. Luego los que consideran que es "Pertinente" con un 26,67%, los que sugieren que es "Muy Pertinente" con un 15,56% y por último los que lo perciben como "Poco Pertinente" con un 11,11%. Agrupando categorías se aprecia que el 57,78% de los representantes de ventas encuestados les parece que este indicador es "Poco" o "Nada Pertinente", por un 42,22%. Que sugiere que es al menos "Pertinente".

En general, la percepción de los representantes de ventas acerca de los indicadores que forman parte de la estructura de sus comisiones, sugiere que: consideran al menos pertinentes "Cobranza, "Porcentaje de Ventas" y "Cuota de Mercado"; por el contrario, se pudo constatar que los indicadores "DDD" y "Cobertura y Frecuencia" fueron los que los trabajadores de la fuerza de ventas señalaron como menos pertinentes.

Conocimiento Revisión de Metas

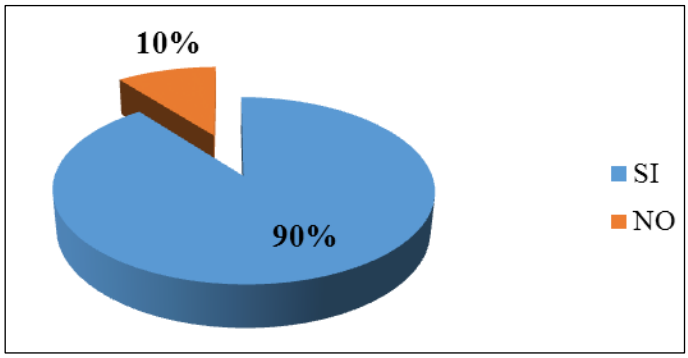


Gráfico 13. Distribución de la Muestra según conocimiento de cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, 89,52% de los representantes de ventas participantes afirman que sí conocen cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para los indicadores que conforman la estructura de las comisiones en su organización. El 10,48% restante indica no conocer dicha revisión.

Pertinencia de Periodicidad Revisión de Metas

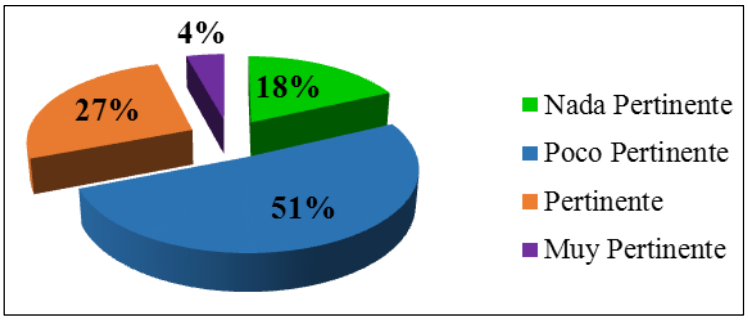


Gráfico 14. Distribución de la Muestra que conoce cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización según grado de pertinencia que le sugiere dicha periodicidad de revisión de metas.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los representantes de ventas encuestados que afirman conocer cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización, opinan que esta periodicidad de revisión de metas es “Poco Pertinente” con 51,06%. Luego los que consideran que es “Pertinente” con un 26,60%, los que dicen que es “Nada Pertinente” con un 18,09% y por último los que afirman que es muy pertinente con un 4,26%. Agrupando categorías se aprecia que el 69,15% de los

representantes de ventas entrevistados opinan que esta periodicidad de revisión es “Poco o Nada Pertinente”

Evaluación de la estructura de los pagos por comisión

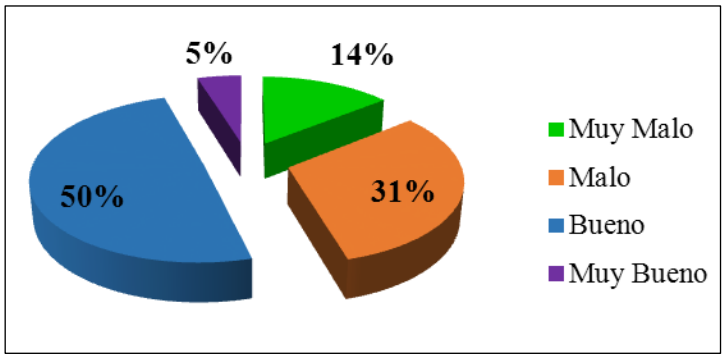


Gráfico 15. Distribución de la Muestra según evaluación del otorgamiento de los pagos monetarios por comisión en su empresa tomando en cuenta cómo está estructurado.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los representantes de ventas encuestados evalúan el otorgamiento de los pagos monetarios por comisión en su empresa como bueno, con un 49,52%. Luego aparecen los consideran que es malo con un 31,43%, los que señalan que es muy malo con un 14,29% y finalmente los que alegan que es muy bueno con 4,76%. Agrupando categorías, se aprecia que el 54,28% de los representantes de ventas encuestados evalúan el otorgamiento de los pagos monetarios por comisión en su empresa según cómo está estructurado, al menos como bueno. Un considerable 45% sugiere no estar de acuerdo en cómo está estructurado dicho pago

Conocimiento Figura Sobrecumplimiento

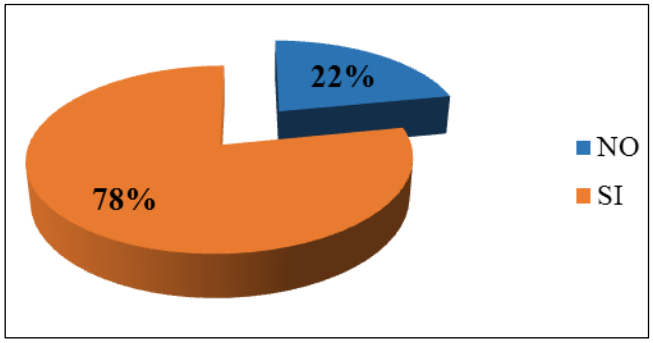


Gráfico 16. Distribución de la Muestra según Conocimiento acerca de los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del Sobrecumplimiento de metas y cómo llegar al mismo.

En el gráfico anterior se aprecia que la mayoría de los representantes de ventas encuestados afirman que conocen los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del Sobrecumplimiento de metas y cómo llegar a ello con un 78,10%.

Pertinencia otorgada a la figura Sobrecumplimiento

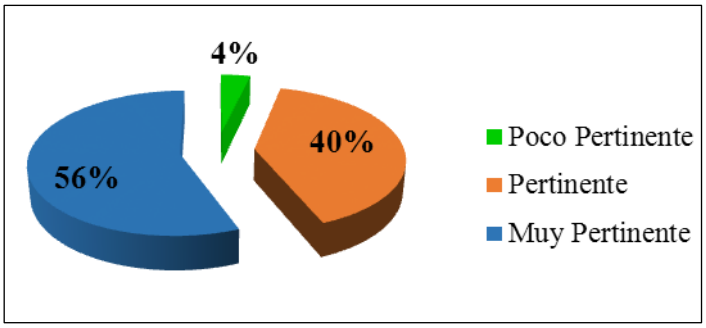


Gráfico 17. Distribución de la Muestra conocimiento de los esquemas de otorgamiento relacionados con la figura del sobrecumplimiento de metas y cómo llegar a ello, según grado de pertinencia.

Los representantes de ventas que afirman conocer los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del sobrecumplimiento de metas y cómo llegar a ello en su mayoría opinan que el que exista la figura del sobrecumplimiento de metas en su organización es muy pertinente con un 56,10%. Luego aparecen los que consideran que es pertinente con 40,24% y por último los que consideran que es poco pertinente con 3,66%. Agrupando categorías, se obtiene una mayoría significativa de 96,34% de representantes de ventas que les parece al menos pertinente.

Factibilidad de metas de la figura Sobrecumplimiento

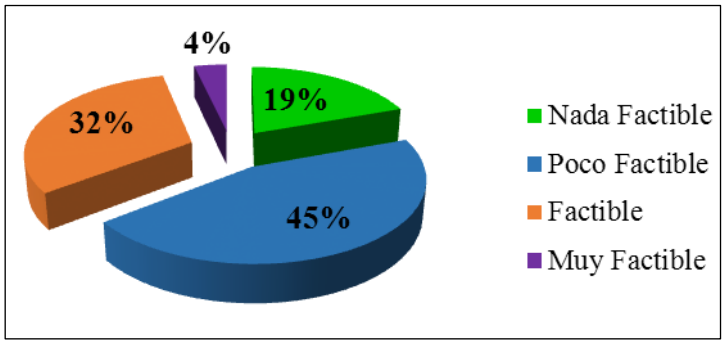


Gráfico 18. Distribución de la Muestra conocimiento de los esquemas de otorgamiento relacionados con la figura del sobrecumplimiento de metas y cómo llegar a ello, según factibilidad .

En el gráfico anterior se aprecia que los representantes de ventas que afirman conocer los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del sobrecumplimiento de metas y cómo llegar a ello, en su mayoría considera que es poco factible el alcanzar la meta establecida, con un 45,12%. Luego se encuentran los que consideran que es "Factible" con un 31,71%, los que dicen que es "Nada Factible" con un 19,51% y por último los que sugieren que es "Muy Factible" con un 3,66%. Agrupando categorías se obtiene que el 64,63% de los representantes de ventas de la muestra que afirman conocer los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del sobrecumplimiento que es "Poco o Nada Factible" llegar a el.

Importancia otorgada a los pagos por comisión monetaria

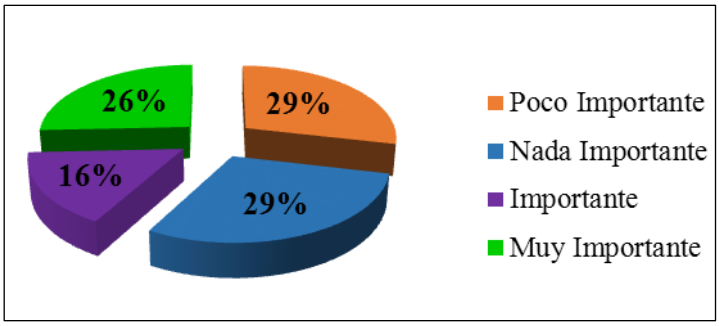


Gráfico 19. Distribución de la Muestra según Grado de Importancia otorgado a las comisiones monetarias como forma de pago de compensación variable.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 29,52% de los representantes de ventas encuestados considera como "Nada Importante" las comisiones monetarias. Luego, un 28,57% considera que es "Poco Importante", 25,71% considera que es "Muy Importante" y 16,19% sugiere que es "Importante". El 58,09% de los representantes de ventas entrevistados considera que las comisiones monetarias como método de compensación es "Poco o Nada Importante"

Modificación del esquema

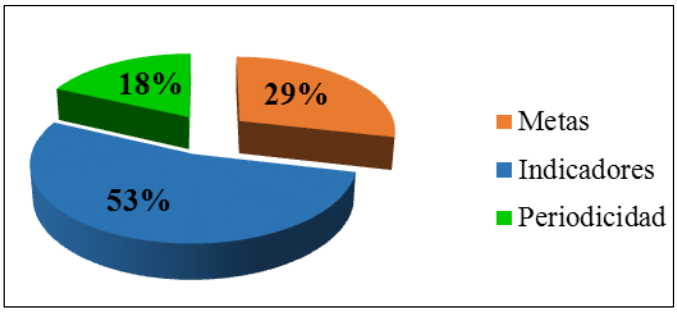


Gráfico 20. Distribución de la Muestra según Aspecto que modificaría al esquema actual de pagos monetarios por comisión en su empresa

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 53,33% considera que los indicadores son el aspecto que modificaría al esquema de pagos monetarios por comisión. Con un 28,57% los que consideran modificar las metas y por último los que afirman que se debe modificar la periodicidad con un 18,10%.

3. Análisis Descriptivo: Dimensiones de la Motivación

A continuación se presenta un análisis descriptivo de cada una de las dimensiones que conforman la variable motivación, en ambos casos para obtener una medida que defina cada indicador por dimensión, se determinará la media aritmética de los puntajes de los ítems que lo definen. De esta manera, con esas medias es que se determinará la estadística descriptiva de cada indicador y cada dimensión.

Para la lectura de los datos a través de los siguientes resultados, se tomará como referencia el rango establecido en la escala WPI, el cual va del 1 al 4, en donde 1 es “Nunca o casi nunca me representa” y 4 “Siempre o casi siempre me representa”.

3.1.- Motivación Intrínseca

3.1.1.- Dimensión Desafío

Tabla N° 5. Estadística Descriptiva de los Indicadores de la Dimensión Desafío.

	Apertura al Reto
N	105
Media	2,6714
Mediana	2,5000
Moda	3,000
Desviación Estándar	,73651

En este caso la dimensión Desafío tiene un único indicador que es Apertura al Reto, el cual tiene una media de 2,6714, el valor central es de 2,5 y el valor más frecuente es de 3,000 puntos, tomando en cuenta que la puntuación va en una escala del 1 al 4, el resultado de la media no refleja relevancia en cuanto a este indicador. Igualmente la desviación estándar de los puntajes es de 0,73651 puntos, es decir en este indicador las respuestas de los Representantes de Ventas se presentaron de manera heterogénea respecto a los ítems correspondientes.

3.1.2.- Dimensión Disfrute

Tabla N° 6. Estadística Descriptiva de los Indicadores de la Dimensión Disfrute.

	Placer individual	Autonomía	Disfrute
N	105	105	105
Media	2,8014	3,1619	2,9325
Mediana	2,7143	3,2500	3,0000
Moda	2,71	3,50	3,00
Desviación Estándar	,44409	,44530	,38673

En este caso la dimensión Disfrute tiene 2 indicadores, Placer Individual y Autonomía. La que registra mayor media aritmética es autonomía con un valor de 3,1619 contra 2,8014 de Placer Individual. Similar comparación se obtiene cuando se evalúan la mediana y la moda. La desviación estándar indica que el indicador con menor dispersión absoluta es ligeramente Placer Individual.

3.1.3.- Dimensiones de la Motivación Intrínseca

Tabla N° 7. Estadística Descriptiva de las Dimensiones de la Variable Motivación Intrínseca.

	Desafío	Disfrute	Motivación Intrínseca
N	105	105	105
Media	2,6714	2,9325	2,8923
Mediana	2,5000	3,0000	2,8462
Moda	3,50	3,00	2,85
Desviación Estándar	,73651	,38673	,37542

De las dimensiones de la variable Motivación Intrínseca, la de mayor media aritmética es Disfrute con un valor de 2,932 contra 2,671 de Desafío. Igual comparación resulta si se utiliza la mediana, pero cuando se utiliza la moda se revierte el resultado, sólo que la moda es la medida estadística menos confiable para comparar. La dimensión que sí es notoriamente menos dispersa es la dimensión Disfrute con una desviación estándar de 0,38673, lo cual establece homogeneidad en las respuestas de la fuerza de venta respecto a los ítems de dicha dimensión.

3.2.- Motivación Extrínseca

Al igual que en el caso de Motivación Intrínseca, para obtener una medida que defina a cada indicador de cada dimensión se determinará la media aritmética de los puntajes de los

ítems que lo definen. Lo propio se hará con cada dimensión. De esta manera, con esas medias es que se determinará la estadística descriptiva de cada indicador y de cada dimensión.

3.2.1.- Dimensión Orientación Externa

Tabla N° 8. Estadística Descriptiva de los Indicadores de la Dimensión Orientación Externa

	Reconocimiento	Subordinación	Sentido de Competitividad	Orientación Externa
N	105	105	105	105
Media	2,5270	2,5476	2,1905	2,4060
Mediana	2,6667	2,5000	2,0000	2,5000
Moda	2,33	3,00	2,00	2,63
Desviación Estándar	,65500	,60655	,70082	,44289

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el indicador que tiene mayor media de los 3 indicadores es Subordinación con un valor de 2,548, seguido de Reconocimiento con 2,527 y Sentido de Competitividad con 2,19. De manera que los indicadores más importantes de Orientación Externa son Subordinación y Reconocimiento, dado el puntaje de su media respectiva.

3.2.2.- Dimensión Remuneraciones

Tabla N° 9. Estadística Descriptiva de los Indicadores de la Dimensión Remuneraciones

	Remuneración	Oportunidad de Ascenso	Remuneraciones
N	105	105	105
Media	2,4000	2,9905	2,5476
Mediana	2,3333	3,0000	2,5000
Moda	2,67	3,00	2,75
Desviación Estándar	,46317	,79051	,41181

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el indicador con mayor media es Oportunidad de Ascenso con un valor de 2,99, contra 2,40 de Remuneración. Igual resultado se obtiene al comparar las modas y las medianas. El indicador con puntajes promedio menos dispersos es Remuneración.

3.2.3.- Dimensiones de la Motivación Extrínseca

Tabla N° 10. Estadística Descriptiva de las Dimensiones de la Variable Motivación Extrínseca.

	Orientación Externa	Remuneraciones	Motivación Extrínseca
N	105	105	105
Media	2,4060	2,5476	2,4532
Mediana	2,5000	2,5000	2,4167
Moda	2,63	2,75	2,67
Desviación Estándar	,44289	,41181	,33252

De las dimensiones de la variable Motivación Extrínseca, la de mayor media aritmética tiene es Remuneraciones con un valor de 2,5476 contra 2,406 de Orientación Externa. La dimensión que es ligeramente menos dispersa es la dimensión Remuneraciones, aunque se observa homogeneidad en general de las respuestas para ambas dimensiones.

3.3.- Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca

Tabla N° 11. Estadística Descriptiva de las Variables Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca.

	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca
N	105	105
Media	2,8923	2,4532
Mediana	2,8462	2,4167
Moda	2,85	2,67
Desviación Estándar	,37542	,33252

Comparando media, mediana y moda de las variables motivación intrínseca y motivación extrínseca se obtiene que la de los valores más altos es motivación intrínseca. Esto indica que los representantes de ventas entrevistados se sienten más motivados de manera intrínseca que de manera extrínseca. Sin embargo, como la escala de los ítems es del 1 al 4 unas medidas entre 2 y 3 puntos reflejan que el nivel de motivación de los representantes de ventas de la muestra es moderado.

4. Análisis Correlacional de las Variables

4.1.- Percepción Pagos Monetarios por Comisión y Variables Sociodemográficas. Conocimiento otorgamiento comisiones según género

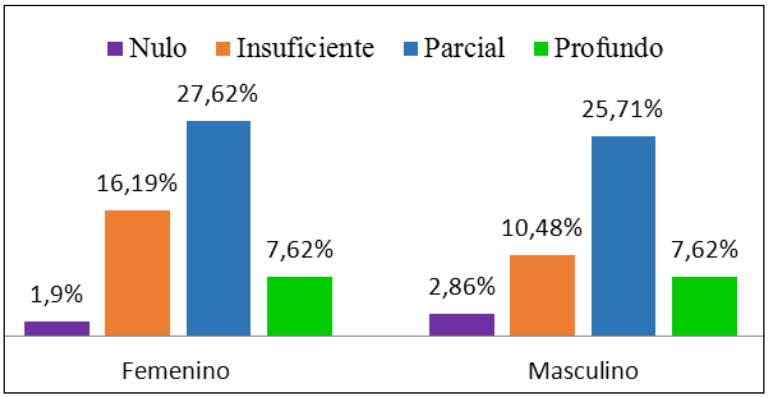


Gráfico 21. Distribución de la Muestra por Conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias según Género.

En el gráfico anterior se aprecia que tanto la mayoría de los representantes de ventas entrevistados del sexo femenino y del sexo masculino consideran que tienen un conocimiento al menos parcial acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetaria.

Conocimiento otorgamiento de comisiones monetarias, según Antigüedad

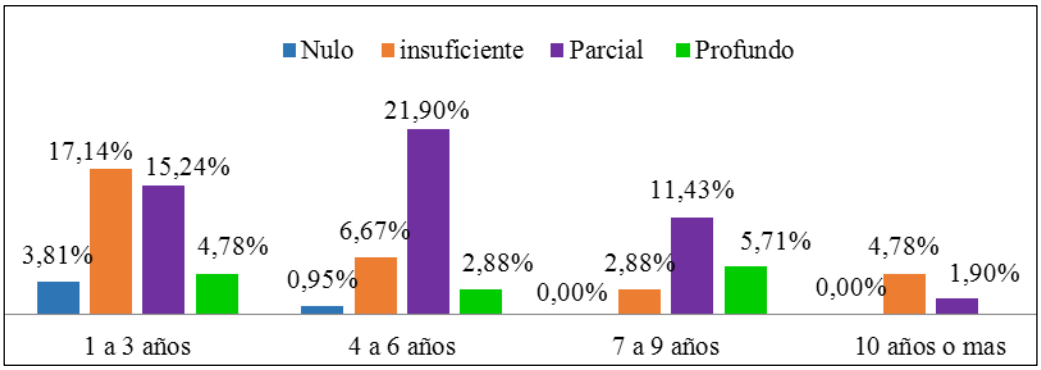


Gráfico 22. Distribución de la Muestra por Conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias según Antigüedad.

En el gráfico anterior se aprecia que para los representantes de ventas que tienen de 1 a 3 años de antigüedad en la empresa donde laboran, la mayoría afirma que el nivel de conocimiento de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias es insuficiente con un 17,14%. Los vendedores de 4 a 6 años laborando en la empresa en su mayoría (21,90%) alegan que su conocimiento es parcial de igual manera, los que tienen de 7 a 9 años con un 11,43%, un 4,78% de los trabajadores que tienen 10 o más años trabajando en la empresa alegan que su conocimiento acerca de las comisiones es insuficiente.

Importancia de las comisiones, según Antigüedad

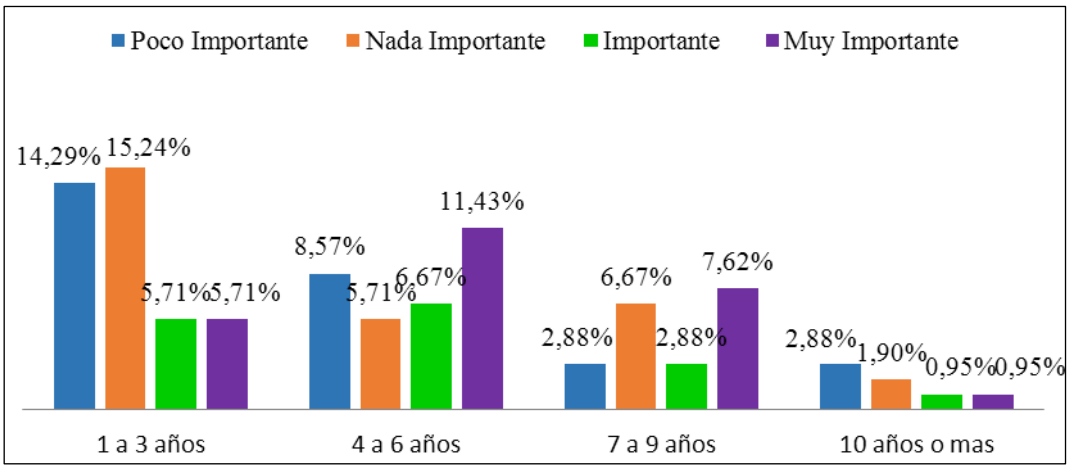


Gráfico 23. Distribución de la Muestra por Grado de Importancia otorgado a las Comisiones monetarias como pago según Antigüedad

En el gráfico anterior se aprecia que la mayoría de los representantes de ventas entrevistados con antigüedad de 1 a 3 años consideran en un 15,24% nada importante este tipo de pago. Los vendedores de 4 a 6 años en un 11,43% consideran muy importante las comisiones monetarias, al igual que los que tienen de 7 a 9 años laborando en la empresa con un 7,62%. Mientras que de la proporción de vendedores que tienen 10 o más años en la empresa un 2,88% alega que este tipo de pago es poco importante.

4.2.- Motivación y variables sociodemográficas.

4.2.1.- Motivación Intrínseca y variables sociodemográficas.

Motivación Intrínseca según Grupo Etario

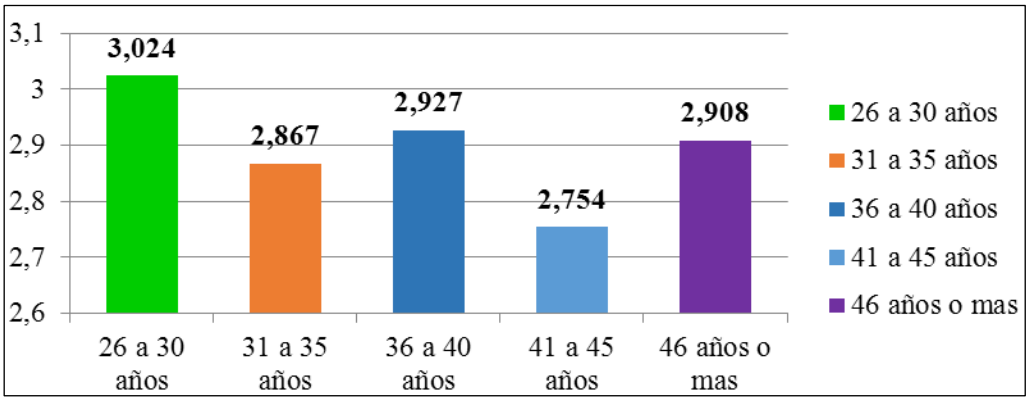


Gráfico 24. Comparación de Variable Motivación Intrínseca según Grupo Etario.

En el gráfico anterior se aprecia que la motivación intrínseca es más alta en los representantes de ventas que tienen de 26 a 30 años de edad con una media aritmética de 3,024 puntos (en escala del 1 al 4) y es más baja en los representantes de ventas que tienen de 41 a 45 años de edad con un valor de 2,754 puntos.

Motivación Intrínseca según Nivel de Instrucción

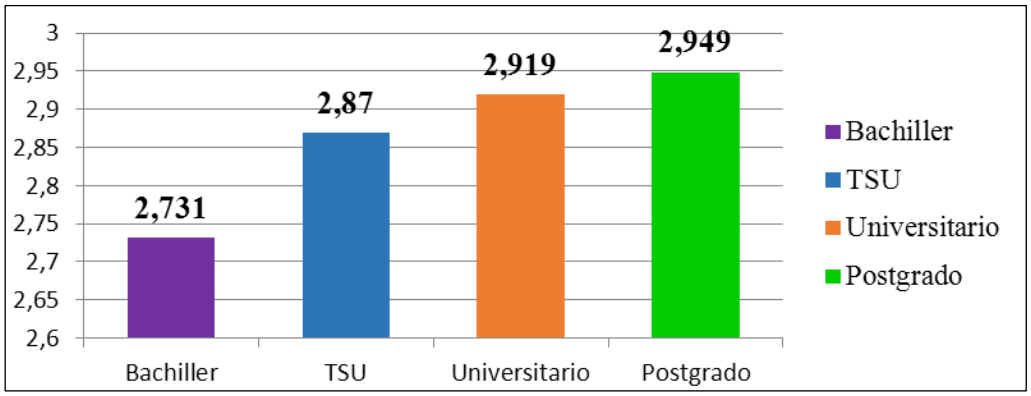


Gráfico 25. Comparación de Variable Motivación Intrínseca según Nivel de Instrucción

En el gráfico anterior se aprecia que la motivación intrínseca es más alta en los representantes de ventas con nivel de instrucción postgrado con un valor de 2,949 puntos y es más baja en los vendedores que tienen nivel de instrucción bachiller con un valor de 2,731 puntos. Se evidencia que a medida que aumenta mentando el nivel de instrucción proporcionalmente aumenta el valor de la media para cada grado de instrucción.

4.2.2.- Motivación Extrínseca y variables sociodemográficas

Motivación Extrínseca según Grupo Etario

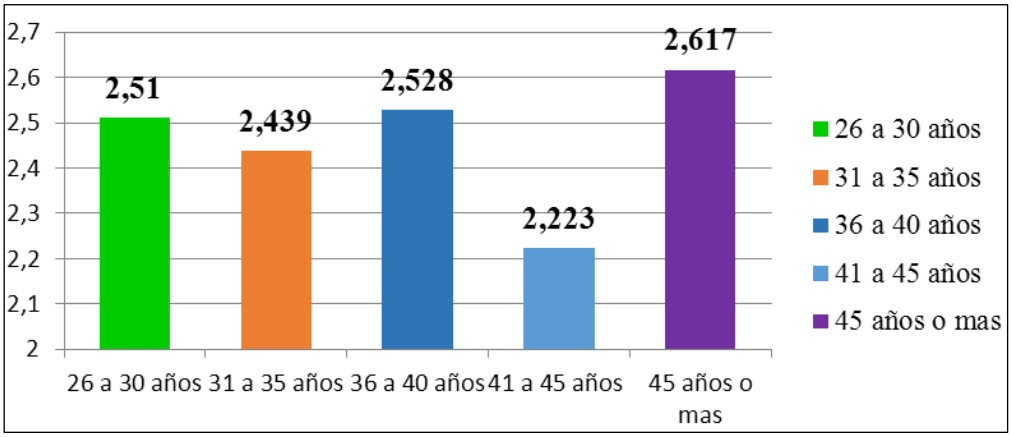


Gráfico 26. Comparación de Variable Motivación Extrínseca según Grupo Etario

En el gráfico anterior se aprecia que la motivación extrínseca es más alta en los representantes de ventas de 45 años de edad o más con una media de 2,617 puntos y es más

baja en los representantes de ventas que tienen de 41 a 45 años de edad con un valor de 2,225 puntos.

Motivación Extrínseca según Nivel de Instrucción

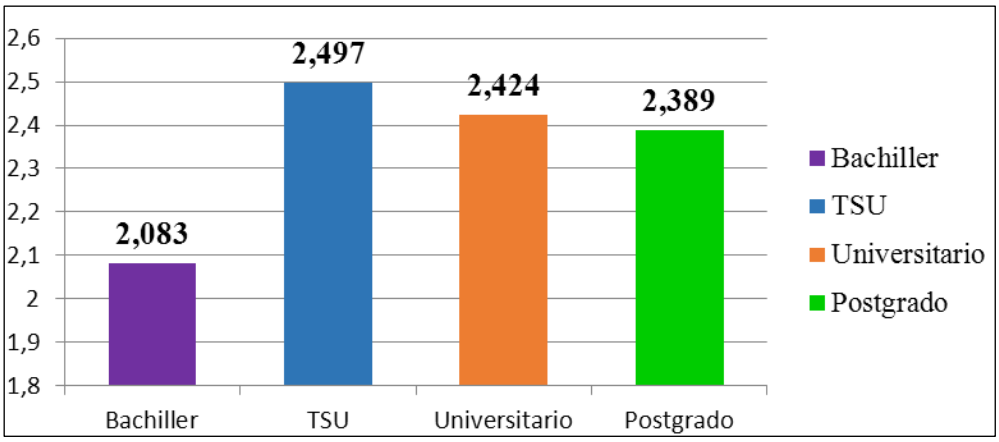


Gráfico 27. Comparación de Variable Motivación Extrínseca según Nivel de Instrucción

En el gráfico anterior se aprecia que la motivación extrínseca es más alta en los representantes de ventas con grado de instrucción TSU con una media de 2,497 puntos y es más baja en los representantes de ventas que tienen grado de instrucción bachiller con un valor de 2,083 puntos.

4.3.- Incidencia de los Pagos por Comisiones en las Motivación Intrínseca y Extrínseca.

Para medir la incidencia de los pagos por comisión en la motivación intrínseca y extrínseca, se calculará el coeficiente de correlación por rangos de Spearman, entendiendo el mismo como una escala no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables discretas medidas, al menos una de ellas, en escala ordinal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Mediante dicha escala, se podrá conocer si existe una relación directa o indirecta en relación a las variables consideradas para el estudio, tomando en cuenta el rango -1(Correlación negativa perfecta o indirecta) a +1 (correlación positiva perfecta o directa).

Tabla N° 12. Coeficientes de Correlación por Rangos de Spearman Entre Pagos por Comisiones y Motivación Intrínseca.

			Desafío	Disfrute	Motivación Intrínseca
Spearman's	Conocimiento Pagos Monetarios por Comisión	Coeficiente Correlación	,039	-,173	-,161
		Significación	,695	,077	,100
	Conocimiento Indicadores	Coeficiente Correlación	,139	-,012	,018
		Significación	,159	,902	,853
	Indicador Por Cobranza	Coeficiente Correlación	-,234*	-,470**	-,495**
		Significación	,041	,000	,000
	Indicador % de Ventas	Coeficiente Correlación	,271*	,495**	,513**
		Significación	,032	,000	,000
	Indicador Venta Vs. Cuota	Coeficiente Correlación	,164	,209	,228
		Significación	,277	,164	,127
	Indicador Cobertura y Frecuencia	Coeficiente Correlación	-,070	-,190	-,177
		Significación	,637	,197	,230
	Indicador DDD	Coeficiente Correlación	,152	,166	,170
		Significación	,319	,276	,265
	Periodicidad revisión de metas	Coeficiente Correlación	,227*	-,297**	-,166
		Significación	,028	,004	,109
	Evaluación otorgamiento pagos	Coeficiente Correlación	-,045	-,391**	-,339**
		Significación	,648	,000	,000
	Pertinencia Sobrecumplimiento	Coeficiente Correlación	-,149	-,154	-,163
		Significación	,182	,167	,143
	Factibilidad Sobrecumplimiento	Coeficiente Correlación	,210	,340**	-,341**
		Significación	,058	,002	,002
	Importancia Pagos Monetarios por Comisión	Coeficiente Correlación	-,171	-,208*	-,230*
		Significación	,082	,033	,018

Como se puede apreciar en el cuadro anterior las correlaciones significativas obtenidas son las siguientes:

- Grado de pertinencia del indicador “Cobranza” con “Desafío”, “Disfrute” y con la variable “Motivación intrínseca” como tal.
- Grado de pertinencia del indicador “Porcentaje de ventas” con “Desafío”, “Disfrute” y con la variable “Motivación intrínseca” como tal.
- Grado de pertinencia de la periodicidad de la “Revisión de metas” con “Desafío” y “Disfrute”.

- “Evaluación del otorgamiento de los pagos monetarios por comisión” con “Disfrute” y la variable “Motivación intrínseca” como tal.
- Factibilidad de llegar al “Sobrecumplimiento de metas” con “Disfrute” y la variable “Motivación intrínseca” como tal.
- “Grado de importancia que le otorga a las comisiones monetarias como pago” con “Disfrute” y la variable “Motivación Intrínseca” como tal.

De todas estas correlaciones significativas la más fuerte se encuentra entre “Grado de pertinencia del indicador de porcentaje de ventas” con la variable “motivación intrínseca”, con un coeficiente de 0,513, es decir, tienen una correlación directa.

Seguidamente por la correlación entre grado de pertinencia del indicador de cobranza con la variable motivación intrínseca, con un coeficiente de -0,495, es decir, tienen una correlación inversa.

Tabla N° 13. Coeficientes de Correlación por Rangos de Spearman Entre Pagos por Comisiones y Motivación Extrínseca.

			Orientación Externa	Remuneraciones	Motivación Extrínseca
Spearman's	Conocimiento Pagos Monetarios por Comisión	Coeficiente Correlación	,222*	-,279**	,120
		Significación	,023	,004	,224
	Conocimiento Indicadores	Coeficiente Correlación	-,073	-,042	-,041
		Significación	,461	,667	,675
	Indicador Por Cobranza	Coeficiente Correlación	,294**	-,227*	,248*
		Significación	,010	,048	,031
	Indicador % de Ventas	Coeficiente Correlación	,061	,350*	,080
		Significación	,635	,590	,534
	Indicador Venta Vs. Cuota	Coeficiente Correlación	-,335*	,146	-,203
		Significación	,023	,334	,175
	Indicador Cobertura y Frecuencia	Coeficiente Correlación	,062	,119	,140
		Significación	,675	,419	,341
	Indicador DDD	Coeficiente Correlación	-,005	-0,69	,162
		Significación	,973	,018	,288
	Periodicidad revisión metas	Coeficiente Correlación	,177	-,059	,213*
		Significación	,089	,573	,039
	Evaluación otorgamiento pagos	Coeficiente Correlación	-,090	-,072	-,063
		Significación	,359	,463	,520
	Pertinencia Sobrecumplimiento	Coeficiente Correlación	-,109	-,086	-,153
		Significación	,329	,443	,169
	Factibilidad Sobrecumplimiento	Coeficiente Correlación	-,129	-,093	-,144
		Significación	,248	,404	,198
	Importancia Pagos Monetarios por Comisión	Coeficiente Correlación	-,081	,138	-,047
		Significación	,409	,162	,635

Como se puede apreciar en el cuadro anterior las correlaciones significativas obtenidas son las siguientes:

- "Nivel de conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias" con "Orientación externa" y "Remuneraciones".
- Grado de pertinencia del indicador "Cuota de mercado" con "Orientación externa".
- Grado de pertinencia del indicador "% de Ventas" con "Remuneraciones".

- Grado de pertinencia de la “periodicidad de la revisión de metas” con “orientación externa” y la variable “Motivación extrínseca”.

De todas estas correlaciones significativas, la más fuerte es entre “Grado de pertinencia del indicador % de Ventas” con la dimensión “Remuneraciones” con un coeficiente de 0,350, es decir, tienen una correlación directa,

Seguidamente la correlación entre grado de pertinencia del indicador “cuota de mercado” con la dimensión “orientación externa” con un coeficiente de -0,335, es decir, tienen una correlación inversa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objeto de estudio conocer las incidencias de los pagos monetarios por comisión en la motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas del sector farmacéutico, a través del análisis estadístico de las medias, desviaciones y correlaciones presentes entre las variables se buscó dar respuesta a la pregunta de investigación y los respectivos objetivos específicos. A continuación se establecerán las conclusiones más importantes para cada variable tratada en el presente trabajo de investigación.

- Pagos Monetarios por Comisión

Se evidencia que existe conocimiento acerca del otorgamiento de los Pagos Monetarios por Comisión por parte de los representantes de ventas, sin embargo, el mismo no es significativo y considerando los resultados, puede sustentarse la información de que si el conocimiento acerca de los mismos es insuficiente no será un factor predominante en la motivación de los trabajadores. Así lo expone en su estudio Marley (2013), quien atribuye el éxito del plan de pago por comisiones al conocimiento que puedan obtener los empleados de una organización respecto al mismo y sepan qué tienen que hacer para lograr alguna bonificación u obtener una comisión. Al saber dirigir la conducta en búsqueda de unos objetivos y, siendo a su vez éstos factibles, el desempeño será satisfactorio de acuerdo con la estrategia de la compañía. El resultado final será un plan de incentivos extrínsecamente motivador que complementará la motivación natural e intrínseca del equipo de ventas.

Respecto a los indicadores, destaca por un lado “Porcentaje de Ventas” ya que obtuvo el mayor puntaje porcentual en cuanto a su pertinencia, sumando un 75% en total, tomado de las

categorías “Pertinente” y “Muy Pertinente”. Se evidencia que existe una aceptación general por parte de los representantes de ventas respecto a dicho indicador, sustentando las teorías que afirman que el mismo es el de mayor relevancia por el tipo de trabajo que se ejecuta. Por otra parte destaca, que el indicador DDD (Dosis Diarias Definidas) es considerado como el de menor pertinencia para los Representantes de Ventas participantes con un 58% agrupando las categorías “Poco Pertinente” y “Nada Pertinente”. Esto podría tener diversas razones: falta de información respecto al indicador y su importancia, poca factibilidad del indicador respecto al alcance del mismo, no significar un factor determinante en la obtención de algún beneficio para el trabajador, manejo inadecuado de la política de lineamientos específicos respecto al indicador.

En el caso de la periodicidad de la revisión de metas en las organizaciones que forman parte del estudio, los representantes de ventas perciben en un 69% que es poco o nada pertinente. De esta manera se evidencia que existe inconformidad en la mayoría de los casos por parte de los vendedores en el tratamiento de las metas en términos de tiempo, lo cual puede estar relacionado con la situación actual del país en términos económicos, dado que debido a los altos índices inflacionarios los vendedores esperan una adaptación continua de dichas revisiones según el contexto socio económico venezolano, esperando un ajuste en las metas a alcanzar, por ejemplo. Sin embargo se pudo conocer que los laboratorios también se ven afectados por dicha situación, ya que la misma incide en el poco margen de maniobra que puedan tener en la mejora de dichas revisiones, todo esto aunado a los altos índices inflacionarios y a su vez a la poca producción en el sector, lo cual imposibilita realizar mejoras sustanciosas cada cierto rango de tiempo.

En cuanto a la evaluación otorgada por parte de los Representantes de Ventas respecto a cómo está estructurado el Pago por Comisión (tomando en cuenta indicadores, factibilidad, periodicidad), al comparar los puntajes en términos porcentuales de las categorías, un 55% sugiere que la estructura de las comisiones es al menos buena. Se constata una ligera mayoría que percibe de manera positiva el cómo se conforma el pago por comisión en general, sin embargo dicha mayoría no es categórica, lo que invita a realizar revisiones pertinentes, dado que dicha estructura puede significar un factor importante en el rendimiento de los trabajadores, más aun siendo estos integrantes de la fuerza de ventas, tal y como lo sugiere

Hay Group (2013), quienes en su estudio, concluyeron que si la estructura de las comisiones, no se encuentran alineados los objetivos del trabajador y sus necesidades, el mismo no tendrá un impacto significativo en su motivación.

Respecto al "Sobrecumplimiento", un 78% de los Representantes de Ventas conoce dicha figura, sin embargo un 22% alega no conocerla, porcentaje considerable si se toma en cuenta que el "Sobrecumplimiento" es uno de los factores más importantes dado el quehacer laboral de los vendedores en relación a su recompensa. Esto sustenta la información obtenida a través de las entrevistas realizadas, tanto a los expertos como a la persona contacto de cada uno de los laboratorios participantes, quienes alegaron que el conocimiento sugiere un enfoque especial por parte de las organizaciones, dado que mientras más información tenga el representante de ventas acerca del pago monetario por comisión, mejor será su estrategia para lograr resultados extraordinarios y por ende, mayor esfuerzo. Sugiere un estudio realizado por Marley (2013) que para asegurar la credibilidad y confianza en el proceso de compensación, es imprescindible que las empresas desarrollen y documenten políticas y procedimientos específicos sobre el programa o plan a implementar, ya que gran parte del éxito del plan reside en una cuidada comunicación hacia los involucrados.

En cuanto a la factibilidad de los indicadores, la percepción general de los representantes de ventas fue negativa, arrojando un 64% agrupando las categorías "Poco Factible" y "Nada Factible". Así pues, se refuerza la teoría anteriormente planteada, que establece que la factibilidad de alcanzar los indicadores implementados en la organización, sugiere un tratamiento adecuado, sin que se sobrestime la capacidad de los representantes de ventas y se les otorgue objetivos o metas inalcanzables. La poca factibilidad, puede además ser un causante de amotivación o poco esfuerzo por parte de los representantes de ventas, dado que percibiendo como imposibles o inalcanzables dichos indicadores, no generarán esfuerzos por alcanzarlos.

La percepción de relevancia otorgada por parte de los representantes de ventas acerca de los pagos monetarios por comisión en este estudio, sugiere los siguientes resultados: un 58% de los vendedores, sugieren que son "Poco Importantes" o "Nada Importantes". Dicho número evidencia que hoy en día, por el contrario de muchas teorías, el dinero o en este caso las comisiones, no representan el beneficio de mayor relevancia para la fuerza de ventas, a pesar

de la naturaleza de su trabajo. Esto responde a la corriente actual a nivel mundial de que no es solo el dinero un motivador eficaz para los empleados, en su lugar buscan satisfacción en las actividades que realizan, sentir que tienen autonomía en sus funciones, y sentir que su trabajo en sí mismo tiene significado y se identifican con él. Así lo evidencia Hay Group (2013) quienes sugieren que lo que realmente inporta y motiva a los trabajadores hoy en día es: la autonomía, experticia y el propósito, mucho más que las recompensas económicas (Hay Group, 2013).

Lo anterior, podría estar vinculado además con el contexto socioeconómico del país, por lo cual, las comisiones no significan el principal atractivo en los esquemas de compensación variable para los vendedores, dado que no significan para ellos un estímulo económico extraordinario.

- Motivación Extrínseca.

Los resultados arrojados en el presente estudio, evidencian que “Reconocimiento” y “Subordinación” son los indicadores a los cuales los representantes de ventas participantes le otorgan mayor importancia, lo cual atribuye un agrado por la retroalimentación positiva, la recompensa obtenida por el logro de las metas y el trabajar con unas metas previamente establecidas, con objetivos claros que les permitan sólo enfocarse en la ejecución de su labor. Se pudo conocer además que en esta dimensión, las personas que presentan mayor motivación son las pertenecientes al rango de “45 o más años”, por lo que se puede inferir que las personas del rango de mayor edad están más motivadas extrínsecamente debido a que, son personas que presentan intereses de oportunidades de ascenso, reconocimiento y sentido de competitividad por la ejecución de su trabajo.

En líneas generales la dimensión que presenta mayor importancia para los Representantes de Ventas en la motivación extrínseca es “Remuneraciones” con una media obtenida de 2,5476 (en escala de 1 a 4 puntos). Sin embargo, contrario a las teorías propuestas anteriormente que alegan que el dinero es el principal motor de la fuerza de ventas, los resultados reflejaron que, dentro de dicha dimensión, el indicador que mayor puntaje obtuvo fue “Oportunidad de Ascenso”, lo cual certifica el agrado por la oportunidad de desarrollar

una carrera dentro de la organización, más que por la obtención de remuneraciones monetarias, por ejemplo.

- Motivación Intrínseca.

A través de los resultados obtenidos la dimensión que presenta mayor importancia intrínsecamente es “Disfrute”, lo cual evidencia una vez más el agrado por los representantes de ventas en tener autonomía en la toma de sus decisiones y además, del placer individual que sugiere la realización de sus actividades. El rango de 26 a 30 años de edad de los representantes de ventas, es el que presenta mayor motivación intrínseca, lo cual refleja que es la población más joven la que presenta mayor relación respecto al desafío que conlleva la realización de sus labores, así como el disfrute de las mismas. Esto además, sugiere que los vendedores más jóvenes, tienen intereses apegados al placer individual y al logro, más que a las remuneraciones o comentarios externos que puedan obtener en referencia a su trabajo. Lo anterior puede sustentarse con un estudio realizado por O’Hara y Albrecht (2001), quienes alegaron que los vendedores más jóvenes en cualquier sector del mercado, van a estar orientados intrínsecamente, dado que es su pasión por el trabajo que realizan es el factor o la fuerza predominante que los mueve.

Además de lo anterior los representantes de ventas con grado de instrucción TSU, Universitario y Post Grado, están en mayor medida motivados intrínsecamente, lo cual evidencia que las personas con una mayor capacitación, son las que finalmente perciben que el desafío y el disfrute, son los indicadores predominantes en su labor. Puede considerarse lo anterior, que son los profesionales los que están en sintonía con la percepción de competitividad organizacional, y que realmente ejecutan la labor que les satisface realizar.

- Incidencias de los Pagos Monetarios por Comisión en la Motivación Extrínseca e Intrínseca.

A través de las correlaciones establecidas en el análisis de las variables se derivaron las siguientes conclusiones:

Se evidencia que al ser factible para los representantes de ventas el lograr el “sobrecumplimiento”, aumenta proporcionalmente los índices relacionados con las

dimensiones “Desafío” (personas con orientación y disfrute en la solución de problemas nuevos, difíciles y complejos) y “Disfrute” (personas con orientación al disfrute de su labor, motivados por la curiosidad y la libre expresión). Así pues, se denota que al ser factible el logro del sobrecumplimiento, los trabajadores pueden trazar estrategias claras para llegar al mismo, además, pueden descubrir qué tan buenos pueden llegar a ser en su trabajo, esforzándose hacia objetivos claros y concisos. Nuevamente se sustenta la teoría de Marley (2013), quien en su estudio concluyó que, al ser factible el logro de las metas, los trabajadores realizaran las acciones pertinentes para alcanzarlas, siempre y cuando exista un conocimiento relevante acerca del plan. Por todo lo anterior, se denota una relación positiva en los que respecta a “Sobrecumplimiento” con motivación intrínseca.

Otro indicador que refleja una incidencia positiva con ambas dimensiones de la motivación intrínseca es “% de Ventas”, el cual se puede relacionar con el disfrute generado por la naturaleza del trabajo y el desafío que conlleva el lograr el número de ventas establecidos en términos de competitividad y la apertura al logro. En este sentido, se relaciona lo anterior con lo expuesto por Ledford, Fang y Gerhart (2013), quienes en su estudio, concluyeron que relación positiva entre la remuneración por el desempeño individual y la motivación intrínseca se debió en gran parte a los efectos positivos de la paga de los planes de desempeño, en cuanto a los sentimientos de competencia y autonomía de los empleados.

En relación a la importancia otorgada por los representantes de ventas a los pagos monetarios por comisión, la correlación que arrojaron los resultados refleja que hay incidencia negativa con la motivación intrínseca, con un coeficiente de -0,230. De esta manera se constata que a mayor importancia otorgada a dichos pagos, disminuyen los índices de motivación intrínseca, disminuyendo la autonomía y el placer individual por la realización de las actividades correspondientes a su labor, el desafío y la orientación al logro de cada individuo. Esto sustenta las hipótesis mencionadas en capítulos anteriores, como la de Hay Group (2013), la cual se basó en el supuesto de que los incentivos sólo son una excusa de los directivos para utilizarlos como sustituto de las buenas técnicas de manejo y los pagos monetarios por comisión inciden de manera negativa en los factores intrínsecos, ya que son tomados en cuenta por los trabajadores como un mecanismo implementado por las

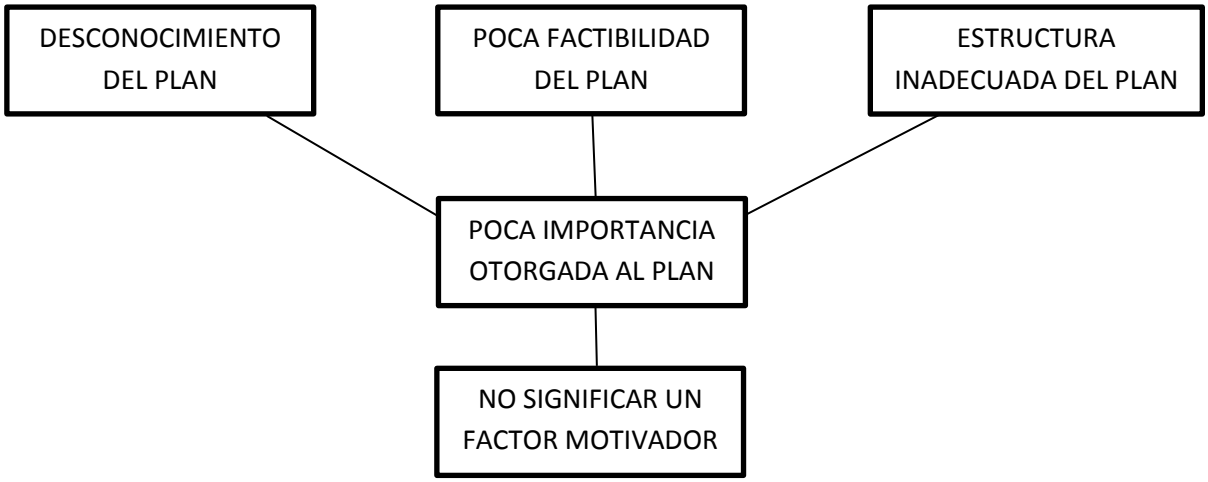
organizaciones para contrarrestar limitantes como: liderazgo positivo, buen ambiente laboral, entre otros factores.

En cuanto a la motivación extrínseca, se evidencia una correlación positiva entre el nivel de conocimiento acerca del otorgamiento de los pagos monetarios por comisión con la variable "Orientación Externa" (personas con orientación hacia los otros, tienen a estar motivados por el reconocimiento y son sensibles a las opiniones de otros), lo cual sugiere que a medida que el vendedor conoce más todos los aspectos concernientes a las comisiones monetarias, enfocan esfuerzos en realizar lo necesario para obtener reconocimientos de los otros a través de juicios positivos de su labor, o bien a través de un mejor posicionamiento en comparación al resto de vendedores (en términos de ganancias, por ejemplo).

El indicador porcentaje de ventas presenta de igual manera una correlación positiva con la Dimensión "Remuneraciones" lo cual nos permite concluir que los Representantes de Ventas están motivados extrínsecamente, dado que les interesa percibir un monto en dinero a través de la realización de su labor. Lo anterior demuestra, que cada vez en las organizaciones es más frecuente el pagar las comisiones en función de la rentabilidad de las ventas (% de ventas), para motivar a los vendedores a vender los productos más rentables de la empresa.

Por todo lo anterior, se puede concluir que el plan otorgado en cada organización respecto a las comisiones monetarias, no tiene una incidencia significativa en la motivación de los representantes de ventas de los laboratorios participantes, lo cual sugiere que, los vendedores tienen una motivación orientada al disfrute de su actividad más de la recompensa que puedan obtener a través de ella en términos monetarios. Las razones, según los datos obtenidos pueden deberse a:

Figura N° 1. Incidencia conocimiento, factibilidad y estructura con la motivación



1. Desconocimiento del plan:

Se pudo evidenciar con los resultados, un importante desconocimiento por parte de los representantes de ventas en cuanto a lo que respecta el esquema de pagos monetarios por comisión (incluyendo indicadores, periodicidad de revisión de metas, metas propuestas), con lo cual se puede concluir que el desconocimiento es un factor clave en la poca significancia del plan en cuanto a los niveles motivacionales.

2. Poca factibilidad del plan:

Los representantes de ventas sugieren poca factibilidad en cuanto a la consecución de metas, así como de los indicadores propuestos por las organizaciones, lo cual puede incidir directamente en sus niveles motivacionales.

3. Estructura inadecuada del plan:

La percepción en cuanto a la estructura de los pagos por parte de los representantes, sugieren una revisión exhaustiva al misma por parte de los líderes en compensación de cada empresa. Lo anterior, puede ser un factor importante en la poca incidencia del plan en lo que respecta a la motivación de los trabajadores.

Los tres factores anteriormente mencionados en conjunto podrían ser causa fundamental de la importancia otorgada por los representantes de ventas en cuanto a los pagos monetarios por comisión y finalmente, en la incidencia de los mismos en los niveles de motivación de los trabajadores.

En términos comparativos, basados en los resultados obtenidos para nuestra muestra, se denota una mayor incidencia de los pagos monetarios por comisión en la motivación intrínseca de los representantes de ventas de los laboratorios participantes. De esta manera se demuestra que la autonomía, el disfrute por la actividad que se realiza y el desafío que conlleva el realizar tareas complejas y retadoras, son los factores que priorizan los representantes de ventas antes que aspectos monetarios o compensatorios.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

Culminada ésta investigación es importante establecer algunas recomendaciones dirigidas tanto a las Empresas del Sector Farmacéuticas como a todos aquellos estudios que posteriormente se desarrollen sobre el citado sector.

- Para las Empresas del Sector Farmacéutico

Se recomienda a las organizaciones en general el establecer una estrategia comunicacional de mayor alcance que vaya dirigida a los representantes de ventas respecto a las comisiones monetarias, a razón de que se difunda la información pertinente para así generar un mayor interés de los mismos en alcanzar las metas de las comisiones y tratar de incidir de manera más efectiva en su motivación. La información debe ser detallada y precisa, resaltando los aspectos de factibilidad, indicadores, metas y todos aquellos datos que inviten al trabajador a esforzarse por conseguirlo.

Elaborar, conjuntamente con departamentos como marketing, finanzas, recursos humanos, un plan comunicacional de incentivos, donde se tomen en cuenta todos los aspectos que conforman el esquema de compensación variable (Hay Group, 2013).

Además de lo anterior, es pertinente que se establezcan revisiones de metas acordes al contexto socioeconómico actual, siempre y cuando sea factible para la empresa en términos de rentabilidad. Además de esto establecer una comunicación efectiva para su fuerza de venta reforzando aspectos de la situación país actual y que sus revisiones se realizan ajustándose a los que el presente actual les permita.

Fortalecer todos los aspectos concernientes a la planificación de objetivos con el fin de esclarecer a detalle todo lo que los representantes de ventas deben realizar y además,

establecer un proceso eficaz de reconocimiento en donde se fortalezcan aspectos como la retroalimentación efectiva y la justa recompensa.

Otorgar confianza a sus representantes de ventas para que puedan realizar sus labores de manera autónoma, dejándoles opciones de maniobra en donde puedan demostrar sus capacidades personales. Además, establecer focos con base en los perfiles característicos, productos o clientes para de esta manera maximizar el agrado de los Representantes de Ventas en su labor y así elevar su motivación y esfuerzo.

- Para estudios posteriores

Modificar el instrumento de Pagos Monetarios por Comisión, incorporando indicadores con información más detallada sobre la cantidad, montos en Bs.F. y porcentaje exacto de comisiones.

Realizar la investigación considerando diversas áreas departamentales, de forma de poder establecer si los resultados tienen relación con los de la presente investigación, dada la importancia de la temática.

Considerar el carácter multidimensional de la variable motivación, por lo que se hace necesario evaluar dicha variable en función de otro conjunto de variables que permitan entender de forma más amplia lo que determina el nivel de motivación y de sus componentes en la fuerza laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, L. y Fidias, G. (2006). *El proceso de Investigación a la metodología científica*. (5ta. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme

Adwin, J. (2013, Diciembre). *Does your incentive plan overemphasize motivation?* Recuperado de http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=74273

Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. Human Resource Management.

Amabile, T.M. (1995). *KEYS: Assesing the climate for creativity Greensboro,*

Bohlander, G., Snell, S. y A. Sherman. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª ed.). México D. F., México: Thompson Editores.

Carratalá, E. (2004). *Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los plaes de especialización deportiva de la Generalital Valenciana.* (Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10183/carratala.pdf?sequence=1

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta. ed). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1era. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw – Hill.

Cornejo, E. (2009). *Relación entre diseño de planes de incentivo e indicadores de gestión en las empresas aseguradoras en Venezuela*. Tesis de pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (8va. ed.). México, D.F. México, Editorial McGraw-Hill, Octava edición.

DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* New York: Academic Press.

Deci, E. L., Koestner, R. y Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, (125), 620 – 665.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985).*The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality*. Journal of Research in Personality, (19), 109-136.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour*. Psychological Inquiry, (11), 227-265.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal.* México D.F, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Dolan, S., y Schuller, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos.* Madrid, España: McGraw- Hill.

Eisenberger, R., y Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or Myth? *American Psychologist*, (51), 1153-1166.

Escolano, A. A. (s.f.). *La Remuneración de vendedores*. Alicante, España: Espagrafic.

Fisher, C.D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward ystem on intrinsic motivatin. *Organizacional Behavior and Human Performance*, (21), 270-275.

Florkowski, G. y M. Scuster. (1992). Support for profit sharing and organizational commitment: A Path Analysis. *Human Relations, 45*(5),507-523 Doi: 10.1177/001872679204500505

Garcia, P., Bouza, E., y Mayo, A. (2002). Anàlisis comparativo de indicadores en los estudios de utilización de medicamentos. Madrid, España: Medifam v.12 n.1

García Calvo, T. (2004). *La motivación y su importancia en el entrenamiento con jóvenes deportistas.* Cáseres, España: Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Extremadura.

Gómez, M., Balkin, D. y Cardy, R. L.. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3era. ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Goudas, M., Biddle, S., Fox, K., y Underwood, M. (1995*). It ain't what you do, it's the way you do it! Teachingstyle affects children's motivation in track and field lessons.* The Sport Psychologist, (9), 254–264

Hay Group. (2013, Abril). *Water cooler debate: do financial incentives help or harm?.* Recuperado de http://www.haygroup.com/downloads/ww/impact%20may%202013%20do%20financial%20incentives%20help%20or%20harm.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación.* México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Hodgetts M, Richard y Steven A. (1986), *Comportamiento humano en las organizaciones.* México D.F., México: Editorial Interamericana.

Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*: México D. F., México: Editorial Prentice Hall.

Ledford, G., Gerhart, B. y Fang, M (2013). *Negative effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation: more smoke than fire. World At Word Journal.* Recuperado de http://ceo.usc.edu/pdf/Ledford_Fang_Gerhart_2013_Intrinsic_Rew_WaWJ.pdf

Locke, E.A. (2006, Septiembre). Business Ethics: A way out of the morass. *Academy of Management Learning and Education, 5*(3), 324-332. DOI: 10.5465/AMLE.2006.22697021

López, F. (2009). *Programa Avanzado de Remuneración y Recompensas (PAR).* Material presentado en curso que tuvo lugar en FORO 21, Caracas.

Lyman, P. y Lawler, S. (1988) *Teorías de motivación*. México D.F., México: Prentice Hall.

Mandigo, J.L. y Holt, N.L. (1999). *Putting Theory Into Practice: How Cognitive Evaluation Theory Can Help Us Better Understand How To Motivate Children In Physical Activity Environments.*
Recuperado de http://spartan.ac.brocku.ca/~jmandigo/cet.pdf

Marley, S. (2013, Mayo). *Boosting motivation through the compensation plan.* Recuperado de http://www.worldatwork.org/adimComment?id=72510

Marshall, G. (2002). *Sales Force Management.* Nueva York: McGraw-Hill.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, *50*(4), 370 – 396.

Milkovich, G. T. y Newman, J. M. (1999). *Compensation.* Boston, Estados Unidos: McGraw-Hill.

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

Morales, J. y Velandia, N. (2004). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones.* Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Muñiz, R. (s.f.) *La organización del departamento comercial: Política de remuneración y motivación de vendedores.* Recuperado de http://marketing-xxi.com/politica-de-motivacion-y-remuneracion-de-vendedores-92.htm

McClelland, D. C. (1989.) *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Editorial Narcea.

Núñez, J. L., Martín-Albo, J. y Navarro, J. G. (2005). *Validación de la versión española de la Èchelle de Motivation en Education.* Psicothema, *17*(2), 344-349.

O'Hara, M. y Albrecht, C. (2001*). It's not all relative: pitting quotas against other incentive plans to motivate sales performance.* Recuperado de http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=16747

Pérez, T. (2005, Enero). *Estudio de benchmarking: Sistemas de incentivos de la fuerza de ventas en el sector farmacéutico.* Revista Capital Humano, (184), 124-125. Recuperado de http://pdfs.wke.es/1/4/2/8/pd0000011428.pdf

Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3era. ed.). México: Mc Graw Hill.

Reeve, Johnmarshall. (1996). *Motivating Others: Nurturing Inner Motivational Resources*. Boston: Allyn and Bacon.

Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción.* Madrid, España: McGraw Hill.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizaciona* (10ma. ed.).Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* México D.F., México: Ediciones Pearson.

Salazar, A. y López, E. (2006). *Estados psicológicos y compensación variable de la Fuerza de Ventas de Laboratorios Nacionales y Extranjeros.* Tesis de pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo,.

Scott, E. (2001). *Measuring your sales incentive plan's motivacional impact.* The Magazine of WorldAtWork.

Stanton, W.J. , Buskirk, R.H. y Spiro, R.L., (1991). *Management of a Sales Force.* Richard D. Irwin, Inc.

Urquijo, J. I. (1998). *Teoria de las Relaciones Sindicato Gerenciales*. Caracas, Venezuela: UCAB.

Urquijo, J. I. y Bonilla, J. (2010). *La Remuneración del trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios.* Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

Vroom V H. (1964). *Work and motivation*. New York, United States: Carnegie Institute of Technology.

Werther Jr. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos (3ª ed.)* Madrid, España: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A

Carta de petición Formal a los Laboratorios

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

Estimados,

Nos dirigimos a ustedes con el propósito de solicitarles su colaboración para la realización de nuestro trabajo de grado para optar al título de Licenciado en **Relaciones Industriales** de la **Universidad Católica Andrés Bello**; el mismo se titula "**Incentivos financieros y su incidencia en la motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas del sector farmacéutico**".

Les estamos contactando puesto que su empresa forma parte de la unidad de análisis de nuestro estudio (laboratorios del área Metropolitana de Caracas), y quisiéramos contar con su disponibilidad y apoyo para la realización del estudio correspondiente.

Conocemos la delicada situación económica actual, por ello queremos dejar claro que **no indagaremos acerca de los detalles en términos compensatorios de su empresa**, y que toda información compartida será utilizada solo con fines académicos y por lo tanto se garantizará su respectiva **confidencialidad**. Aunado a lo anterior, si es requerido por la organización, apenas se generen las conclusiones y resultados del estudio con mucho gusto les haremos llegar una copia del mismo, esperando sea de su utilidad para posteriores análisis.

El objetivo de la investigación será **establecer la incidencia o no de los incentivos financieros en las dimensiones extrínsecas e intrínsecas de la motivación de los trabajadores del área de ventas**.

Adicionalmente queremos comentarles que para la realización del estudio contaremos con el apoyo de nuestro tutor Lic. Josué Bonilla.

En caso de cualquier duda o comentario, estamos a su total disposición.

Agradeciéndoles de antemano toda su colaboración,

Daniela San Blas y José Miguel Zaá,

Correos Electrónicos:

Danielasanblas27@gmail.com

jmzaab@gmail.com

ANEXO B

Escala WPI

Instrucciones: El presente cuestionario forma parte una investigacion que adelanta un grupo de estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB; la información que se recoja será manejada únicamente por los estudiantes, se utilizará solo para fines academicos y recibira tratamiento confidencial.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas; le pedimos que para responder ***marque con una X la alternativa que más le represente en su trabajo***. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera posible; ***basándose únicamente en su percepción verdadera*** y no sobre suposiciones acerca de lo que es mas conveniente o elegante contestar.

Antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual será util para analizar con mas detalle los resultados del estudio. ***Marque con una X*** la casilla que corresponda y escriba el número de años en las columnas tituladas "Edad" y "Antigüedad en la empresa".

Género		Edad (años)	Nivel de instrucción		Antigüedad en la empresa (años)
F			Primaria	TSU	
M			Bachiller Incompleto	Universitario	
			Bachiller	Post grado	

Las siguientes afirmaciones se refieren a los sentimientos que ha tenido en el ultimo año acerca de su trabajo. Por favor ***marque con una X la alternativa que lo represente*** para cada una de las siguientes afirmaciones, dadas sus experiencias en su trabajo actual. Por favor responda a todas las afirmaciones.

#		Nunca o casi nunca me representa	A veces me representa	Frecuentemente me representa	Siempre o casi siempre me representa
1	En mi trabajo, prefiero que sea otro quien defina claramente mis objetivos.	1	2	3	4
2	Mientras más difícil es el problema, más disfruto en tratar de resolverlo.	1	2	3	4
3	Quiero que mi trabajo me proporcione oportunidades para incrementar mis conocimientos y destrezas.	1	2	3	4
4	Para mi el exito significa hacer las cosas mejor que las demás personas.	1	2	3	4
5	Prefiero resolver los problemas por mi mismo (a)	1	2	3	4
6	Independientemente del resultado de un proyecto, estoy satisfecho (a) si siento que he aprendido de la experiencia.	1	2	3	4
7	Estoy profundamente consciente de los objetivos que me he trazado para lograr ascensos.	1	2	3	4
8	La curiosidad es la fuerza motivadora que está detrás de muchas de las cosas que hago.	1	2	3	4
9	Me interesa más lo que recibo a cambio de un trabajo, que el trabajo en si.	1	2	3	4
10	Disfruto enfrentando problemas que son completamente nuevos para mi.	1	2	3	4
11	Me interesa saber como las demás personas van a reaccionar frente a mis ideas.	1	2	3	4
12	Rara vez pienso sobre remuneraciones o ascensos.	1	2	3	4
13	Me siento mas comodo(a) cuando puedo trazar mis propios objetivos.	1	2	3	4
14	Pienso que no vale la pena hacer un buen trabajo si nadie más se va a enterar.	1	2	3	4
15	Estoy frecuentemente motivado(a) por el dinero que puedo ganar.	1	2	3	4

16	Es importante para mi poder hacer lo que más me gusta.	1	2	3	4
17	Prefiero trabajar en proyectos que estén claramente especificados.	1	2	3	4
18	Mientras que pueda hacer algo que disfrute, no me preocupa mucho cuanto me van a pagar por ello.	1	2	3	4
19	Disfruto realizar trabajos que me absorban tanto que me lleven a olvidar todas las otras cosas.	1	2	3	4
20	Estoy frecuentemente motivado por el reconocimiento que pueda obtener de otra gente	1	2	3	4
21	Tengo que sentir que recibo algo a cambio de lo que hago.	1	2	3	4
22	Disfruto tratando de resolver problemas complejos.	1	2	3	4
23	Es importante para mi poder expresarme libremente.	1	2	3	4
24	Me gusta descubrir qué tan bueno(a) puedo ser en mi trabajo.	1	2	3	4
25	Me gusta que las demás personas descubran qué tan bueno(a) puedo ser en mi trabajo.	1	2	3	4
26	Lo que más me importa es poder disfrutar lo que hago.	1	2	3	4

ANEXO C

Cuestionario Pagos Monetarios por Comisión

A continuación se presentan algunas preguntas con las cuales se procederá a realizar las comparaciones correspondientes a fin de determinar la relación o no, de los pagos por comisión en la motivación intrínseca y extrínseca de los representantes de ventas del sector farmacia. En cada caso, *marque con una X la alternativa que lo represente.*

1. Con respecto al esquema de compensación variable, ¿usted está informada/o acerca de que existe en su empresa el otorgamiento de comisiones monetarias?

   SI _____ NO _____

   - De contestar ***SI*** favor completar la siguiente pregunta.
   - De contestar ***NO*** considere finalizado el cuestionario.

   1.1.Su conocimiento acerca de la existencia del otorgamiento de comisiones monetarias, considera que es:

   ____ Profundo
   ____ Parcial
   ____ Insuficiente
   ____ Nulo

2. Respecto al otorgamiento de las comisiones monetarias, ¿está usted informado acerca de los indicadores (por cobranza, % ventas, venta vs. cuota, cobertura y frecuencia, DDD) que utilizan en su empresa para otorgar las comisiones monetarias?

   SI ____ NO ____

   - De contestar ***SI*** favor completar la siguiente pregunta.

   2.1.Su conocimiento acerca de los indicadores implementados en su empresa considera que es:

   ____ Profundo
   ____ Parcial
   ____ Insuficiente
   ____ Nulo

2.2.Considerando los indicadores implementados en su empresa, indique el grado de pertinencia que le sugieren. De no existir en su organización alguno de los indicadores propuestos en el siguiente cuadro, seleccione la opción "No Aplica".

	Grado de Pertinencia				
	Muy pertinente	Pertinente	Poco pertinente	Nada pertinente	No Aplica
Por cobranza					
%Ventas					
Venta Vs. Cuota					
Cobertura y Frecuencia					
DDD					

3. ¿Tiene conocimiento de cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización?

SI _____ NO _____

- De contestar *SI* favor completar la siguiente pregunta.

3. ¿Tiene conocimiento de cada cuánto tiempo se realizan revisiones de las metas para estos indicadores en su organización?

SI _____ NO _____

- De contestar *SI* favor completar la siguiente pregunta.

3.1 Indique el grado de pertinencia que le sugiere dicha periodicidad de revisión de metas.

____ Muy pertinente
____ Pertinente
____ Poco pertinente
____ Nada pertinente

4. De qué manera evaluaría el otorgamiento de los pagos monetarios por comisión en su empresa, ***tomando en cuenta cómo está estructurado*** (considerando indicadores, periodicidad, factibilidad).

____ Muy bueno
____ Bueno
____ Malo
____ Muy malo

A continuación se presentan algunas preguntas relacionadas al pago por *Sobrecumplimiento,* entendiendo el mismo como "Niveles de ventas logrados que están por encima de lo establecido. Logros de objetivos de ventas alcanzados, antes del tiempo predeterminado. Cantidad de productos vendidos, por encima de lo preestablecido."

5. ¿Tiene conocimiento acerca de los esquemas de otorgamiento derivados o relacionados con la figura del ***Sobrecumplimiento de metas*** y cómo llegar a ello?

SI _____ NO _____

5.1 Indique el grado de pertinencia que le sugiere el que exista la figura del sobrecumplimiento de metas en su organización.

_____ Muy Pertinente
_____ Pertinente
_____ Poco Pertinente
_____ Nada Pertinente

5.2.Considerando la figura del sobrecumplimiento de metas, ¿qué tan factible es para usted llegar al mismo?

_____ Muy Factible
_____ Factible
_____ Poco Factible
_____ Nada Factible

Tomando en cuentas todas las preguntas anteriores, a continuación se presentan dos interrogantes acerca de la percepción general que tiene usted acerca de los pagos monetarios por comisión.

6. Considerando el otorgamiento de las comisiones monetarias en su empresa, indique el grado de importancia que usted le otorga a este tipo de pago.

_____ Muy importante
_____ Importante
_____ Poco importante
_____ Nada importante

7. Tomando en cuenta los indicadores anteriormente mencionados, indique qué le modificaría al esquema actual de pagos monetarios por comisión en su empresa.

_____ Metas
_____ Indicadores
_____ Periodicidad
_____ Factibilidad

Muchas gracias por participar en este estudio

ANEXO D

Carta Validación Expertos (Cuestionario Pagos Monetarios por Comisión)

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, FRANCISCO ANTONIO OCUA PÉREZ

portador (a) de la C.I. Nro: 13906279, por medio de la presente hago constar que he evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado: **PAGOS MONETARIOS POR COMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO,** presentado por los alumnos Daniela San Blas portador (a) de la C.I. Nro: 23.689.094. y José Zapá portador (a) de la C.I. Nro: 18.837537, para optar por el título de **Lic. Relaciones Industriales,** el cual apruebo en calidad de validador.

C.I. Nro: 13.906.279

Fecha: 11-09-15

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, José Adelino Pinto Gomes portador (a) de la C.I. Nro: 11.682.418, por medio de la presente hago constar que he evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado: **PAGOS MONETARIOS POR COMISIÓN Y SU INCIDENCIA EN LAS DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN EN LOS REPRESENTANTES DE VENTAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO,** presentado por las alumnos Daniela San Blas portador (a) de la C.I. Nro: 23.689.094 y José Zaá portador (a) de la C.I. Nro: 18.831.537, para optar por el título de **Lic. Relaciones Industriales,** el cual apruebo en calidad de validador.

C.I. Nro: 11682418

Fecha: 17/09/15

ANEXO E

Ranking de Ventas Laboratorios

LEADING CORPORATIONS - LOCAL CURRENCY **Actualización: Junio 2015** MENU

ETICO MSD

RK			CORPORATIONS	MTH ~ 06/2015					YTD ~ 06/2015					MAT ~ 06/2015				
				Valores	%	+/-	EVOL	AP	Valores	%	+/-	EVOL	AP	Valores	%	+/-	EVOL	AP
MTH	YTD	MAT		4.883.589.258	100,00	32,08	100	161,87	28.712.233.012	100,00	45,76	100	148,10	55.221.400.227	100,00	50,34	100	127,63
1	2	1	LETI CORP.	455.839.724	9,33	34,41	102	82,21	2.226.476.074	7,75	29,82	89	69,47	4.652.696.627	8,43	47,90	98	60,29
2	**1**	**2**	**L1**	**392.644.383**	**8,04**	**77,57**	**134**	**286,21**	**2.580.843.825**	**8,99**	**74,62**	**120**	**245,98**	**4.246.229.462**	**7,69**	**57,42**	**105**	**227,94**
4	3	3	SANOFI AVENTIS COR	302.645.278	6,20	-5,89	71	202,72	2.209.977.888	7,70	66,01	114	187,07	3.944.523.938	7,14	65,36	110	168,36
5	5	4	PFIZER CORP	235.483.240	4,82	-8,06	70	302,72	1.475.208.819	5,14	9,08	75	208,71	3.178.158.286	5,76	28,38	85	172,50
3	4	5	ROEMMERS CORP.	320.511.730	6,56	79,30	136	192,69	1.660.948.538	5,78	77,83	122	180,55	3.046.822.075	5,52	85,67	124	158,75
6	6	6	L.O. OFTALMI	221.335.545	4,53	116,22	164	160,55	1.248.023.187	4,35	167,78	184	162,66	2.199.733.695	3,98	165,59	177	135,97
18	9	7	NOVARTIS CORP.	88.702.216	1,82	-19,78	61	327,98	1.002.888.508	3,49	54,45	106	266,27	2.181.697.754	3,95	40,61	94	242,39
9	7	8	CORP LA SANTE	187.319.651	3,84	71,13	130	74,46	1.080.976.054	3,76	58,89	109	69,35	2.023.919.666	3,67	46,95	98	61,63
12	8	9	FARMA CORP.	160.781.660	3,29	42,76	108	218,50	1.034.283.913	3,60	80,68	124	209,84	1.927.428.113	3,49	68,71	112	187,56
8	10	10	VARGAS CORP.	207.046.215	4,24	44,51	109	334,18	995.490.629	3,47	11,17	76	265,10	1.866.583.183	3,38	12,70	75	189,71
14	12	11	ELMOR CORP.	124.754.913	2,55	-29,27	54	122,39	903.255.197	3,15	11,06	76	113,22	1.814.536.467	3,29	21,49	81	103,17
15	11	12	L2	113.803.951	2,33	7,44	81	208,66	921.279.935	3,21	82,32	125	175,37	1.676.940.158	3,04	80,58	120	147,59
10	13	13	NOLVER	180.402.834	3,69	117,54	165	376,52	767.054.791	2,67	50,30	103	336,78	1.643.725.499	2,98	63,95	109	287,37
11	14	14	BAYER CORP.	174.729.198	3,58	18,36	90	296,71	752.887.521	2,62	-12,18	60	202,16	1.618.473.274	2,93	-2,74	65	164,26
16	15	15	VIVAX CORP.	112.104.642	2,30	50,90	114	204,71	669.831.726	2,33	85,27	127	201,68	1.265.890.638	2,29	104,76	136	160,01

7	18	16	DOLLDER	207.429.768	4,25	200,73	228	318,53	631.403.848	2,20	101,34	138	239,94	1.197.565.335	2,17	135,21	156	197,18
20	17	17	BOEHRINGER ING COR	84.320.971	1,73	6,98	81	244,73	633.647.300	2,21	35,48	93	233,92	1.157.897.312	2,10	46,49	97	208,87
13	16	18	COFASA	153.869.587	3,15	407,62	384	337,77	636.622.800	2,22	298,25	273	259,30	1.062.072.166	1,92	283,78	255	228,90
21	22	20	L3	75.135.294	1,54	21,05	92	281,33	441.456.468	1,54	11,03	76	300,11	912.523.806	1,65	36,44	91	257,56
25	19	21	CORP CFR PHARMA	66.287.007	1,36	79,51	136	237,09	600.606.563	2,09	121,71	152	257,41	866.007.312	1,57	83,70	122	250,60
19	25	22	ORBIS PHARMACEUTIC	85.733.909	1,76	39,66	106	35,89	423.197.784	1,47	20,42	83	34,96	864.722.327	1,57	40,33	93	32,35
22	24	23	GRUNENTHAL	70.857.947	1,45	75,90	133	283,43	436.131.925	1,52	54,92	106	211,08	859.528.168	1,56	78,99	119	185,71
17	21	25	VALMORCA CORP.	103.237.920	2,11	135,04	178	113,14	459.901.516	1,60	82,75	125	111,16	812.826.994	1,47	85,95	124	89,26
23	20	27	GLENMARK PHARMACE.	68.774.505	1,41	316,43	315	350,22	476.177.640	1,66	349,21	308	295,03	756.267.605	1,37	360,26	306	246,98
24	30	29	RONAVA	66.590.018	1,36	129,32	174	109,03	275.387.639	0,96	68,50	116	80,78	543.155.631	0,98	96,05	130	67,92
0	**0**	**0**	* Others *	623.247.152	12,76	0,00	0	0,00	4.168.272.924	14,52	0,00	0	0,00	8.901.474.736	16,10	0,00	0	0,00