



Subutilización de los incentivos
en la dirección comercial de Movistar

Telefónica Movistar

Nicolas Larsen Ramírez

Andrés Felipe Blanco Medina

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

10 de diciembre del 2019

1. Introducción.....	3
2. Diagnóstico del área de la práctica.....	4
3. Planteamiento del problema.....	9
4. Antecedentes.....	10
5. Justificación.....	12
6. Revisión de la literatura.....	13
7. Objetivo.....	19
8. Metodología.....	20
9. Cronograma.....	21
10. Desarrollo de las actividades - resultados.....	21
11. Conclusiones.....	24
12. Recomendaciones.....	25
13. Referencias.....	26
14. Anexos.....	28
15. Certificación Final de la Empresa.....	35

1.Introducción:

Durante muchos años y en diversas ocasiones se ha creído que por el simple hecho de lanzar un incentivo o un beneficio adicional para los trabajadores o clientes internos aumenta la productividad empresarial, técnicamente debería incrementarse, sin embargo en muchas ocasiones tienen el efecto contrario o simplemente no son pensados como una opción gracias a que los mismos implican un gasto adicional y no se dan cuenta que estos pueden ser la solución para momentos difíciles, como afirma Ramón E. Ynfante (2008):

“El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas que quizá esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación (...) el objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados.” (T., 2008)

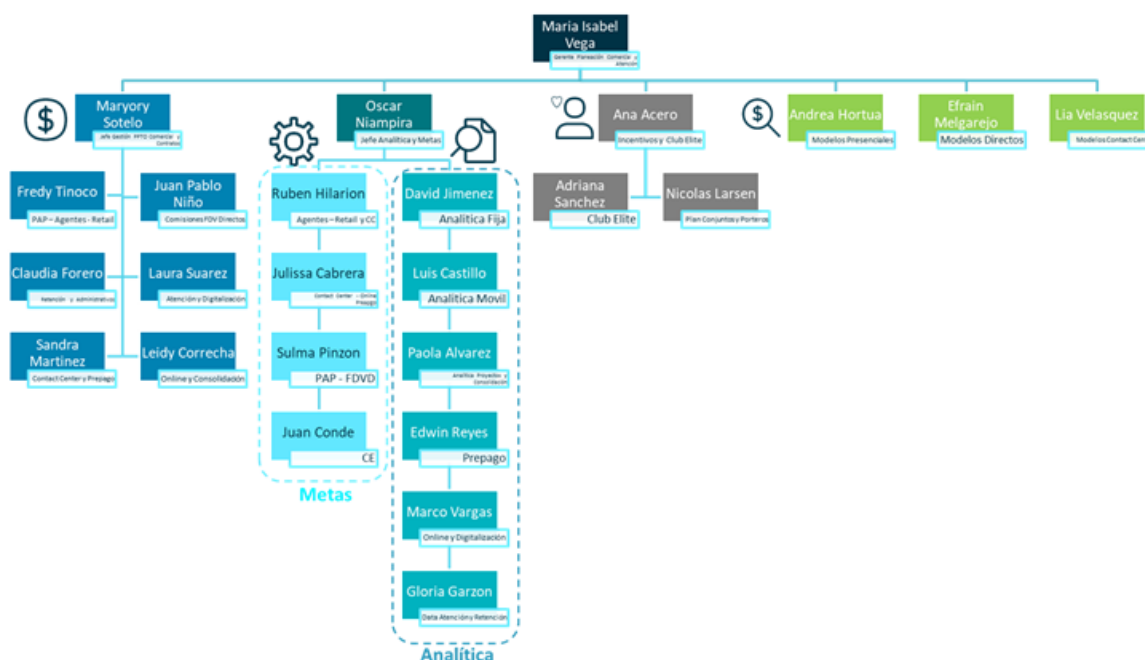
El foco de este documento es encontrar un mejor método de implementación de incentivos en Telefónica Colombia, dado a que se encuentra que muchos de los incentivos no son eficientes o no se están lanzando en el momento apropiado para que estos tengan el efecto esperado. Por ejemplo: un incentivo puede ser implementado como recurso rescate de una meta a la cual al final del mes no se va a llegar a tener dado que “los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño” (T., 2008) es decir, puedo redireccionar mi fuerza de trabajo para compensar en el área que quiero aumentar el cumplimiento de meta o reforzar las áreas débiles de la organización. Con finalidad de conocer el correcto uso de los incentivos se desarrollaron 440 encuestas de una muestra de 1000 personas y se realizaron dos entrevistas con profesionales comerciales de la red de ventas de Telefónica.

Donde se demuestra que con esta metodología llegamos a una solución y un equilibrio entre el presupuesto comercial y la calidad de los incentivos dentro de la empresa.

2. Diagnóstico del área de práctica:

2.1 La dirección comercial o planeación comercial, se caracteriza por ser liderado por una persona (María Isabel Vega) donde se derivan 3 subáreas: incentivos y Club élite liderado por Ana Esther Acero, Analítica y Meta quien encabeza se encuentra Oscar Niampira y por último está la subárea de presupuesto dirigido por Maryory Sotelo. Por otro lado, se encuentran Andrea Hortua, Efraín Melgarejo y Lia Margarita Velásquez quienes gestionan canales comerciales, como se puede observar en la siguiente imagen:

Árbol Jerárquico Dirección Comercial:



Como se ve en la imagen esta es el área encargada de proporcionar metas de cumplimiento a la fuerza comercial con el fin de llevar un control de calidad sobre las ventas de la empresa, a su vez de aquí parte la empresa con el lanzamiento de los incentivos que se hace una vez al mes por medio de un audio para informar a la fuerza de venta cómo funcionan y cuáles son los aceleradores (incentivos) de este mes. De esta área surge el comienzo del aumento de la productividad comercial, como afirma Miguel Aguilar Medina (2012):

Los expertos en el tema consideran a los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. El grado de satisfacción del cliente siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal. Un incremento en la satisfacción constituye un anuncio muy probable de un mejor desempeño en el futuro aumentando así el número de clientes; ello origina elevación de los gastos del cliente y, por tanto, mayores ingresos.

Es un hecho, los incentivos mejoran el rendimiento de las personas, es un motivo extra que tienen para aumentar su productividad lo que genera mejor rendimiento e ingresos. Por otro lado, se tiene en cuenta el presupuesto comercial ya que en torno a éste giran todos los gastos de la empresa. Del mismo modo podemos afirmar que el aumentar la productividad laboral llegar a reducir los costos dentro de la empresa, como afirma José Agustín Cruelles (2012) el cual muestra un sistema productivo lleva eficientemente a bajar costos en personal directo, dado a que estos hacen que los procesos existentes sean más efectivos, de cierta forma el autor propone que al aumentar los incentivos para los trabajadores, estos generan mejores procesos en la compañía que anteriormente no tenían un valor agregado convirtiéndolas en operaciones que tienen valor positivo.

Haciendo énfasis en el área de incentivos y Club Élite se encuentra Adriana Sánchez la cual es encargada de manejar los pagos por tarjetas Sodexo y Nicolas Larsen quien maneja la plataforma de Club elite. Aquí se manejan incentivos con varios tipos de remuneraciones, el primero y principal son los lingotes, los cuales son pagados por tarjeta Sodexo. El segundo tipo de remuneración de incentivos es por medio de Doblones los cuales son tratados por medio de la plataforma de Club Elite, y sirven para hacer redenciones de premios por medio de la página de Starbox; los premios que se pueden redimir van de varias categorías, desde tecnología como experiencias y muchas otras categorías generando un amplio catálogo de premios para los ganadores de los incentivos. El último método de

remuneración de incentivos que se encuentra es la entrega de experiencias, las cuales son en función de la convención de club élite, entregando a los ganadores un viaje en un crucero.

En este documento nos vamos a enfocar en el área de incentivos y Club Elite siendo pertinente para abordar de manera más precisa la temática del proyecto, ya que esta área tiene como finalidad generar mayor cantidad de ventas, las cuales son llamadas dentro de la compañía como “Altas”, por otro lado, incentivar el aumento de la productividad por medio de incentivos los cuales son tratados como “aceleradores”. Por este motivo que se les llamará de la misma manera dentro del documento para tener la pertinente terminología y contexto que Telefónica Movistar.

Viéndolo desde este punto de vista podemos decir que se tiene una visión donde los incentivos son “la remuneración debe convertirse en una herramienta estratégica de gestión para desarrollar y movilizar el capital humano disponible, orientando las capacidades, actitudes y comportamiento de los empleados hacia la consecución de los objetivos empresariales” (Osorio, 2016) son los recursos que se deben invertir en el aliado más importante de la compañía, sus empleados, dado a que estos son los encargados de hacer evolucionar la compañía y generar la mayor cantidad de altas.

Es por ese motivo que se utilizan recursos de diversos tipos como lo son los Lingotes y Doblones, así como el incentivo salarial para motivar a los empleados a que traigan más altas a la compañía. Existen muchos tipos de incentivos como: crecimiento conforme al mes pasado, cumplimiento de metas, dobla lo que hiciste el mes pasado y se te triplica la comisión, entre muchos otros. Incluso se llegan a hacer rankings y los que ganen se les otorga celulares, boletas para ciertos eventos y muchos otros premios para aumentar los niveles motivacionales de la compañía.

2.2 DOFA:

El DOFA cruzado es una herramienta pertinente para la realización de este proyecto debido a que éste permite analizar qué actividades son pertinentes

realizar así como las que se deben evitar, Luis Alfredo Valdés nos corrobora al decir: “La matriz de impacto cruzado o FODA, donde construimos las acciones que se deberán llevar a cabo a fin de aprovechar (en base a nuestras fortalezas) las oportunidades que nos presenta el entorno y por otro lado evitar que las amenazas presentes nos impacten en nuestras debilidades”(Hernández, 2005). Observemos la anterior cita, aquí nos hace referencia a que utilicemos las fortalezas para aprovechar las oportunidades; por el mismo motivo se busca utilizar esta herramienta para comprender dichas fortalezas y poderlas implementar de manera eficiente en la empresa evitando así caer en errores donde sea está vulnerable a las debilidades.

Herramienta FODA cruzada para el análisis del estado de telefónica frente a la competencia:

FODA	Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Financiera: Crecimiento aproximado del 8% en ventas (Dinero,2019) • Buen clima laboral: según telefónica el resultado fue de 3 en escala de 1 a 5 de satisfacción laboral • Conocimiento de las necesidades del consumidor • Gran cobertura a diferentes zonas del país • Amplio uso de incentivos para aumento de productividad dentro de la compañía • Alto nivel de infraestructura y tecnología 	Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Bajo presupuesto comercial • Altos niveles competitivos en el sector • Dificultad de segmentación del mercado • Nivel de calidad de los servicios que ofrece no mantienen la misma calidad entre ellos • Presupuesto de gasto reducido comparado a la competencia
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado en Fibra Óptica • Aumento de la necesidad de comunicación de las personas • Necesidad de estar Online del mercado • Expansión de ciudades y crecimiento poblacional 	Estrategia OF: <ul style="list-style-type: none"> • Gran despliegue de Fibra Óptica alrededor del país, dejando cobre de lado • Utilización de los datos de los clientes para el aumento de ventas por medio de promociones que se ajusten a las necesidades de los consumidores 	Estrategia OD: <ul style="list-style-type: none"> • búsqueda de eficiencia con la reducción de costos al hacer ventas por enfoque en zonas • Mejoramiento de los servicios para incrementar los niveles de satisfacción de los empleados y así ser mas eficientes con el fin de incrementar ventas
Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda por parte de Claro • Baja conexión en zonas rurales • Baja inversión del gobierno a la innovación • Altos niveles de corrupción • Altos impuestos • Crecimiento por debajo del PIB 2% (Dinero,2016) 	Estrategias AF: <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a la fuerza de venta para generar mayor cubrimiento e incentivarlos por medio de remuneraciones 	Estrategias AD: <ul style="list-style-type: none"> • Replanteamiento de método de entrega del servicio para que así este genere una mejor primera impresión

El DOFA es una excelente herramienta para utilizar dentro de esta investigación, dado a que logra mirar desde diferentes panoramas como se encuentra la empresa tanto internamente como frente al sector:

“En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades” (Correa, 2010).

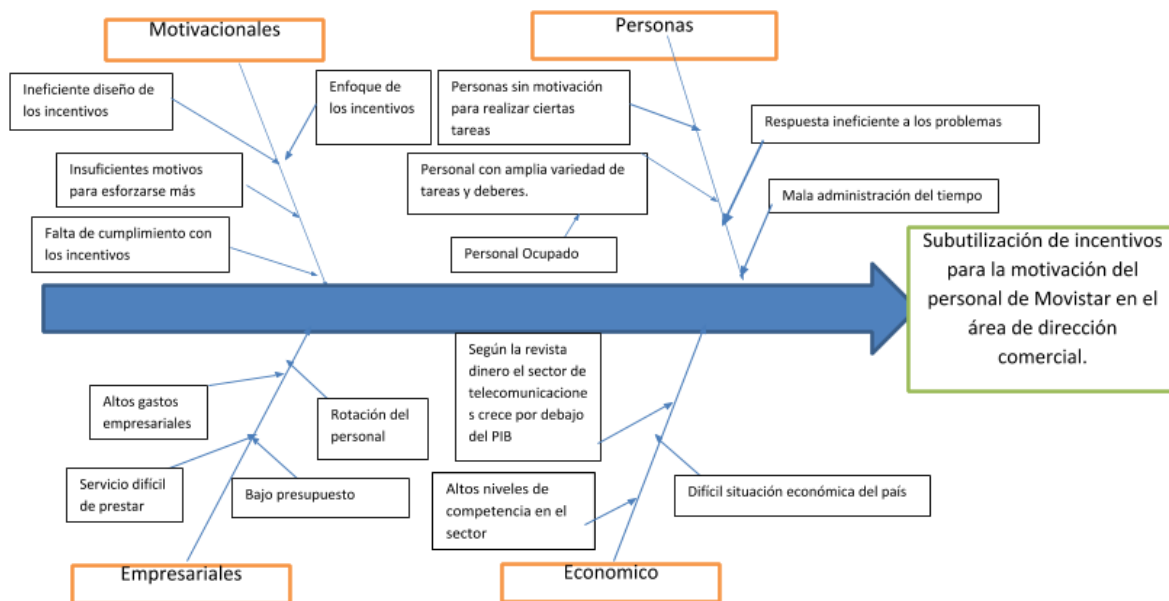
Se implementa esta herramienta con el fin de comprender la situación actual de la compañía, para entender su puesto frente a la competencia, para

analizar su situación tanto interna como externa. Se entiende la gran situación y estabilidad empresarial dado a su excelente clima laboral y a su progreso empresarial, así como a su fuerte mercado potencial.

Espina de Pescado:

Es pertinente el uso de esta herramienta en el proyecto dado a que nos sirve como primera impresión del problema al cual estamos buscando abarcar y nos contextualiza para entender cuáles pueden ser las posibles causas y qué variables están generando el problema; “Por otra parte, un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido” (Bermúdez, 2010).

Incidentes en la ineficiente aplicación de incentivos:



El uso del diagrama de espina de pescado o también conocido como el diagrama de causa y efecto creado por Ishikawa el cual es pertinente usar para este estudio dado a su potencial para la explicación de los problemas (cabe aclarar que la función de éste es únicamente explicar el problema y no solucionarlo), “ un diagrama causa-efecto bien organizado sirve como vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier

nivel de detalle requerido” (Villegas, 2006). Como es mencionado anteriormente el diagrama de causa y efecto es el indicado para describir detalladamente el problema para un entendimiento general del mismo.

3. Planteamiento del Problema:

La problemática surge a raíz de un intento de disminución de costos en cuanto a los incentivos dado a elevado gasto y a bajo presupuesto funcional existente en Movistar, sucede que en muchas situaciones la empresa percibe un mal desempeño de los canales de venta a mitad de mes o inclusive antes, más no existe acción correctiva para elevar el desempeño de los canales que no llevan un buen rumbo. Del mismo modo existen muchos incentivos sin embargo existen algunos ineficientes que no elevan tanto la productividad como otros, esto se debe a lo poco atractivo que llegan a ser dado a que los profesionales no los encuentran atractivos o simplemente existen otros mejores y generan canibalismo ya que dedican más tiempo a unos que a otros. Es a partir de estas circunstancias que nace la siguiente pregunta:

¿Como plantear una estrategia motivacional para el aumento de altas (Ventas) en 20% en el segundo semestre del 2019 en el área de dirección comercial de movistar?

4. Antecedentes:

4.1 Limitación del presupuesto dentro de los incentivos para los trabajadores dado a situación económica complicada para la empresa y dada a esta búsqueda de reducción de presupuesto.

Por otro lado, encontramos que se evidencia una falta de respuesta correctiva a las malas situaciones empresariales, esto se da gracias a la planeación mensual de “palancas” donde se anuncian todos los incentivos disponibles en el mes. Esto es bueno ya que se evidencia la rigurosa planeación que se tiene para programas los aceleradores; sin embargo, también es contraproducente ya que el lanzamiento mensual de incentivos impide que se realice una gestión de auxilio en algún canal que no estén proporcionando los

resultados esperados. Por tanto, la gestión motivacional se vuelve lenta e ineficiente en aquellas épocas del año donde disminuyen la productividad.

Del mismo modo encontramos que no existe sinergia entre el área de liquidaciones y el área de incentivos ya que muchas veces existen errores de comunicación, lo que retrasa la liquidación de los mismos incentivos y del mismo modo la entrega de estos lo que llegar a desmotivar a muchos de los vendedores y baja la productividad empresarial. Así mismo ocurren problemática entre estas dos áreas dificultando la comunicación y disminuye el umbral de respuesta.

Como resultado de la problemática anterior se evidencia gran insatisfacción de la fuerza de ventas por la lenta respuesta obtenida por parte del área de liquidaciones que finalmente perjudica en la seriedad de los incentivos y dan la perspectiva de no ser rentables.

4.2 Uno de los ejemplos más claros donde se aplica temas motivacionales es en la empresa Google es donde hay mayores beneficios para los trabajadores y del mismo modo esta sigue siendo una de las mejores empresas del mundo “la flexibilidad en Google es extrema. Desde la forma de vestir hasta los horarios. Eso pasa también por la decoración de cada espacio de trabajo y llevar hasta tu mascotas, tus juegos (...) todo orientado a fomentar la creatividad” (Aguirre, 2014) entonces si Google siendo un empresa tan grande y eficiente otorga estos beneficios o incentivos a sus trabajadores con el fin de aumentar su productividad y a su vez tienen éxito convirtiéndose en la mejor empresa para trabajar en el planeta, porque las empresas no toman ejemplo y empiezan a utilizar esta clase de incentivos para aumentar la satisfacción laboral generando un gana con la empresa y los clientes internos. “En el centro de todo el planteamiento se encuentran las diferencias culturales. Si el personal de una empresa se encuentra altamente motivado por la Cultura Empresarial puede lograrse, con medios materiales idénticos, prestaciones muy superiores” (Pumpin, 1988). Los factores motivacionales son importantes dentro de la empresa dado al impacto directo que tienen sobre la productividad. en Movistar los incentivos pueden ayudar a la mejora de situaciones complicadas, por ejemplo: cuando el canal PAP está

presentando bajas ventas a mitad de mes (lo cual equivale a una situación crítica) se podría realizar acciones correctivas como el lanzamiento de un incentivo con el fin de corregir estas conductas. Cuando existe un motivo suficientemente grande para que las personas trabajen mejor, estos lo harán.

Un caso exitoso de la motivación dentro de las empresas es Nokia quien ofrece Home Office, el cual consiste en trabajar desde la casa, esto se logra desde una variación entre el trabajo en oficina y el hogar, se afirma que “el sentido del Home Office que debe ser generar balance entre la vida laboral y personal, mayor productividad y beneficios para el medio ambiente; y no solo reducir costos y ampliar el tiempo de vida de los activos” (Niño, 2018). También se encontraron otros casos exitosos para el Home Office en Argentina en la empresa Accenture, estas estrategias son tan exitosa gracias a la flexibilidad que otorgan dado a que les ofrece la capacidad de hacer otras cosas diferentes al trabajo y es por eso que los motiva a seguir en su trabajo, incluso prefieren estos beneficios muchas veces sobre el salario que les puedan ofrecer otras compañías.

5. Justificación:

Esta problemática debe verse más como una oportunidad, esto se debe a que los incentivos deberían ser vistos como una inversión dentro de la empresa, dado a que la percepción de las empresas es que estos son un costo. Los cuales buscan atraer más ventas a la empresa por medio de la motivación, la cual “relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiende a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades” (Días, 2013) cuando se habla de la importancia de este trabajo se justifica con la mejora de la productividad tanto individual como colectiva dentro y fuera de la organización.

Adicionalmente existen ciertos hechos que demuestran que las personas cuando se encuentran a gusto en su trabajo hacen más de lo que su rol como clientes internos les exige por lo que las empresas con mejor clima laboral son las que son más flexibles, más productiva y con menor rotación de personal. Robbins y Judge (2013) afirman que “se encuentra que las empresas que tienen más

empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos” los que también afirman que incluso un empleado con disgusto hacia la empresa donde labora puede ser perjudicial y hacer daño a la organización incluso físico. Lo que se busca con este trabajo es encontrar las razones por las cuales un incentivo genera más impacto que otros y de tal manera poder incrementar de manera incremental la productividad empresarial de Movistar.

Inclusive, el aumento de los beneficios por parte de la empresa a los clientes internos puede resultar aumentando los niveles de lealtad que tienen los trabajadores hacia la empresa y aumentando de la misma manera el índice de satisfacción que tienen con sus labores, finalmente haciéndolos más responsables con sus funciones dentro de la empresa, sin embargo Robbins y Judge (2013) afirman que tanto el puesto de trabajo como el salario que obtiene cada persona no son razones para que estos se sientan felices en la empresa, dado a que estos no le ven un valor extra al trabajar más o menos, pero por otro lado si se les ofrece un beneficio extra lo verán como algo que anteriormente no tenían y por tanto los niveles de motivación son mayores, que de la misma manera les incremente el nivel de felicidad dentro de la empresa.

Así mismo el buen trato a los empleados puede aumentar los niveles de efectividad de la compañía, así como la entrega de beneficios extrasalariales pueden causar mayores índices de felicidad en los trabajadores.

6. Revisión de la Literatura:

Alicia Omar (2010) dice que pueden existir dos tipos de comportamientos de las personas dentro de las organizaciones. El primero CCO son todos los comportamientos que ella define como “comportamiento de ciudadanía profesional” que son todos aquellos que son positivos para la organización que tienden a exceder las expectativas de esta. Por otro lado, están los CCP o lo que ella llama “Comportamientos Organizacionales Contraproducentes” los cuales son todos los actos voluntarios o intencionales que dañan o intentan dañar a la organización.

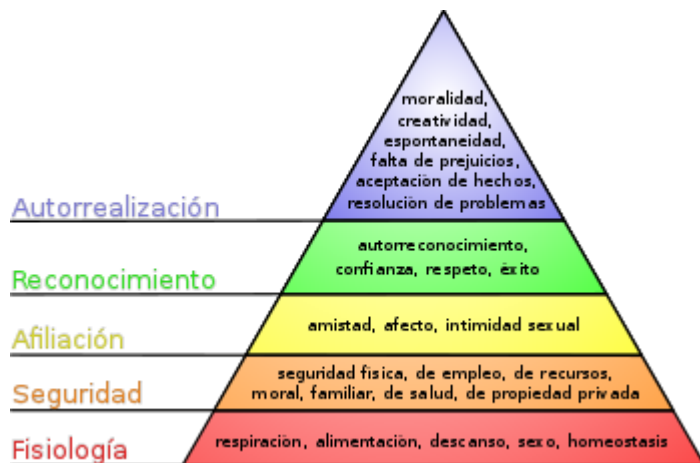
Las CCO son todas aquellas acciones que sobrepasan las expectativas de su rol, así como comportamientos que promueven tanto el bienestar para sus compañeros como para la organización y los cuales no tienen la intención de obtener un beneficio a cambio de ellos. Estos comportamientos son los que se buscan dentro de las empresas ya que no solo mejora el ambiente laboral, sino que a su vez incrementa la productividad dentro de la misma. Las personas se encuentran más a gusto con su trabajo y quienes les gusta su trabajo van a trabajar mejor y por tanto va a disminuir la rotación de la empresa. “Estos comportamientos pueden producir lazos fuertes entre compañeros y jefe” (Allen y Rush, 1998). Las empresas deben buscar los beneficios para los empleados, las organizaciones deberían generar estrategias para ir en búsqueda del logro de las CCO; con el fin de generar mayor productividad. Con el fin de disminuir la rotación de personal dentro de las organizaciones y retener el talento humano que tiene así empezar a crecer como institución. No es únicamente el ambiente laboral el que mejora, cuando existen situaciones de cambios rápidos también las personas reaccionan con mayor velocidad dado a que cuando estos son más felices o estables también tienden a ser más creativos y flexibles a los cambios en el ambiente laboral lo que genera mayor estabilidad empresarial siendo así más atractiva para inversionistas y para el público.

Históricamente el primero en hablar de motivación fue Taylor Winslow quien afirma que “la holgazanería es la mayor causa de la ineficiencia, la empresa debe tomar este problema de una manera seria y por tanto estos deben poner a cargo una persona para el manejo de la motivación” (Taylor, 1969). Para el correcto funcionamiento de la motivación las empresas deben estar dispuestas a sacrificar o a invertir ciertos recursos para mejorar el ambiente organizacional. Para así lograr que los trabajadores estén dispuestos a trabajar más lo que incide en la productividad individual.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores para que estos tengan mayor desempeño, de los cuales se derivan varias ramas. Existen incentivos económicos los cuales tratan de incremento de pago monetario a las personas, incentivos no económicos los que son beneficios extra para los

trabajadores como más horas de descanso, cenas, etc. Que les da un motivo para trabajar mejor. Por otro lado, existen los incentivos positivos y negativo, en el cual el incentivo positivo consta de algo extra que va a ganar la persona por realizar su trabajo de manera eficiente y el negativo consta de un castigo en el cual van a perder algo por bajar su rendimiento laboral. Finalmente están los incentivos por resultados, estos pueden ser directos o indirectos. Maslow crea una teoría donde busca encontrar cómo funciona el ser humano pensado desde las necesidades que este posee, esta pirámide gira alrededor de la búsqueda del ser humano por la autorrealización.

Pirámide de Maslow enfocada la Autorrealización por medio de la productividad:



Esta es la pirámide de Maslow donde los pisos más debajo de la pirámide son las necesidades primarias y las últimas son los logros y la autorrealización que es el objetivo de la vida de los seres humanos. La motivación hace parte del reconocimiento lo que genera satisfacción en el ser humano, así como incrementa la confianza y el respeto que se tiene la persona como del mismo modo el respeto y confianza que tienen otros en él, dependiendo en el piso de la pirámide en la que esté se encuentre. “Cuando hombres o mujeres tienen un grado de seguridad que es aceptable, o precisamente para lograrlo si no lo tienen, se asocian en grupos” (Maslow, 1943) En las empresas siempre existe un factor sentimental de las personas que es influido por las interacciones entre grupos, roles y normas que desempeña cada persona en la organización lo que muestra que el ser humano siempre busca la aceptación y pertenencia a un grupo que es una de las necesidades que habla Maslow dentro de su pirámide, es por esto que la empresa

debe proveer ciertas condiciones para que estos se sientan cómodos para que estén dispuestos a hacer más por la empresa de lo que se les pide.

Ahora, ¿Por qué es importante la motivación dentro de las empresas? “El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades” (Días, 2013). Para que las dos tengan éxito tanto los intereses personales como los organizacionales deben estar alineados. Para que esto suceda debe la empresa formar sus objetivos conforme a los de sus trabajadores para que estos crezcan conjuntamente y finalmente las dos lleguen a cumplir sus objetivos. Esto se debe a una razón, cuando los trabajadores no sienten que están logrando nada no se sienten motivados para hacer su labor.

Existen diferentes factores motivacionales en el mundo, uno de ellos es el económico sin embargo muchas personas no reconocen este beneficio como un factor motivacional ya que lo ven como un elemento obligatorio que deben dar las empresas a los empleados por su tiempo. Es por lo que el salario no debe considerarse como el único elemento motivacional, para eso es que se utilizan los incentivos en las organizaciones. Los incentivos son herramientas específicas para incrementar la productividad en los trabajadores. Los que se identifican como “premios al resultado obtenido se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista como premio en unidades monetarias: es decir, como parte de un salario. También como medida o evaluación de resultado, este debe basarse en un sistema de medida y evaluación de resultados.” (Días, 2013) Los incentivos son requisitos conforme los cuales ofrecen un beneficio en caso de que el profesional (empleado) cumpla con unas condiciones específicas o unos requerimientos para ganarse una recompensa.

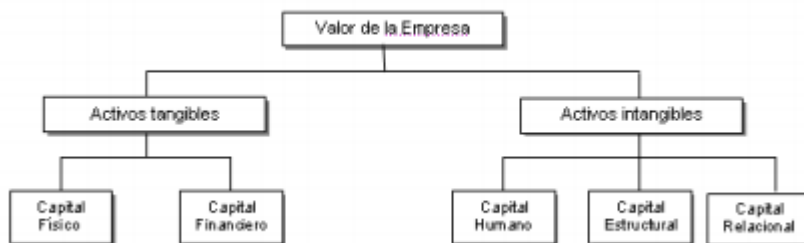
La clave de los incentivos es encontrar el equilibrio donde tanto el empleado como la empresa se benefician de estos. La relación entre estos genera “Como consecuencia de lo anterior, existirá una mejor estabilidad de los empleados y su relación con la empresa será más productiva”. (Días, 2013)

Los incentivos tienen el fin de motivar a las personas es por eso que el foco de estudio está vinculado directamente con esta. Hoy en día el mercado es muy

competitivo dado a que se ofrecen diversos productos de excelente calidad a bajo costo, es por ese motivo que las empresas buscan generar valor agregado, para volverse más competitivos en el mercado. “En la actualidad la calidad y los precios de los productos ya no diferencian en gran medida a las empresas, esto porque los precios son similares en la gran mayoría de los casos y la calidad es un estándar, por lo tanto, son los trabajadores los que hacen la diferencia. Esto significa que la ventaja competitiva está en el empleado, quien al producir un bien o un servicio plasma en éste su ser, lográndose diferenciar un producto de otro” (Campos, 2008). Esto demuestra que cuando se habla de temas motivacionales es importante mirarlo desde todos los puntos de vista, dado a que es una forma de generar distinción frente a otras empresas.

Para entender mejor este planteamiento se coge un modelo llamado Intellect el cual “recoge de forma comprensible todos los elementos tangibles e intangibles, que pueden generar valor para la empresa” (Campos, 2008) este modelo propone:

Recursos tangibles e intangibles para definir el valor empresarial:



Este explica que dentro de los intangibles se encuentra el capital humano, es el que aporta todo el capital intelectual y táctico de la empresa. La empresa debería considerar esta como la base de su valor agregado y por ende de su capacidad para competir en los mercados. Es entonces cuando se debe evitar el trato de empleado a jefe y cambiar la mentalidad corporativo a clientes externos (clientes) y clientes internos (empleados) ya que estos son aliados fundamentales para el progreso.

Existe un problema esencial en cuanto se trata a incentivos en las organizaciones, dado a que las personas tienden a priorizar ciertas cosas sobre otras. Si el incentivo es muy bueno lo más seguro es que abandonen otros de sus deberes para cumplir con este, por el contrario, si este no es lo suficientemente atractivo entonces el mismo será dejado de lado dado a que deben cumplir con sus metas personales. Sin embargo, debe haber un equilibrio entre estas dos. Es en este punto cuando se trata la administración del tiempo para que así puedan los socios internos aprovechar sus espacios laborales en su totalidad haciéndolos del mismo modo más eficientes tanto para ellos como para la organización.

En un estudio hecho por Miguel Waldemar (2013) afirma:

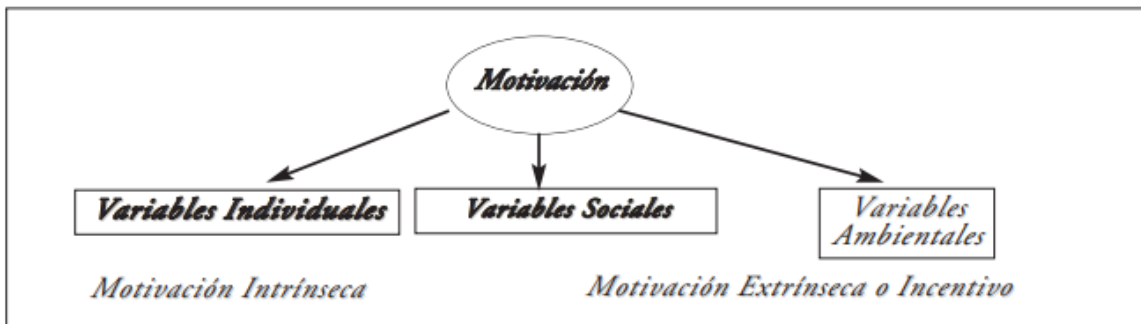
la pérdida de tiempo se da la falta de organización dado a que se muestra que en una empresa promedio los gerentes pasan el 80% de su tiempo siendo productivos; contestando cartas, contestando el teléfono o otras actividades que cubren el tiempo normalmente de un gerente promedio diariamente. A esto se le suma que el otro 20% no genera ningún espacio productivo (este 20% no incluye el tiempo libre), esto puede ser causante de muchas cosas, no delega, falta de información, lenta comunicación, poca puntualidad, mal manejo del horario, entre muchas otras.

Ahora este no es un problema únicamente de la gerencia, este es un ejemplo de muchos otros que causan que las personas no utilicen el tiempo de manera eficiente. El tiempo va a ser uno de los recursos claves en este artículo ya que es el esencial para lograr el equilibrio entre el éxito de los incentivos y del cumplimiento laboral para así lograr un beneficio mutuo. ¿Porque es importante la administración del tiempo cuando se habla de incentivos? Cuando las personas comprenden la importancia de administrar el tiempo entienden el valor del mismo y como este les permite lograr muchas cosas ya que es el recurso más importante para los seres humanos, dejan de existir preguntas como ¿Ojalá alcance? ¿Es mucho? ¿La meta es muy alta? entre muchas otras preguntas que limitan a las personas a no lograr los resultados que se buscan.

Por otro lado, existe un estudio que se realizó que afirma que “Dar un buen trato a los colaboradores, que los líderes den una retroalimentación útil, que el

ambiente de trabajo brinde un soporte social y un espacio para la autodeterminación, es la esencia de una buena gerencia. Por lo tanto, las prácticas y planes de gestión humana deben estar enmarcados en esta línea” (Arango, 2017) este estudio propone que la parte motivacional no debe ser dada por medio de recompensas ya que cuando dejan de existir estas la motivación se va y contrario se baja la productividad ya que las personas se acostumbran a ganar recompensas. Por otro lado, dice que el castigo es otra manera de bajar la productividad dado a que hace que las personas no se sientan a gusto en su trabajo. Es importante entender que todo debe tener un equilibrio, es por esto que las propuestas de este documento son sumamente apropiadas para la investigación de este documento ya que plantea un lado oscuro de los incentivos motivacionales dado a que dice que estos son malos por contrario a lo que se venía estableciendo y del mismo modo muestra una cara de la moneda no antes vista, donde las personas son motivadas por el ambiente organizacional en el que se encuentran.

Variables influyentes en la motivación:



“Habitualmente, la jugadora da más importancia o siente que ha tenido éxito cuando éste proviene del esfuerzo y mejora personal, que a percibir que el éxito propio se basa en superar a los demás” (vaquero, 2005). Tanto la imagen como el texto citado anteriormente se traen de un estudio que se realizó en la Universidad de les Illes Balears donde por medio de un equipo femenino de Hockey analizan la motivación, muestran dos tipos de motivación, la intrínseca que son los factores individuales que me hacen buscar ser mejor, en este caso el talento de la jugadora y la extrínseca que son las variables ambientales y sociales que influyen en el sujeto. Tiene la pertinencia para este estudio mirar ambas variables dado a que la

motivación puede afectar cada una de estas variables y que por consiguiente puede afectar el rendimiento del empleado de la empresa, si este se encuentra feliz y a gusto en su puesto seguro que será más productivo. Es importante ya que estos factores generan sentido de pertenencia a las personas y buscan lo mejor para el equipo dejando de lado la parte individualista que trae todo ser humano.

7. Objetivos:

Objetivo General:

- Generar una estrategia que contribuyan a estructurar la motivación del personal por medio de incentivos con el fin de incrementar la productividad en un periodo de seis meses.

Objetivos específicos:

- Plantear método de lanzamiento de incentivos con el fin de aumentar la productividad del mes en el que esté es lanzado.
- Crear equilibrio entre el presupuesto de incentivos y la calidad en un periodo de seis meses

8. Metodología:

Para este proyecto se planea utilizar métodos cualitativos y cuantitativos. En cuanto a los métodos cualitativos se van a utilizar entrevistas, ya que se consideran permanentes por tener “la finalidad de mejorar el conocimiento, siendo en cierto modo un tipo de interacción convencional con rasgos particulares que necesitan ser bien entendidos, es un tipo de interacción conversacional cara a cara” (carrera, 2014). Por otro lado, con el fin de entender el pensamiento y cómo funciona la motivación con la fuerza de venta se plantea el uso de encuestas para que estas sean difundidas a través de correo electrónico a una muestra de al menos 500 vendedores. Las encuestas son una técnica de obtención de datos primaria, que se garantiza que “la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Abascal, 2005). Es decir, se busca la implementación de esta herramienta para lograr la

recaudación de datos necesaria para poder realizar el análisis pertinente y así poder entregar una solución al problema

Finalmente se utilizarán las fuentes secundarias para obtener datos como libros, documentos, papers, páginas de internet, etc. que logren aportar al trabajo para que de este modo se logre llegar a la entrega de una solución por medio de propuestas, las cuales se le entregará a Movistar y que las mismas tengan suficiente impacto para tomarlo como referencia en diferentes investigaciones.

9. Cronograma:

TAREA	Plazo	Semanas																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Planteamiento del problema	Semana 2	█	█																			
Resolución de la primera entrega	Semana 3		█	█	█																	
Árdua investigación de datos	Semana 4		█	█	█	█																
Preparación para la primera entrega con observaciones del tutor	Semana 5			█	█	█	█	█														
Primera Entrega del Documento	Semana 8								█													
Corrección de la primera entrega	Semana 12									█	█	█	█									
Cumplimiento de los objetivos específicos	Semana 18												█	█	█	█	█	█	█			
Finalización del documento	Semana 19																			█		
Correcciones del documento	Semana 20																				█	
Entrega Final del documento	Semana 21																					█

10. Desarrollo de las Actividades-Resultados:

Con el fin de iniciar la investigación y tener un conocimiento pertinente de la temática del documento se realizó una investigación exhaustiva del funcionamiento del ser humano en torno a incentivos o entorno a la motivación y satisfacción laboral del mismo para conocer qué impacto tienen estas variables en los trabajadores, a lo que se continuó a realizar las encuestas y a formular las

preguntas de las entrevistas para llegar a un resultado satisfactorio en este proyecto.

Para esta investigación se tomó la fuerza de venta de Telefónica Movistar constituida por más de 13.000 personas, se tomó una muestra aleatoria de 1.000 y respondieron de esta muestra 441 encuestas considerando un número significativo para llegar a resultados válidos para la compañía, para observar las respuestas de los encuestados diríjase al primer apartado de los anexos.

Finalmente obtuvimos los resultados de las encuestas, donde podemos observar principalmente que las personas esperan más aceleradores de carácter monetario, sin embargo ellos mismos en una de las preguntas enfocada al valor monetario del premio (en la cual se les afirma que el doblón tiene mayor valor monetario que el lingote) cambian de parecer frente a la anterior respuesta aun siendo una clase de premio diferente, dado a que uno se entrega por Sodexo y el otro por plataforma; este resultado es interesante ya que en teoría lo que ellos quieren es sentir que están ganando más monetariamente hablando, aun incluso cuando no reciben dinero en efectivo, corroborar esta información en la respuesta de la encuesta (anexo 1.f) que afirman que prefieren recibir los incentivos cuando son de carácter monetario, por el mismo motivo que les crea la sensación de que están obteniendo más ganancia por su esfuerzo.

Podemos también observar una clara inclinación hacia los incentivos con mejores recompensas sin importar si estos son difíciles de alcanzar ya que el 37% de los encuestados afirman que estos son los incentivos que desean tener, así como también otra gran parte de los encuestados con el 39,2% afirman que sin importar el acelerador buscarán la forma de ganarse los que puedan, esto demuestra por una parte que quizá la cantidad de incentivos no sea tan importante, aunque claramente la mayoría desearía que existieran más aceleradores, sin embargo no se debe dejar de lado la calidad de los mismos, dado a que estos, los que se consideran difíciles de alcanzar con una buena recompensa son aquellos que más motivan a las personas según resultados de la encuesta.

Del mismo modo, encontramos que las personas efectivamente si se encuentran motivadas por los aceleradores que son lanzados mensualmente, aunque estos tienen un limitante, uno de los hallazgos importantes en este documento es la continuidad infinita del mismo acelerador baja el impacto que este tiene, disminuye la productividad, por algún motivo éste pierde todo el valor después de ser lanzado por más de 2 veces. Aunque las encuestas no lo reflejan ya que se encuentran sesgadas por las personas que participaron en estas, las entrevistas sí evidencian que los resultados disminuyen cuando un acelerador es mandado continuamente o removido después de éste presentarse por 3 o más veces. Las encuestas reflejan la inconsistencia cuando aseguran que el desempeño aumento al remover el acelerador, lo que se realizó fue aterrizar esta información con las entrevistas dado a que nos acercan de manera más exacta y honesta y por tanto encontramos que se debe tener cuidado con la frecuencia de los aceleradores. Incluso si miramos resultados con acelerador y después sin este, nos daremos cuenta de que efectivamente se presentó un sesgo ya que baja la productividad.

En las encuestas no mencionan el agrado por los lingotes ya que sienten que tienen más “efectivo” o piensan que están ganando más, muestran interés por tener más incentivos y del mismo modo mencionan que les gustan aquellos con mejores recompensas, nos estructuran mejor los resultados de las encuestas, dado que explican por qué la encuesta puede estar sesgada y aclaran el cómo proceden los incentivos, es decir, el impacto empieza siendo bueno los dos primeros meses, éste llegar a su auge y después decrece empezando a ser perjudicial para la organización.

Por último, se encontró que para la remuneración de incentivos les gustaría otros métodos de pago, aquí en el anexo 1.G se enumeraron unas posibles respuestas donde pueden escoger más de una respuesta. Hallamos que les gustaría otro medio de remuneración o una propuesta interesante en que la remuneración sea en días libres, tuvieron gran porcentaje. Esto demuestra que no se debe cerrar a dos medios de incentivos (lingotes o Doblones) o experiencias,

dado a que puede que no sean las más efectivas y pensar en diferentes medios más efectivos.

Se planteó el lanzamiento de los incentivos exprés, ya que estos deben ser precisamente para auxiliar variables que se encuentran en estado crítico o que se desea elevar. Los profesionales afirmaron que sí aumentaron su esfuerzo siempre y cuando la recompensa fuera lo suficientemente buena para hacerlo, sugirieron que estos se deberían hacer ya que son una estrategia de contingencia.

Por otro lado, encontramos al analizar los métodos implementados en el lanzamiento de incentivos, es que existen muchos aceleradores dentro de los cuales muchos de los participantes son premiados. Por motivos de confidencialidad en este trabajo vamos a poner una cifra relevante, por tanto supongamos que en el año hemos lanzado 1000 incentivos, dentro de los cuales existen varios ganadores lo que finalmente eleva el gasto anual y el presupuesto se ve comprometido.

11. Conclusiones:

Podemos concluir acorde a los resultados de la investigación que se debe ejecutar una cuidadosa planeación en el lanzamiento de los aceleradores debido a que para que estos tengan resultados se deben tener unos parámetros específicos. Para lograr el cumplimiento del objetivo específico y solucionar la pregunta problema, se debe primero realizar un recorte de incentivos y descartar aquellos que no sean necesarios, es decir, aquellos cuya recompensa no sea atractiva, disminuir el número de aceleradores hasta tener uno o dos por canal máximo, esto se debe a que se busca precisamente “acelerar” un producto, canal, servicio, etc. que del contrario si se tienen muchos incentivos tienden a ser ineficientes la mayoría precisamente por las reducidas recompensas que pueden llegar a tener individualmente; así que para compensar el recorte de incentivos que se tiene, mandar incentivos de gran recompensa, con esto (para aclarar) se hace referencia a recompensas sobre el millón de pesos incluso plantearse incentivos de 1 a 2 millones de pesos para los que tengan cumplimiento. Incluso

se refuerza este pensamiento cuando afirmamos que no se debe premiar cada conducta realizar ventas ya que finalmente deberían verse los resultados ya que es su trabajo. Además, existen muchos incentivos si lo pensamos de la manera en que se han lanzado 1000 incentivos este año y se han gastado (mínimo) 150 mil pesos por persona y hay 30 ganadores por incentivo equivale a un gasto de 4.500.000.000 pesos colombianos, por tanto, se debe reducir la cantidad de incentivos que se tiene y aumentar la meta.

Por otro lado, modificar la idea o pensamiento sobre los incentivos mensuales, es bueno motivar a las personas, sin embargo, es un error tener vigente siempre un incentivo para los mismos productos, servicios o canales. Esto se debe, a que deja de haber un valor percibido en este; siendo la idea que el acelerador cause un impacto positivo en la productividad debe sentirse especial para los clientes internos, se encontró que los incentivos tienen una curva campana (anexo 3), es decir empiezan en crecimiento el primer mes, el segundo o tercero llegan a su punto máximo y a partir de ahí empiezan a decrecer.

Una de las formas que se concluyeron para lograr el aumento de motivación en las empresas, enfocándose en Movistar es, buscar otros métodos de remuneración, otras formas de pago de incentivos por ejemplo días libres o pago en efectivo junto con el sueldo. Existen muchos medios de remuneración que se pueden intentar para el aumento de la productividad inexplorados que pueden llegar a ser efectivos. Sin embargo, se debe aclarar que el estilo de remuneración que más genera impacto es el efectivo o aquel que tenga mayor valor monetario para las personas, es decir lingotes o doblones sin importar que uno represente premios por medio de starbox y el otro por Sodexo tiene mayor impacto el que ellos perciban que tiene mayor valor en pesos.

Se debe modificar los periodos de lanzamiento, es decir, tener en cuenta que estos no deben ser lanzados de manera mensual ya que precisamente estos se utilizan para acelerar un indicador, sea altas, inscripciones, ventas, venta de algún servicio o producto específico o aumento del desempeño de un canal. Un incentivo debe lanzarse en el momento que se desee o se necesite elevar la productividad en una variable. Es vital evaluar los incentivos exprés, los cuales

tienen durabilidad de una semana, o modificar el pensamiento de que un incentivo debe tener la durabilidad de un mes.

12. Recomendaciones:

Para las recomendaciones a fin de que estas sean claras y concisas se realizarán en formato de lista, así llegarán a ser entendibles y aplicables. Se espera que al aplicar estas propuestas se eleve el nivel de productividad un 20%.

1. Realizar un recorte de incentivos, aquellos que no tengan una recompensa atractiva, quitar aquellos que no sean eficientes. Reducir el número de 1000 (supuesto) a 200 o 300. Es decir, de manera sustancial
2. Con el fin de compensar los incentivos que fueron removidos anteriormente, aumente significativamente las recompensas en los aceleradores. Recomendable, incrementarlos, incluso por encima de 1 millón de pesos ya que se vuelven atractivos.
3. Aumento de meta dado a que la recompensa es mayor es más atractiva.
4. Eliminar la periodicidad de los incentivos, es decir, si se lanza un incentivo máximo por dos o tres veces seguidas, dependiendo del impacto que se espera de este.
5. Evitar lanzar incentivos de manera mensual, dado a que se vuelve necesario para el desempeño de los trabajadores y empiezan a ser perjudiciales para la compañía
6. Comunicar de manera efectiva el real valor del incentivo con el fin de aumentar el valor percibido del mismo y del mismo modo hacerlo más efectivo, muchas veces no se comprende realmente el beneficio del incentivo y por tanto se debe asegurar que se tenga claro, cuál es la recompensa, como funciona y qué variable se busca incrementar.
7. Realizar la entrega de los incentivos de manera inmediata a la finalidad de este
8. Utilizar los incentivos como un “plan de contingencia” o modificar la mentalidad del lanzamiento de estos mensualmente. Utilizarlos en variables

o canales que se encuentren en necesidad de elevar la productividad, sin importar que sea corte o principio de mes.

9. Implementar incentivos exprés, modificar la durabilidad de los incentivos ya que pueden generar más valor aquellos que sean cortos o más largos.

Como resultado de esta estrategia encontramos los siguientes resultados; primero al reducir el numero de incentivos se disminuye el presupuesto de 4.500.000.000 a (tomado 250 incentivos, 1.500.000 de premiación y 5 ganadores, menos ganadores ya que se aumenta la meta) 1.875.000 pesos lo que da un ahorro de 2.625.000 pesos al finalizar el año.

13. Referencias:

Abascal, E. (2005). Analisis de Encuestas. Madrid: ESIC.

Aguirre, R. (2014). *Gestionar-Facil*. Obtenido de Gestionar-Facil:

<https://www.gestionar-facil.com/motivacion-en-el-trabajo/>

Arango, P. A. (2017). Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de medellín. Medellín.

Bermúdez, E. R. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 127-142.

carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: Su analisis mediante la teoria fundamentada. Sevilla.

Correa, J. A. (2010). EL MÉTODO DOFA, UN MÉTODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNÓSTICO DE.

Cruelles, J. A. (2012). Productividad e incentivos: como hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. Barcelona: Marcombo.

Díaz, L. H. (2013). RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES.

Dinero. (2016). Sector de telecomunicaciones crece ahora por debajo del PIB: ¿Qué pasa? Dinero.

Dinero. (2019). Mejoran los resultados Telefónica Colombia. Dinero.

Hernández, L. A. (2005). Planeación estratégica con enfoque sistematico. Mexico: Fondo Editorial.

López, M. W. (2013). Administración del tiempo como factor para aumentar la eficacia del personal bancario de la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango.

Maslow, A. (1943). Theory of Human Motivation.

Medina, M. A. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y la calidad de servicios en las empresas del rubro farmacia. Venezuela.

Niño, C. P. (2018). HOME OFFICE COMO ESTRATEGIA PARA LA MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

Omar, A. (2010). Comportamiento Extra Papel. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 23-53.

Osorio, M. (2016). EL IMPACTO DE LA REMUNERACIÓN EN LA GESTIÓN DE.

Pumpkins, D. C. (1988). Conferencias y trabajos de investigación.

Robbins, S. P. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: PEARSON.

Rush, T. A. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment, 247-260.

tailor, F. W. (1969). Administración Científica.

T., R. E. (26 de 11 de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

vaquero, P. D. (2005). MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y RENDIMIENTO. ESTUDIO DE UN CASO EN HOCKEY SOBRE CÉSPED

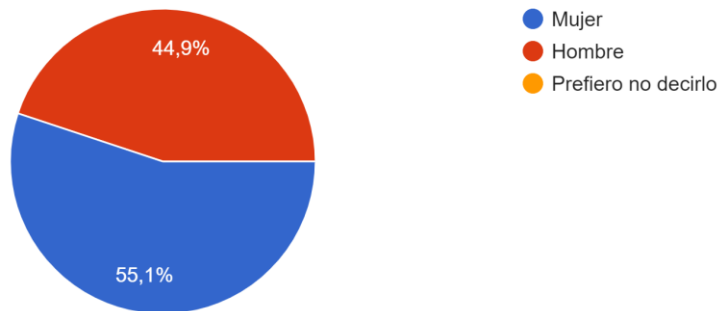
Villegas, Z. y. (2006). Un-Método para la elicitación de requisitos de software. *Revista Universidad EAFIT*, 40-60.

14. Anexo:

1. Encuestas:

Genero

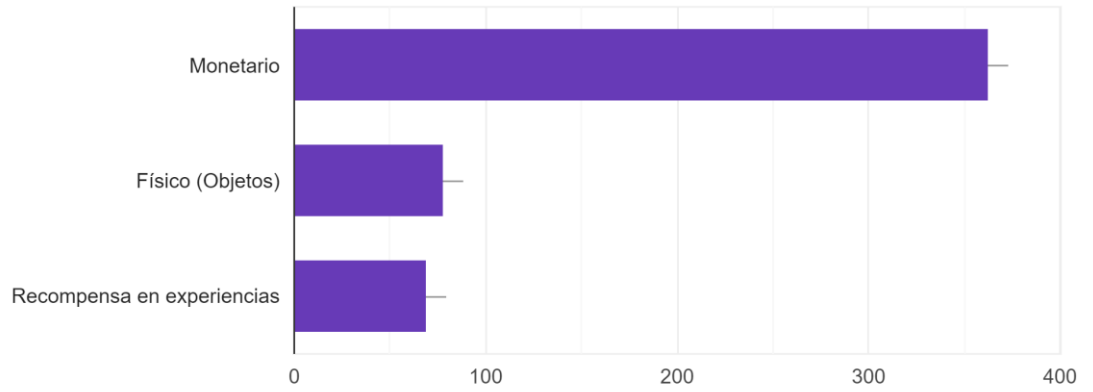
441 respuestas



a. _____

Usted que ha participado en aceleradores, responder: El o los aceleradores en los que ha participado son de carácter

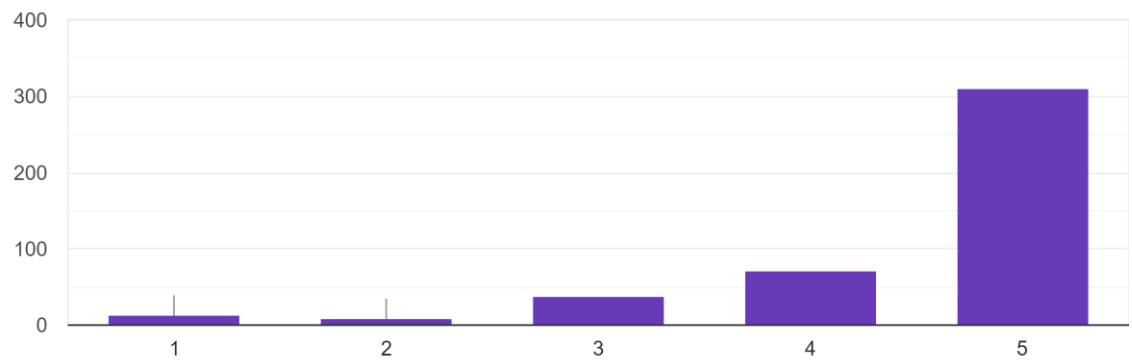
441 respuestas



b.

Quando hay acelerador me siento:

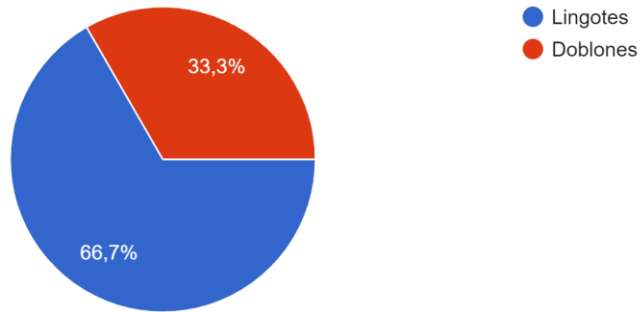
441 respuestas



c.

En Movistar se tratan dos tipos de recompensas, el primero es por bonos sodexo (Lingotes) y el segundo es por ...lones. ¿Cual le parece más atractivo?

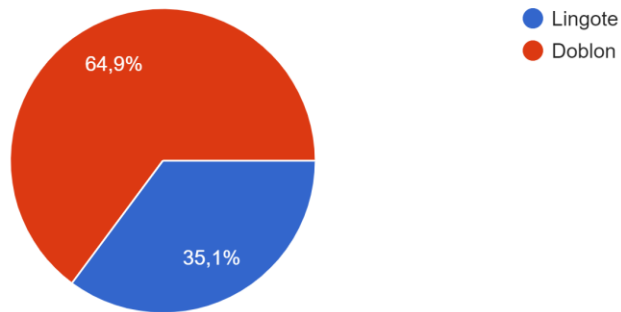
441 respuestas



d.

Si le dijera que un Doblón tiene mayor valor monetario que un lingote ¿Cual preferiría?

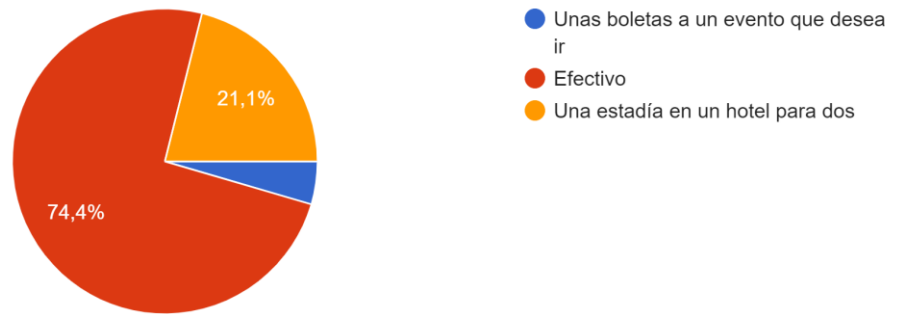
441 respuestas



e.

Que premio preferiría de los siguientes (suponga que todo tiene un valor similar):

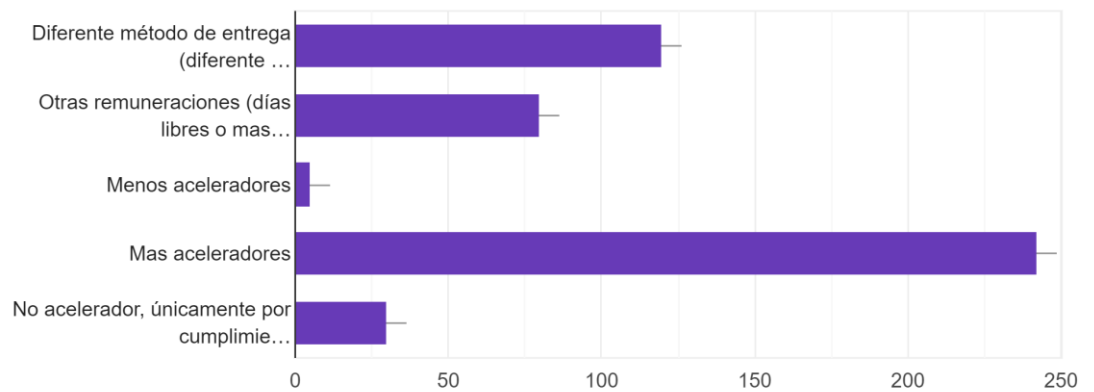
441 respuestas



f.

Si pudiera hacer un cambio en los aceleradores seria:

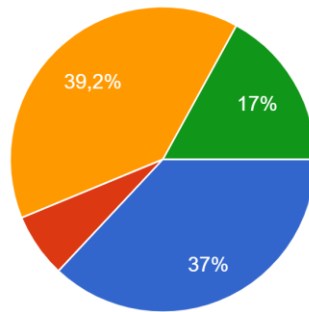
441 respuestas



g.

Se sentiría mas motivado al cumplir una meta para ganarse un acelerador si:

441 respuestas

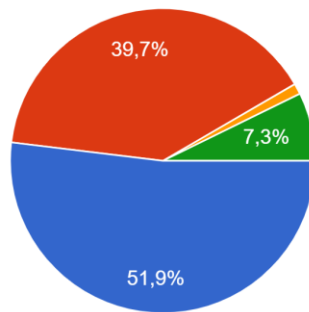


- Tiene una meta difícil de alcanzar y una buena recompensa
- Tiene una meta fácil de alcanzar y una no muy buena recompensa
- Le apunto a todos los aceleradores sin importar su recompensa
- Prefiero enfocarme en mi trabajo y no en aceleradores

h.

Suponiendo que todos los meses se lanza un acelerador para el cumplimiento de meta. Si este mes no hay presupuesto para un acelerador:

441 respuestas

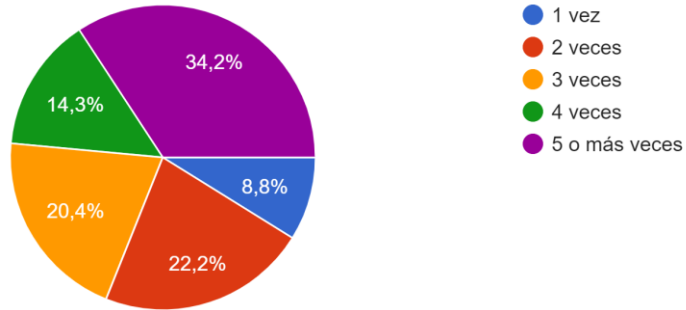


- Me esfuerzo mas para el cumplimiento de Meta
- Me esfuerzo igual
- Me esfuerzo menos, dado a que no veo el mismo valor que otros meses y seguramente el siguiente mes vuelve a haber acelerador
- Me enfoco en el cumplimiento de otros objetivos

i.

Cual de las siguientes opciones considera usted que es pertinente para lanzar un acelerador

441 respuestas



j.

Si un acelerador fuera lanzado por 4 vez consecutiva, me sentiría:

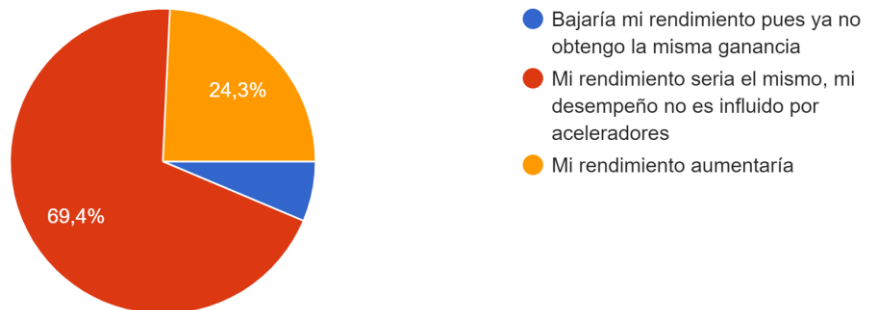
441 respuestas



k.

Si el anterior acelerador fuera removido permanentemente:

441 respuestas



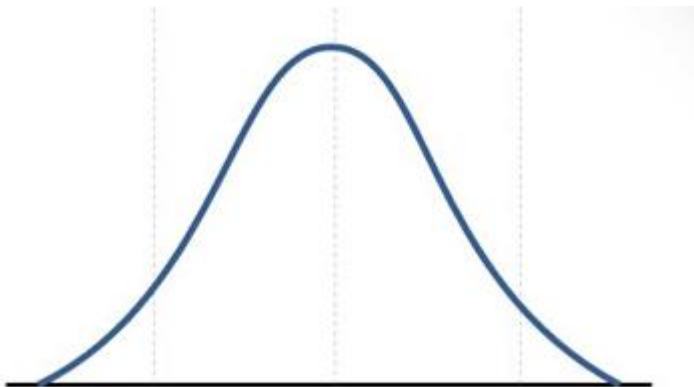
l.

2. Entrevistas:

Es necesario aclarar, las dos personas entrevistadas son profesionales, sin embargo por petición individual de ambos se les respetará la confidencialidad del nombre. Se aclara que uno es de la ciudad de Cúcuta y el otro es de Barranquilla.

- a. ¿Sabe que es un acelerador?
- b. ¿Ha participado en uno?
- c. ¿Es consciente de los resultados que tiene su fuerza de venta?
- d. ¿Se siente igual de motivado cuando no se lanza incentivo?
- e. ¿Considera que el rendimiento de las personas baja cuando se remueve un incentivo que se ha lanzado más de 2 veces?
- f. ¿Cómo prefiere los incentivos? (difíciles de alcanzar, fáciles o moderados)
- g. ¿Si lanzara por 4 vez un acelerador usted se sentirá más motivado?
- h. ¿Su comportamiento es influido por aceleradores?
- i. ¿Prefiere Lingotes o Doblones? (se explicó que era cada uno)
- j. ¿Se esforzaría más si se lanzara un incentivo a mitad de mes para elevar las ventas sabiendo que estas se encuentran reducidas?

3. Gráfica de Curva de Campana:



15. Certificación final de la empresa:

FORMATO AVAL 2019-30 Entrega Final PROYECTO LIDER

Bagotá / Fecha (04/11/2019)

Yo Oscar Niampira, identificado con el documento No. 729924, estoy al tanto de la ENTREGA FINAL del Proyecto Líder denominado "Subutilización de los incentivos en el área de la dirección comercial de Movistar", el cual está siendo elaborado por Nicolás Larsen Ramírez **identificado** con documento No 1075875707, el cual fue desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Telefónica**.

Firma del estudiante: Nicolás Larsen Ramírez

Firma del jefe: [Firma]