

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE VISITADORES MÉDICOS ACERCA DEL AMBIENTE
LABORAL PREVIO A LA DESVINCULACIÓN EN UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA CON
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS."**

TESIS DE GRADO

ANA LAURA PAREDES REYES
CARNET 10773-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE VISITADORES MÉDICOS ACERCA DEL AMBIENTE
LABORAL PREVIO A LA DESVINCULACIÓN EN UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA CON
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
ANA LAURA PAREDES REYES

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S.J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S.J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DELA LUZPADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABJO DE GRADUACIÓN

LIC. LUIS FERNANDO CHANG JIMENEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIO FERNANDO RODRIGUEZ ALVAREZ

Guatemala 17 de Noviembre 2014

**Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente**

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado “Percepción de un grupo de visitantes médicos acerca de las causas de la desvinculación laboral voluntaria en una empresa que comercializa con productos farmacéuticos “, de la alumna Ana Laura Paredes Reyes, carnet No. 1077310, estudiante de la carrera de Psicología Industrial con énfasis Organizacional.

A mi criterio el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente, por lo que solicito le sea asignado fecha y terna para la evaluación privada de tesis.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Luis Fernando Chang
Asesor



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05662-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANA LAURA PAREDES REYES, Carnet 10773-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05863-2014 de fecha 2 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE VISITADORES MÉDICOS ACERCA DEL AMBIENTE LABORAL PREVIO A LA DESVINCULACIÓN EN UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA CON PRODUCTOS FARMACÉUTICOS."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 10 días del mes de diciembre del año 2014.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

RESUMEN

La siguiente investigación es de tipo cualitativa y tuvo como objetivo determinar la percepción de un grupo de visitadores médicos acerca del ambiente laboral en un laboratorio farmacéutico previo a su desvinculación.

Los sujetos tomados en cuenta para este estudio son 12 visitadores médicos, que tienen más de 5 años de experiencia en la industria farmacéutica como visitadores médicos, entre los 25 y 55 años, todos los sujetos se encuentran estudiando su carrera universitaria, todos son padres o madres de familia, viajan al interior del país promoviendo su producto por lo menos dos semanas al mes. Y ellos tomaron la decisión de presentar su carta de renuncia a esta empresa en algún momento durante los últimos cinco años.

Para obtener los resultados se utilizó una entrevista semi estructurada la cual contaba con cinco factores a evaluar: Relación con el Departamento Comercial y el Jefe Inmediato, Relación con el Departamento de Recursos Humanos; Sueldo viáticos y comisiones; Planificación, giras y rutas y por último Condiciones de trabajo; la entrevista constaba de 33 preguntas abiertas.

Se concluyó que la percepción del ambiente laboral en el laboratorio estaba afectado por aspectos que los visitadores médicos catalogan como insatisfactorios o negativos, siendo los principales: remuneración, falta de prestaciones y beneficios, relación con el jefe inmediato y falta de involucramiento por parte de recursos humanos.

Para lo cual se recomendó principalmente implementar un Departamento de Recursos Humanos que tenga personal capacitado y que abarque las áreas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1	Objetivos.....	26
2.1.1	Objetivo general.....	26
2.1.2	Objetivos específicos.....	26
2.2	Unidad de análisis:.....	27
2.3	Definición de unidad de Análisis	27
2.4	Alcances y límites	28
2.5	Aporte	28
III.	MÉTODO.....	29
3.1	Sujetos	29
3.4	Instrumento	31
3.5	Procedimiento	31
3.6	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	33
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	34
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	102
VI.	CONCLUSIONES.....	110
VII.	RECOMENDACIONES	111
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	112
	ANEXOS	

I. INTRODUCCIÓN

El Departamento Comercial en una Empresa, es la cara y el medio de reconocimiento ante el cliente, por lo tanto el personal que lo ocupe, debe ser seleccionado específicamente afín al perfil de puesto previamente definido con base a las estrategias de la empresa. En el caso de la Industria Farmacéutica, no es la excepción, sin embargo también se enfrentan al gran reto que representa un alto nivel de rotación de personal, lo cual genera atrasos en ventas, cobros y por lo tanto en el desarrollo de la Empresa en sí.

Para poder entender, gestionar e incluso controlar la rotación de personal, es necesario tomar en cuenta muchos aspectos, los cuales en esta investigación se encierran en un término: el ambiente laboral, enfocado a una Empresa que se dedica a comercializar con productos farmacéuticos.

Con jornadas de más de 12 horas diarias, viajes extensos y sin hora fija de entrada o salida, los colaboradores del Departamento Comercial deben apoyarse en otros Departamentos para realizar sus labores de forma adecuada, también ellos esperan que la Empresa cumpla con ciertos aspectos para alcanzar esa satisfacción que no les permitirá retirarse de la misma.

A continuación se encuentran investigaciones realizadas en Guatemala enfocadas a ambiente laboral y algunos derivados como clima organizacional, influencias de rotación de personal, etc. Las cuales presentan resultados en distintas industrias y con escenarios diferentes, a pesar de esto, los autores coinciden en varios puntos.

Reyes (2012), menciona en su trabajo de investigación que el ambiente laboral es el entorno humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, logrando la exposición de los individuos expuestos al mismo y se ven afectados por criterios como estereotipos o prejuicios establecidos previamente que la sociedad exige para ser parte de ella. Su investigación es de tipo cualitativa y tuvo como objetivo principal identificar las perspectivas que tienen los individuos con distintas preferencias sexuales sobre su aceptación dentro de los ambientes de trabajo en donde se desenvuelven. Para este estudio se utilizó una entrevista semi estructurada en donde se evaluó categorías como: emocional, educación, apariencia, relaciones personales y ámbito laboral. La muestra utilizada está conformada por sujetos de 20 a 40 años, con preferencias homosexuales, con un nivel académico medio, siendo miembros de alguna empresa en el Departamento de Guatemala. Como principal conclusión, Reyes identificó la aceptación y satisfacción personal que tienen los sujetos de estudio por formar parte del mercado laboral ya que representa su desarrollo personal y profesional. Y recomienda que para las organizaciones sea de suma importancia contar con una investigación formal sobre el tema en cuestión.

Por otro lado y con un enfoque en la motivación del trabajador, Herrera (2012), en su trabajo de investigación de tipo descriptivo busca determinar los factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un *Call Center*, para ello utilizó

una muestra de 100 personas con un nivel académico ubicado entre el nivel medio y universitario, la cual estaba integrada por 52 hombres y 46 mujeres entre los 18 y 55 años que trabajaban en un *Call Center*. De los sujetos en su muestra, 80 eran solteros y 20 estaban casados. Herrera utilizó un cuestionario con siete factores a medir con una totalidad de 21 ítems. Los factores son: prestaciones monetarias y no monetarias, flexibilidad de horarios, responsabilidad económica y ambiente laboral. En esta investigación se concluye que los factores motivacionales más importantes para trabajar por más de un año en un *Call Center* eran: la estabilidad económica, la responsabilidad familiar, flexibilidad de horarios y se afirma que la dificultad para encontrar empleo no es una razón relevante que los mantenga atados a su trabajo. Como recomendaciones hacia la empresa, es trabajar directamente con los factores antes mencionados y así trabajar con los empleados que llevan menos tiempo en el *Call Center* y lograr una mejor estabilidad laboral y retener al personal.

Bajo la misma línea, López (2009) indica que el entorno influye en el empleado; en su trabajo de investigación de tipo descriptivo correlacional, su objetivo principal destacar la importancia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores. López, utilizó una muestra de 26 colaboradores del área operativa de una empresa guatemalteca, todos de género masculino que oscilaban entre los 20 y 60 años; para realizar este estudio utilizó dos cuestionarios, uno que evaluaba el desempeño laboral y el otro el clima organizacional. Al finalizar, concluyó que si existe una correlación negativa

moderada entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores. También determina que el clima organizacional es una herramienta estratégica que debe de utilizarse de manera positiva para influenciar los resultados del desempeño y aumento de la productividad de los colaboradores. Con estos resultados, se recomienda establecer un sistema de medición de evaluación de clima organizacional anual conjuntamente con un sistema de evaluación de desempeño de forma semestral para realizar la correlación.

Con respecto al tema de remuneración, Descamps (2005), en su investigación de campo, busca determinar la relación entre los sueldos pagados a los trabajadores y la inestabilidad laboral en una agencia de publicidad. Para este estudio se entrevistaron a 60 personas de 10 agencias de publicidad en la Ciudad de Guatemala, siendo esta una muestra representativa del universo. El instrumento está realizado de forma semi estructurada para dar a lugar a obtener información complementaria. Con estos resultados, Descamps afirma que el sueldo si influye en la rotación de personal. Con base en los resultados, la recomendación principal es evaluar la implementación de un sistema de valuación de puestos y que de la mano a esto pueda ir un programa de incentivos.

Basado en un Departamento de Ventas, Alvarado (2004), tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre los incentivos laborales y la tasa de rotación de personal en las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices dentro de la Ciudad de Guatemala. Para este estudio de tipo descriptivo, incluyó a los vendedores, gerentes de ventas y/o gerentes

generales de dichas empresas. Este estudio fue realizado en 16 empresas, por el tamaño del universo se pudo tomar la totalidad de la población, se diseñaron dos instrumentos un cuestionario para el personal de ventas el cual pretendía determinar sus necesidades y conocer más acerca de la satisfacción en su puesto de trabajo y hacia la empresa; y el otro instrumento fue dirigido a los Gerentes. Según los resultados, los incentivos y la rotación de personal son factores que están vinculadores entre sí, por lo que se recomienda tomar en cuenta el estudio para aplicarlo en las empresas.

En las investigaciones anteriores se mencionan temas como el clima laboral, remuneración, factores motivacionales y ambiente laboral como tal; estos según todos los autores arriba citados para los colaboradores de las empresas en general son factores relevantes para su desarrollo profesional, por lo tanto se afirma en varias de las investigaciones que si influyen al momento de desempeñar su trabajo o por otro lado tomar la decisión de retirarse la empresa.

A continuación se presentan investigaciones internacionales que abracan temas similares y permitirá ampliar el conocimiento sobre las influencias a las que puede estar expuesto el colaborador durante su jornada laboral y como estas afectan.

Pérez, Soler y Díaz (2009), realizaron una investigación de tipo descriptiva, en la Habana Cuba, su objetivo era caracterizar el ambiente laboral de los policlínicos universitarios. Para esto se utilizaron 21 sujetos quienes iniciaron los cursos académicos en el año 2004, se aplicó un cuestionario auto administrado a

trabajadores profesionales, abarcando las siguientes dimensiones: liderazgo, participación, motivación y reciprocidad. Como resultados, los autores percibieron de forma positiva el liderazgo y participación mientras que la motivación y reciprocidad se encontraron en un nivel negativo. Como conclusiones indican que el ambiente laboral en los policlínicos universitarios se caracteriza por un nivel alto de liderazgo sin embargo con un nivel bajo de motivación.

En la Ciudad de México, Sánchez (2008), realizó un estudio en el que su objetivo principal era determinar la influencia entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en una empresa de transporte público. En el estudio participaron 1500 operadores de transporte público pertenecientes al Municipio de Sumpango, región II del Estado de México, el nivel de escolaridad de estos sujetos en su mayoría es de secundaria y su antigüedad en el puesto oscila entre uno a cuatro años. Como instrumentos se utilizaron un cuestionario que fue aplicado a los empleados y para el análisis de la satisfacción laboral se utilizaron estas cinco dimensiones: reto al trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipo de trabajo y compatibilidad con el puesto. Como conclusiones se estableció que existe una relación entre la satisfacción de los operadores y el nivel de rotación, el autor afirma que mientras mayor sea su satisfacción menor será la rotación del personal. Con esto se recomendó fomentar programas de desarrollo enfocados a los empleados y por ende en la productividad de los mismos.

En España, Camargo (2005), busca la razón por la cual las personas mantienen su trabajo en las empresas, por medio de una investigación descriptiva, utilizó a

7,000 trabajadores aplicando una encuesta llamada “Los principales factores motivacionales en los puestos de trabajo”. Según los resultados, indica que la razón principal de motivación de estos trabajadores es la estabilidad en el empleo, seguido por el factor salarial. Con base en esto, Camargo indica que la motivación disminuye si se satisface. Atado a esto, infiere en que la estabilidad en el empleo no puede medirse ni predicarse, este resulta un aspecto de la realidad personal lo cual orienta a actuar en dirección de la realización y logros.

Por otro lado, García (2005), en la Ciudad de México busca la relación entre aspectos como: rotación de personal, procesos de selección, satisfacción laboral, motivación y la rotación de personal. Este estudio fue realizado de forma no experimental, sin embargo según el autor inicia descriptivo y termina explicativo. Los sujetos para este estudio formaban parte de una Comercializadora de calzado, en total eran 18 trabajadores, 16 siendo operativos y 2 con puestos gerenciales. En el estudio se utilizó un instrumento realizado por el autor el cual fue validado a través del Alpha de Cronbach, para lo cual se usó el paquete estadístico Statistic 6.0. Como conclusión indica que la rotación de personal se genera por la falta de motivación del trabajador, teniendo repercusiones negativas en su satisfacción laboral, lo cual provoca el incremento de dicha problemática.

Por otro lado, en Chile Guzmán y Olave (2004), realizan una investigación en la cual su objetivo principal era conocer la perspectiva general de la influencia de los incentivos en la motivación al personal y ahondar en temas más específicos como la magnitud de esta influencia y la forma en la que estos estímulos afecta el

desempeño del trabajador. En este estudio participaron dos compañías, Lefersa y Hewlett Packard Chile. Como instrumento se utilizó un cuestionario que constaba con 63 preguntas abiertas, que medía características de la empresa, características de recursos humanos, gestión de recursos humanos, motivación y resultados, recompensa e incentivos y evaluación de desempeño. Como conclusión, si hay una influencia que se rige por patrones similares, por lo que se puede tomar medidas globales para incentivarlos y así obtener una productividad óptima por parte de ellos. Se recomienda dirigir los incentivos hacia las necesidades latentes de los individuos.

Por último, Benavides y Pimentel (s.f.), resaltan factores influyentes en la rotación de personal enfocadas en el liderazgo ejercido por las supervisiones. Este estudio es de tipo descriptivo y fue realizado en la ciudad de México; el cual se enfoca en la medición del liderazgo conductual y causas externas e internas de la rotación de operadores en una Maquila. Su objetivo principal fue brindar conocimiento sobre el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores a los subordinados y ligado a esto presentar las causas que pueden provocar la rotación y desvinculación de los mismos. Esta investigación se realizó con 130 sujetos de ambos sexos y de todos los turnos en la Empresa *Scientific Atlanta México*. Para realizar el análisis, se utilizó la teoría de del Liderazgo conductual de Shartle (1956) que se orienta a la tarea y al empleado. La información se obtuvo por medio de encuestas y fue analizada con base en la estadística descriptiva. Se concluyó que en la Maquila predomina un nivel alto de liderazgo orientado a las tareas, sin embargo el enfoque al empleado es mayor y determinan como factores internos que influyen

para la toma de decisión de retirarse de la Maquila el trabajo que desempeñan y la relación con los compañeros y el supervisor. Se recomienda realizar otros proyectos de investigación que se incluyan otros aspectos que no fueron tomados en cuenta en este proyecto.

En las investigaciones previamente citadas, a pesar de sus objetivos se evidencia los factores que pueden provocar la rotación de personal, sin embargo también mencionan algunos que pueden evitarla.

Es importante mencionar que todas las investigaciones antes descritas tienen una base teórica en la cual fundamentan sus estudios y su trabajo de campo; ya que en ellas mismas se ha llegado a formar lo que se denomina hoy en día, teoría. Por tal razón, se presenta a continuación los lineamientos que integran dicha teoría y que son la base para la presente tesis.

I.1 Ambiente laboral y sus definiciones

Alcoba (2007), define ambiente organizacional como la interacción entre su entorno, como un sistema de significados compartidos por los integrantes de una Organización. Cada Empresa cuenta con su ambiente organizacional único e irreplicable, pues el ambiente está integrado por las personas que trabajan en ella y todos adaptan características similares entre sí.

Cada Empresa cuenta con valores, historias, símbolos, mitos, ritos que no son precisamente establecidos por una junta directiva, por el contrario estos aspectos evolucionan con el tiempo y determinan el comportamiento de los trabajadores. Las personas que conforman las empresas se ven influenciadas por anécdotas, narraciones de historias reales, tradiciones, frases, códigos de vestimenta e incluso el lenguaje y con todos estos aspectos van formando un ambiente organizacional. El autor también describe dos tipos de ambientes:

- Ambiente interno: el cual está conformado por los empleados, accionistas, asesores o juntas directivas.
- Ambiente externo: el cual se enfoca en las instituciones fuera de la Organización.

Existe un entorno específico el cual forma parte del ambiente de manera indirecta, pero si influye de forma crítica en el ambiente interno de la Empresa, tal es el caso de los clientes, pues la Empresa está enfocada en satisfacer las necesidades y si esto significa cambiar calidad, procedimientos, etc. se realizarán los cambios pertinentes. En este entorno también actúan los proveedores y la competencia.

Por otro lado, Álvarez (2009), define ambiente laboral como un concepto que abarca todo lo que rodea al colaborador, enfocado en factores materiales, psicológicos y sociales. También indica que el trabajador se ve influenciado por las modificaciones de su ambiente y esto se ve reflejado en su equilibrio mental, social y físico. En su artículo, el autor menciona que debido al tipo de ambiente de trabajo se pueden producir daños en los trabajadores, específicamente en el área social, indica que las personas pueden estar expuestas a marginación social, falta

de confianza, conflictos entre compañeros y esto conlleva a un deterioro del capital humano.

En la página de internet Gerencie.com (2010), se publica un artículo en el cual hace énfasis en que el ambiente laboral tiene una gran influencia en el desempeño del colaborador y por lo tanto en su productividad. En este artículo se menciona una situación en la Empresa France Telecom, en donde enfrentan altos índices de suicidios en sus empleados, es por eso que sus esfuerzos por mejorar el ambiente laboral han aumentado. También se enfatiza en que un ambiente laboral desagradable para un trabajador, significa para la empresa un elemento desmotivado y por lo tanto poco productivo. Hay empresas que consideran el costo de mantener un ambiente laboral agradable es alto y tedioso, mientras que si se realizan los cálculos adecuados se puede evidenciar que las pérdidas que obtienen una empresa al momento de tener una alta rotación derivado del ambiente laboral no se comparan con la inversión para evitarlo. Según el artículo, el ambiente laboral encierra muchos factores, no es suficiente tener una oficina y sus herramientas de trabajo pues la relación con sus compañeros y jefes principalmente deben ser adecuadas y lograr que el trabajador se sienta cómodo. Por último, menciona que los esfuerzos por mantener un ambiente laboral sano, no es un acto de humanidad, por el contrario está enfocado a objetivos financieros y ganancias para las empresas.

En la misma página, Gerencie.com, solo que en 2008 se publica un artículo enfocado a la rotación de personal, menciona que este es un problema que abarca

principalmente a las pequeñas y medianas empresas, ya que sus dirigentes están enfocados en buscar ese crecimiento a nivel organización, sin percatarse que el crecimiento está en manos de sus colaboradores. Estas empresas en su mayoría no priorizan la retención del talento sin darse cuenta los altos costos que esto les representa; ya que en el momento en que un nuevo colaborador es contratado, durante el tiempo de entrenamiento y acoplamiento a la nueva empresa, este no es productivo en un 100% y se mantendrá de esta manera por los primeros tres meses. Si esta persona se retira en menos de un año, no ha devuelto la inversión que se hizo en él al momento del reclutamiento, inducción y entrenamiento. Además indica la importancia de brindar un ambiente estable en la Empresa, ya que cualquier persona trabaja mejor sintiéndose a gusto y parte de un equipo de trabajo lo que genera un mejor desempeño por parte de los trabajadores y por consiguiente mejores resultados.

Otro artículo publicado por Nacional Financiera (2014), se enfoca directamente en el ambiente laboral de las pequeñas y medianas empresas, en el cual se hace énfasis en la importancia de un ambiente laboral sano y las repercusiones que este tiene en el desempeño de los colaboradores y el alcance de metas para las empresas. También explica que el ambiente laboral va más allá de las condiciones físicas y herramientas de trabajo, enlista varios aspectos que deben ser tomados en cuenta al momento de buscar el ambiente ideal para los trabajadores:

- Respeto y reconocimiento al trabajo

- Capacitación constante
- Actividades recreativas
- Respeto al horario y días de descanso del trabajador
- Remuneración
- Contratación bajo el régimen legal
- Desarrollo laboral y personal del empleado

Al concluir se indica que todos estos aspectos son responsabilidad de los dirigentes de las empresas, y que esto debe aplicarse en los distintos rangos que se tengan, también menciona la importancia de conocer a los trabajadores, su entorno familiar y preocupaciones personales; pues en algunos casos pueden influir también en el desempeño del colaborador, a pesar de que no está en las manos del supervisor arreglar el problema personal de su personal, si creará un vínculo importante entre ellos.

Rubio (s.f.), coincide con los autores anteriores al afirmar que el ambiente laboral influye en el desempeño de los trabajadores y en la productividad a nivel general en la empresa, sin embargo indica otros aspectos que el autor incluye también como parte del ambiente laboral. Menciona aspectos como:

- Toma de decisiones de los directivos
- Comportamientos en general de todas las personas a su alrededor
- Forma de realizar sus tareas
- Relaciones humanas

- Máquinas y herramientas que utiliza

Todos estos aspectos, a pesar de ser cotidianos, influyen en el ambiente y es importante que al momento de hacer la medición de clima organizacional debe ser específicamente evaluados y analizados pues a pesar de ser tareas cotidianas pueden ser el punto que esté afectando o beneficiando al ambiente de la empresa.

En la misma línea, Reyes (s.f.) menciona en su artículo, seis razones por las cuales un colaborador podría renunciar, las cuales son:

- Posibilidades de desarrollo: esta se refiere al desarrollo profesional que se busca al momento de iniciar en una empresa, luego de cierto tiempo naturalmente el trabajador busca nuevos retos y al momento de sentirse estancado en la jerarquía de la empresa, buscará nuevos rumbos y oportunidades de su desarrollo profesional.
- Competitividad salarial: esto va de la mano con la búsqueda del desarrollo profesional y personal, los colaboradores esperan recibir un aumento y si éste no ha venido en los últimos meses o años, es posible que empiece a buscar nuevos horizontes en donde le ofrezcan un mejor paquete salarial.
- Sobrecarga de trabajo: el autor menciona que luego de la recesión de empleo debido a la crisis económica los trabajadores que se quedaron en las empresas, fueron responsables de realizar las tareas de otros 2 o 3 compañeros quienes fueron despedidos, lo que representó para ellos un

aumento en el estrés laboral y con esto afectó su salud, el tiempo con su familia, sus estudios y su tiempo de esparcimiento personal, al verse afectado en tantos factores, los colaboradores al sentirse en esta situación, buscarán otro empleo.

- Falta de motivación: en este aspecto se ve atacada el autoestima de las personas por lo tanto su actitud y productividad en el trabajo, si un colaborador siente que sus aportes no son tomados en cuenta y no tiene un rumbo definido al momento de alcanzar sus metas laborales, eventualmente tomará la decisión de retirarse.
- Coincidiendo los autores citados anteriormente, el siguiente aspecto: un ambiente laboral insoportable, pues este indica que si una persona se ve envuelta en un ambiente desagradable, tenso y cargado de discusiones afectará de tal manera al individuo que buscará liberarse de él.
- Y por último se menciona la calidad de vida: todas las personas trabajan para mejorar su calidad de vida, y si el empleo que se tiene no está llenando las expectativas o las empeora, por motivos como horarios extensos, distancias largas entre el trabajado y el domicilio, poco tiempo con la familia, etc. buscará un empleo que si cumpla con sus necesidades.

Continuando con los factores influyentes al momento de tomar la decisión de presentar la renuncia, en la página de internet Chrassus.com (2010), se presenta un artículo en el que enlista las 10 razones por las cuales se debe de renunciar a un empleo, la razón número uno es sobre el ambiente laboral; pues menciona que

el trabajar en condiciones desagradables resulta frustrante, refiriéndose a situaciones como poca disposición para trabajar en equipo por parte de los compañeros, sentirse solo y con falta de apoyo, sin reconocimiento por parte de los superiores y malas relaciones con los integrantes en general. También se afirma que en algunos casos, los elogios, comentarios positivos, aprobación y reconocimientos pueden ser más estimulantes incluso que el mismo sueldo o algún reconocimiento económico.

Por otro lado, el artículo en la página de internet Coparamex.com (s.f.), se refiere a la rotación de personal con dos enfoques, la primera de forma natural y sana para las empresas, ya que las personas buscan nuevos aires para alimentar su creatividad y ponerse nuevo retos; y así mismo las empresas reciben personal creativo y con nuevas ideas. Sin embargo, cuando la rotación se da de repente y se ve afectada la productividad de la empresa por no tener ocupada la vacante o porque la persona de nuevo ingreso no está cumpliendo con los objetivos, se da el segundo enfoque y este lo describe como uno de los problemas más frecuentes de las empresas hoy en día. Y describe algunas razones por las cuales se puede dar la rotación de personal: mala relación entre jefe y subordinado, filosofía de la organización, inducción incorrecta hacia el empleado, remuneración salarial, políticas de la organización obsoletas, condiciones financieras de la organización, etc. El artículo, describe como las personas son la parte fundamental de las empresas, y que es necesario que se realicen los esfuerzos necesarios para su adecuado desarrollo, crecimiento y capacitación siempre con el enfoque en alcanzar las metas organizacionales. Pues es el capital humano quien cada día se

dedica a culminar proyectos, desarrollar nuevos productos, cerrar negocios, a la producción de bienes y servicios, generando ideas. Por tanto sus actitudes, competencias, alianzas y destrezas son la clave para que cualquier Empresa para alcanzar el éxito.

Como ya se sabe, la rotación de personal es un aspecto importante para todas las empresas, sin embargo en donde la rotación es alta, es necesario conocer las razones y de ser posible detener su avance a favor de la rentabilidad y productividad del negocio, esto lo menciona Chavarría (2010) en su artículo titulado “Rotación de personal y su impacto en el servicio al cliente”. El autor se centra en dos factores que pueden provocar la rotación de personal: Mal proceso de Reclutamiento y Selección y Condiciones Laborales. Con respecto al proceso de Reclutamiento y Selección indica que las malas prácticas en este pueden convertirse en una fuente directa de rotación, pues si se contrata a una persona que no está calificada o no cuenta con el perfil idóneo para ocupar el puesto, está destinada a ser reemplazada. Al referirse a las condiciones de trabajo, el autor indica que abarca bastantes aspectos, desde relaciones con el Jefe Inmediato, su tipo de liderazgo hasta condiciones económicas, prestaciones y beneficios, planes de carrera, infraestructura, entre otras. Ambos factores puede llegar a afectar directamente el desempeño de los trabajadores provocando así una desvinculación ya sea por renuncia o despido, lo que genera la rotación que a un nivel alto puede tener ciertos impactos para las empresas:

1. Económico, ya que al momento de terminar una relación laboral se debe incurrir en responsabilidades económicas que la ley ordena, y las empresas

no siempre tienen estos gastos contemplados y se ven obligados a asumirlos de forma inesperada.

2. Incidencia en la curva de aprendizaje, ya que con cada nuevo colaborador debe completar un proceso de aprendizaje el cual puede demorar varias semanas o meses en algunos casos, en los cuales la Empresa debe estar dispuesta a tolerar que su desempeño no sea el óptimo durante este tiempo.
3. Incidencia en el servicio, en este caso, los clientes también son afectados por la rotación que se tenga en la Empresa, ya que durante el tiempo en el que el nuevo colaborador maneje al 100% su trabajo, el cliente debe soportar fallas o en algunos casos, el supervisor o algún otro compañero de trabajo debe asumir las responsabilidades mientras tanto.
4. Incidencia en la fidelidad de los clientes, es común que los clientes se identifiquen con el asesor y su forma de trabajar, al momento de realizar cambios de personal, es posible que el cliente se sienta incómodo y busque otros proveedores.

Como conclusión Chavarría afirma la influencia que la rotación de personal tiene en los clientes y sus repercusiones en las metas de ventas de las empresas.

Por otro lado, Gabas (2012) describe a la rotación de personal como una estrategia corporativa con el fin de eliminar posibles vicios culturales, costos de desvinculación laboral, o por subcontratar servicios como auditoría, recursos humanos. Sin embargo independientemente de si la rotación es provocada o no, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Pérdida de información
- Desorganización en el área
- Falta de compromiso
- Desmotivación y sentido de inseguridad
- Imagen de la empresa, frente al mercado laboral
- Tiempo de reemplazo
- Alto costo de proceso de Reclutamiento y Selección
- Horas hombre al momento de la inducción, capacitación y conocimiento acerca de la empresa (cultura, misión, visión, valores, etc.)

Con esto, Gabas asegura que el impacto de la rotación de personal es mucho más fuerte, es por eso que a lo largo de su artículo también menciona que es un desafío el que las empresas traten de evitar la rotación de personal y que empiecen a trabajar en la motivación de estos. Para evitar las renunciadas, agostamiento o el bajo rendimiento de los mismos; lo cual implica que las empresas trabajen en planes de carrera, salarios competitivos, ambiente laboral agradable y un factor muy importante que no ha sido mencionado por los otros autores es la flexibilidad tanto en horarios como en ideología.

Por último y enfocado en los factores que están inmersos en el ambiente laboral, Bañuelos (s.f.), describe cada uno de estos aspectos de la siguiente forma:

- Liderazgo: el autor lo describe como la relación que existe entre jefes y subordinados y la influencia en el ambiente laboral. También hace énfasis

en los distintos tipos de liderazgo, sin embargo describe que en los tiempos actuales lo único constante es cambio, por lo tanto un líder ahora debe cumplir una gama actitudes enfocados a las circunstancias prioritarias de la Organización; debe ser un líder intuitivo que tenga conocimiento de su puesto y de las metas de la Organización.

- Relaciones: se refiere a las relaciones entre el personal de la empresa en general, es importante cuidar del tipo de relaciones que existen entre departamentos. El autor también resalta que una persona pasa en su lugar de trabajo la mayor parte del día, y lo ideal es que esta persona disfrute de lo que hace, sin embargo existen situaciones en las que las personas aceptan empleos por necesidad económica y en realidad no es algo que disfruten, esto puede afectar de forma directa las relaciones de una persona y por ende, influye en el entorno.
- Implicación: este factor está enfocado al compromiso de los empleados hacia la empresa y según el autor en ocasiones el nivel de compromiso de los empleados lo determina la forma en que la empresa esté comprometida con ellos, también resalta que las empresas que tienen mejores ventas, calidad y productividad en donde el nivel de compromiso de sus empleados es alto.
- Organización: se refiere a los puestos, políticas, procedimientos, manuales, elementos que le dan estructura a la empresa. Es común que en las pequeñas y medianas empresas, este aspecto se vea sacrificado, sin embargo con el crecimiento es de vital importancia que se establezca una

organización y se conozcan las nuevas metas, esto da a los empleados una dirección concreta para realizar sus actividades.

- Reconocimiento: está comprobado que si una persona se cree buena en alguna actividad, no solo disfrutará realizarla sino que buscará formas de superarse a sí mismo lo cual impactará en su productividad. El autor menciona la importancia de reconocer el trabajo bien hecho ya que contribuye a un buen ambiente laboral.
- Remuneraciones: actualmente las empresas están optando por un sistema de remuneración variable y solamente para los departamentos de ventas, pues creando sus metas y objetivos todos los puestos pueden ser remunerados bajo este sistema. Además, las empresas que manejan sistemas de remuneraciones estáticas suelen ser quienes presentan una mayor rotación de personal.
- Igualdad: un buen líder conoce a su equipo de trabajo, sus fortalezas y debilidades y con base en eso distribuye las tareas, es importante evitar los favoritismos puesto afecta directamente al ambiente laboral.

El autor resalta que los aspectos antes mencionados son la base principal para un ambiente laboral adecuado, sin embargo no se encierra en ellos, pues también hay que tomar en cuenta la infraestructura, las herramientas de trabajo, horarios, prestaciones laborales, planes de carrera, etc. para que realmente sea un ambiente laboral óptimo.

Los autores anteriores describen la importancia de un buen ambiente laboral y su incidencia en la productividad de las empresas. A continuación, López (2013)

resalta la importancia de tener un Departamento de Recursos Humanos integrado. En la actualidad la tendencia a generar sistemas de gestión de calidad y la optimización de procesos obligan a las empresas a contar con personal comprometido, idóneo y capacitado. Todo el personal debe saber de su importancia dentro la estructura. El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de administrar efectivamente al personal, al ser la parte más compleja de la empresa, es necesario tener un departamento integrado, con personas especialistas en las distintas áreas, ya que todos los procesos que se llevan a cabo en recursos humanos, van dirigidos a todo el personal de la empresa, ya sea reclutamiento y selección, remuneraciones, capacitaciones, cultura... todos deben llegar a cada trabajador dentro de la empresa. Una empresa sin un Departamento de Recursos Humanos, es un desorden, ya que por más pequeña que sea, cada líder de equipo está enfocado en sus metas y dejan la administración de personal por un lado. En conclusión la administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de los trabajadores a las empresas.

Los autores antes mencionados afirman de manera unánime la importancia de un buen ambiente laboral en las empresas, sin importar la industria o el gremio al que estas se dediquen, pues el ambiente laboral va de la mano con la estabilidad laboral y por consiguiente con alcance de metas y crecimiento de la misma.

Para ampliar el contexto de esta investigación, a continuación se incluye información sobre la Industria Farmacéutica y el rol de los visitantes médicos en ella.

I.2 Industria Farmacéutica y Visitadores Médicos

Muñoz (2002) afirma que “debido a los avances tecnológicos que se dan en esta industria, actualmente existen muchos productos utilizados para aliviar un mismo síntoma, y son muy parecidos o incluso iguales en su composición química, esto hace que sea difícil para los fabricantes tener una ventaja competitiva, por lo que los laboratorios se ven en la necesidad de crear nuevas estrategias de comunicación comercial para poder obtener una mayor participación de mercado.”

(P.1) Con esto, también enfatiza la ardua tarea del Departamento Comercial al competir entre las mismas casas farmacéuticas y lograr ese reconocimiento en el mercado.

Bajo la misma línea, Cruz (2004), en su artículo especializado, indica que la Industria Farmacéutica utiliza a los visitantes médicos, como su instrumento de comunicación más eficaz y frecuente, es por ello que son sometidos constantemente a controles directos, deben trabajar bajo planificaciones previamente aprobadas y son evaluados por distintos medios, uno de ellos es un Supervisor que está a cargo de velar porque la planificación se cumpla al pie de la letra. Por otro lado, deben de cumplir con un nivel de conocimiento científico

establecido por el Laboratorio al que presten sus servicios, esto es impartido por un Médico Asesor titulado y con amplios conocimientos.

Cruz también da un enfoque sobre los visitantes médicos desde el punto de vista mercadológico, pues indica que participan activamente en la actualización de los médicos sobre los avances que se producen en la Industria Farmacéutica. “A pesar de críticas e inconformidades, la mayoría de médicos reconoce que la visita médica es útil para disponer de información actualizada de los medicamentos, así como para obtener servicios de formación por parte de la industria.” (P.15.) El autor en su artículo especializado, enfatiza la importancia de la preparación de un visitador médico ya que este en la mayoría del tiempo estará exponiendo ante los médicos y tiene la ardua labor de actualizarlos.

Al mencionar estos artículos se pretende ampliar la información sobre el puesto de visitador médico y su principal objetivo, pues sin importar la empresa para la que presten sus servicios, éste siempre será el mismo. Como se vio en las principales teorías citadas anteriormente, la rotación de personal es perjudicial para la productividad y el alcance de metas de las empresas; con la información sobre la Industria Farmacéutica, el puesto visitador médico y la influencia del ambiente laboral en la rotación de personal en las empresas, se amplía la información sobre los motivos de este estudio.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en muchos de los casos, un visitador médico trabaja durante jornadas de hasta 12 horas seguidas, sin un horario de almuerzo fijo, tampoco una hora de entrada o salida establecida. Sin embargo, para las empresas dedicadas a la industria farmacéutica, son quienes generan la receta de los médicos y así mismo la venta directa en las farmacias; por lo tanto, la preparación de un visitador médico es muy importante, exhaustiva y compleja, pues abarca desde técnicas de venta, conocimiento de promociones junto con el manejo adecuado de las mismas y un alto nivel de conocimiento científico acerca del panel de producto que tenga asignado, ya que ellos en ocasiones deben impartir capacitaciones sobre los productos a enfermeras, dependientes de farmacias y médicos en algunos casos.

La desvinculación laboral o rotación de personal es un factor con el que los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas en general deben lidiar y tratar de cumplir con la ardua tarea de retener al talento humano; en la industria farmacéutica, específicamente en el Departamento Comercial, la desvinculación laboral es un tema que afecta con frecuencia, ya que específicamente el personal dedicado a la visita médica suele desvincularse sorpresivamente y algunas veces sin previo aviso. Factores de ambiente laboral como remuneración, relación con otros departamentos, relación con el jefe inmediato, condiciones de trabajo, giras y territorios asignados para trabajar; juegan un papel crucial al momento en el que el colaborador procede a tomar la decisión de retirarse de la empresa. Esta situación representa a la empresa pérdidas en concepto de ventas y cobros

durante el tiempo en el que se contrata al sustituto y durante el tiempo en el que el nuevo colaborador es preparado para el puesto.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de un grupo de visitantes médicos acerca del ambiente laboral previo a la desvinculación en una empresa que comercializa con productos farmacéuticos?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la percepción de un grupo de visitantes médicos acerca del ambiente laboral en un laboratorio farmacéutico previo a su desvinculación.

2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer si la relación con el Departamento Comercial y el Jefe Inmediato influye en el ambiente laboral previo a la desvinculación.
- Determinar si la relación con el Departamento de Recursos Humanos influye en el ambiente laboral previo a la desvinculación.
- Establecer si la planificación, giras y rutas afectan el ambiente laboral previo a la desvinculación.
- Conocer si el sueldo, viáticos y comisiones influyen en el ambiente laboral previo a la desvinculación.
- Inferir si las condiciones de trabajo influyen en el ambiente laboral previo a la desvinculación.

2.2 Unidad de análisis:

Ambiente Laboral

2.3 Definición de unidad de Análisis

2.2.1 Definición conceptual:

Whittaker (1996), se refiere al ambiente laboral como un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones actualmente, ya que de ahí parte la percepción que tienen los colaboradores de su entorno. El ambiente laboral es vital para orientar de manera efectiva las estrategias que generen cambios por medio de la estimulación de procesos dentro de la institución.

2.2.2 Definición operacional

El ambiente laboral para fines de esta investigación, estará integrado por los siguientes aspectos: relación con Departamento Comercial y Recursos Humanos, Planificación, giras y rutas, sueldo viáticos y comisiones y por último condiciones de trabajo; los cuales serán evaluados en una entrevista semi estructurada lo cual permitirá conocer la percepción de los visitantes médicos con respecto al mismo.

2.4 Alcances y límites

Se realizó una entrevista al personal de visita médica quienes en algún momento tomaron la decisión de retirarse de un laboratorio que opera en Guatemala. La investigación por su diseño será válida solo para la muestra seleccionada.

Este estudio pretende conocer sobre el ambiente laboral previo a que una persona se desvincule de la empresa sujeto de estudio y con ello inferir si el mismo influye en el retiro del visitador médico.

2.5 Aporte

Esta investigación aporta información relevante al resaltar algunos factores que podrían influir en un visitador médico para terminar la relación laboral con el laboratorio farmacéutico.

También da a conocer la importancia que los aspectos como: beneficios, paquetes económicos atractivos, sentido de pertenencia y el prestigio del laboratorio; son vitales para los visitadores médicos.

Con los resultados obtenidos se brinda información acerca del ambiente laboral que puede generar un alto nivel de rotación en esta industria.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La empresa que comercializa productos farmacéuticos donde laboraban los sujetos de estudio es de origen guatemalteco con una estructura familiar, cuenta con 30 empleados en total, el dueño de la misma funge como Gerente General y su sede está en la zona 15 de la ciudad capital de Guatemala.

Los sujetos tomados en cuenta para este estudio son 12 visitadores médicos, que tienen más de 5 años de experiencia en la industria farmacéutica como visitadores médicos, de género femenino o masculino, entre los 25 y 55 años, todos los sujetos se encuentran estudiando su carrera universitaria, todos son padres o madres de familia, viajan al interior del país promoviendo su producto por lo menos dos semanas al mes. Y ellos tomaron la decisión de presentar su carta de renuncia a esta empresa en algún momento durante los últimos cinco años.

Para la recaudación de la información, se le realizó una entrevista semi estructurada a 12 visitadores médicos quienes atienden a distintas especialidades médicas y tienen distinto panel de productos a pesar de ser de la misma empresa. Las personas entrevistadas debieron haber sostenido relación laboral con la empresa como mínimo 6 meses para participar en el estudio.

A continuación se encuentra información sobre cada sujeto tomando en cuenta para este estudio:

	Sujeto VM 1	Sujeto VM 2	Sujeto VM 3	Sujeto VM 4	Sujeto VM 5	Sujeto VM 6
Género:	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad:	33 años	33 años	39 años	57 años	54 años	46 años
Años de experiencia en Visita Médica:	5 años	10 años	12 años	27 años	18 años	16 años
Escolaridad:	2do. Año de Administración	3º. año en Administración de Empresas	Lic. en Administración de Empresas	Ingeniero Civil	4º semestre Derecho	1º. año en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	4 años	2 años	12 años	10 años	8 años	3 años

	Sujeto VM 7	Sujeto VM 8	Sujeto VM 9	Sujeto VM 10	Sujeto VM 11	Sujeto VM 12
Género:	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad:	52 años	40 años	48 años	40 años	54 años	26 años
Años de experiencia en Visita Médica:	24 años	7 años	10 años	8 años	24 años	5 años
Escolaridad:	Técnico en Visita Médica	2º. semestre en administración	Lic. en Administración de Empresas	1º año en Mercadotecnia	1º semestre en administración	Técnico en Visita Médica
Último puesto:	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	5 años	2 años	2 años	8 años	8 años	8 meses

3.4 Instrumento

El instrumento que se utiliza para obtener los resultados en el presente estudio, es una entrevista individual semi estructurada, la cual permite que el entrevistado ahonde en el tema mencionado de forma libre y expresiva. El objetivo de esta entrevista es obtener información sobre el ambiente laboral que se percibió previo a que un grupo de visitantes médicos decidieran retirarse de un laboratorio farmacéutico que opera en Guatemala.

Esta entrevista (ver anexo 1) se basa en preguntas abiertas, las cuales son utilizadas únicamente como guía para promover el diálogo y la libre expresión de los participantes del este estudio, en donde se explorarán las áreas de:

- Relación con el Departamento Comercial
- Relación con el Departamento de Recursos Humanos
- Planificación, giras y rutas
- Sueldo, viáticos y comisiones
- Condiciones de trabajo

3.5 Procedimiento

- Se realizó la selección del tema para el desarrollo de la investigación.
- Se presentó la propuesta del tema de investigación a las autoridades de la Facultad de Humanidades para su aprobación.

- Se estableció los objetivos, las unidades de análisis, alcances, límites y el aporte de la investigación.
- Se estableció las características necesarias para los sujetos de estudio.
- Se elaboró los antecedentes donde se utilizaron los recursos de tesis extranjeras y nacionales.
- Se realizó la elaboración del marco teórico apoyado en artículos de Internet, libros de diferentes editoriales internacionales y nacionales.
- Se procedió a realizar la elaboración del método basando en una investigación de tipo cualitativa.
- Se hizo entrega de anteproyecto de la investigación al asesor asignado para su aprobación.
- Se hizo entrega del anteproyecto a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar
- Se recibió el anteproyecto aprobado con correcciones.
- Las correcciones del anteproyecto fueron realizadas.
- El anteproyecto fue presentado al asesor.
- Las entrevistas (semi estructuradas) se realizaron a los sujetos.
- Se elaboró la presentación de los resultados.
- Se transcribieron y codificaron las respuestas de los sujetos.
- Se continuó con la discusión de resultados en base a la teoría y marco teórico de la investigación.
- Luego se redactaron las conclusiones y recomendaciones según los datos obtenidos.

- Se elaboró el informe final.

3.6 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cualitativo. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2007), se basan en lo individual, es decir, no generaliza los de la investigación, ya que no se realiza un análisis estadístico. El método es un análisis interpretativo, contextual y etnográfico. Asimismo, se pretende capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y con obtener un amplio margen de análisis.

Se manejó el muestreo orientado a la investigación cualitativa en sujetos, luego el investigador seleccionó la muestra que se necesitaba y que poseían las características que se buscaban para esta investigación.

Se utiliza el método cualitativo para captar el conocimiento, experiencias, el significado y las interpretaciones que comparten los individuos sobre la realidad del ámbito laboral. Los métodos cualitativos son abiertos y flexibles, se consideran todas las observaciones anotadas como datos potenciales que se deben destacar en forma sistemática. Guía de manera flexible la investigación, por lo cual el investigador puede perderse en un volumen cuantioso y desordenado de datos.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los comentarios más relevantes emitidos por los sujetos durante la entrevista sostenida. Inicialmente se encuentra la ficha del sujeto identificada con las características propias de cada uno y luego los comentarios realizados en cada uno de los factores evaluados.

Sujeto VM 1	
Género:	Masculino
Edad:	33 años
Años de experiencia en Visita Médica:	5 años
Escolaridad:	2do. Año de Administración
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	4 años

Sujeto VM 1	
Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“No contaba con suficientes muestras médicas para el panel que yo tenía asignado.(01) La relación con mi jefe era buena, tenía comunicación directa con él, pero creo que él no sabía hacer coaching, porque tampoco me evaluaba, solo miraba como iba mi cuota y ya. (02) Con la información yo tenía que llamar</i>

	<p><i>para conseguirla porque a veces a mi jefe se le olvidaba decirme sobre algunos cambios. (03) Y cuando me decía era por teléfono o en las mismas reuniones de ciclo. (04) El trabajo con el área administrativa era agradable, ellos me apoyaban en lo que yo necesitara. (05) No recibí una inducción formal, yo ya tenía un poco de experiencia previa pero si me tiraron al agua de un solo. (06) Mi jefe inmediato me la dio, (inducción) solo mencionando los productos que iba a tener en mi línea y las promociones que se manejan y con qué tipo de clientes.” (07)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“Ingresé a la empresa por recomendación, en el medio es más fácil ingresar así, no tuve un proceso por parte de recursos humanos. (08) No tuve una inducción corporativa, con el tiempo me fueron contando historias y así fue como conocí a la empresa. (09) Nunca firmé un contrato de trabajo, (10) y no había un</i></p>

	<p><i>reglamento interno como tal. (11) Durante el tiempo que estuve ahí no hubo Departamento de Recursos Humanos, si necesitábamos algo era con el dueño o la hermana. (12) Me sentía parte de la empresa y responsable de su crecimiento. (13) La verdad nunca supe si había misión, visión y valores, yo sabía que era aceptable y que no y bajo eso trabajábamos. (14) Siempre sentí que había preferencias, más si había alguna mujer en el equipo. (15) Yo me sentía capaz de desempeñar mi trabajo, sin embargo a veces me mandan a lidiar con clientes muy difíciles que me costó llevarme bien con ellos y hubiera preferido que mi jefe me acompañara. (16). El Departamento de Recursos Humanos no existió.”(17)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Trabajamos en base a una planificación, yo la realizaba de forma mensual, aplicable semanalmente y solo tenía que enviársela a mi jefe, aunque él no me la</i></p>

	<p><i>pedía. (18) Al momento de cambiarme de gira si me avisaba con una semana de anticipación, así me daba tiempo de llamar a mis clientes y avisarles;(19) con respecto a los procesos derivados de la venta, si me los explicaron desde el principio y luego yo fui mejorándolos o anticipándome a los cambios que me fueran a pedir. (20) A mí me tocaba hacer, a parte de la visita médica: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos. (21) Al momento de yo hacerlos no tenía problema pero siempre la contabilidad regresaba alguna liquidación o factura y si se tardaban un poco y si eran un poco desorganizados.”</i></p> <p><i>(22)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“Mi sueldo, era bajo pero siempre pensé que con las comisiones mejoraría, había meses que sí, y a veces solo cambiaban las condiciones y no decían por qué o no</i></p>

	<p><i>explicaban la nueva forma de cálculo y si bien nos iban en las reuniones de ciclo lo mencionaban pero no daban mayor explicación.(23) Pagaban en el tiempo establecido eso sí, a veces las comisiones se atrasaban un poco pero no era mucho, nos depositaban a nuestra cuenta personal. (24) Si nos pagaban viáticos, aunque variaban para algunas giras, las que eran cerca no las pagaban como Escuintla y Sacatepéquez.” (25)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“Yo si me sentía parte de la empresa, me trataban con respeto, aunque no a todos, eso sí...(25) Las oficinas eran bonitas, no podíamos estar mucho tiempo ahí, pero para las reuniones si eran cómodas.(26) No creo que la remuneración fuera justa, porque no solo yo facturaba, si pagaban el sueldo a tiempo pero las comisiones se atrasaban y tampoco daban beneficios adicionales y no me daban las prestaciones laborales.” (27)</i></p>
<p>Elementos emergentes</p>	<p><i>El mal trato descrito hacia otras personas</i></p>

	<i>y que para recibir su pago debía de emitir una factura.</i>
--	--

El sujeto 1, describe su relación con su jefe buena sin embargo disfuncional y describe algunas faltas en la gestión como Jefe, también agrega que el apoyo que recibía del Departamento Comercial era buena, pero carecía de algunas herramientas de trabajo. Con respecto al Departamento de Recursos Humanos indica que no existió en el tiempo que él estuvo, por lo tanto hay ciertas deficiencias derivadas de esto, por ejemplo el que no tuviera contrato de trabajo. Con el tema de planificación el sujeto parecía no tener problema, sin embargo con el sueldo y las comisiones si existe inconformidad. Con respecto a las condiciones, se muestra inconforme con el concepto de facturación. Como el elemento emergente más relevante, describe el mal trato que recibían otras personas.

Sujeto VM 2	
Género:	Femenino
Edad:	33 años
Años de experiencia en Visita Médica:	10 años
Escolaridad:	3º año en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	2 años

Sujeto VM 2	
Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<p><i>“La mayoría de veces me daban todas las herramientas necesarias, sino pues las pedía y me las daban sin problema. (28)</i></p> <p><i>Con mi jefe tenía una buena relación, la comunicación era directa y si me supervisaba seguido y por lo mismo si me retroalimentaba.(29) Me daba la información necesaria, con respecto a promociones pero si habían cambio de precios yo tenía que estar preguntando y actualizado mis listados y se suponía que mi jefe me tenía que informar. (30) En general me avisaba en las reuniones de ciclo o correo si era algo más formal;(31)</i></p>

	<p><i>me ayudaba mucho trabajar en equipo con mis compañeros visitadores y los de administración. (32) No recibí inducción, solo me dieron los materiales y al día siguiente que entré empecé a hacer visita.”(33)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“Ingresé por recomendación, solo lleve mi CV y me entrevistó el dueño y al día siguiente me llamaron para decirme que el siguiente lunes empezaba.(34) No recibí inducción al puesto ni corporativa, como ya tenía experiencia, solo me entregaron los productos y todo lo demás y salí a trabajar. (35) Nunca firmé contrato de trabajo, ni me dieron a conocer el reglamento interno de trabajo, creo que como estaba facturando no aplica. (36) El Departamento de Recursos Humanos creo que se estaba integrando entonces solo eran los que pagaban, así que si tenía alguna duda ellos me apoyaban pero solo para eso. (37) Recuerdo que en algún momento si nos</i></p>

	<p><i>presentaron la misión y visión de la empresa, pero nunca me la aprendí. (38)</i></p> <p><i>En general me sentía bien trabajando para esa empresa, había mucha presión pero yo lo tomaba como retos, el trato era agradable y si creo que era igual para todos.(39) Yo tengo experiencia ya en la visita médica por lo que si soy competente para ocupar ese puesto.(40)</i></p> <p><i>El apoyo del Departamento se limitaba a los pagos como ya había mencionado.”(41)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Si, Yo realizaba la planificación mensual y la tenía que entregar a mi jefe cada viernes antes que iniciara la semana, así él lo validaba.(42) Cuando habían cambios de giras, me avisaban y me entregaban la papelería una semana antes, pero no hubo acompañamiento por parte de mi supervisor.(43) Con respecto a los procedimientos operativos si me tocaba hacer: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de</i></p>

	<p><i>gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, etc. (44) Si me los enseñaron y si había algún cambio siempre avisaban y nos capacitaban y si había atrasos era por parte del área administrativa". (45)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>"Creo que el sueldo era el adecuado, pues fue lo que acordamos en un momento y yo acepté,(46) el cálculo de comisiones siempre me dio un poco de duda pero igual estaba conforme y si cambiaban las condiciones me avisaba mi jefe por teléfono o en las reuniones de ciclo.(47) El pago lo hacía por transferencia bancaria o depósito, a veces variaba lo que si es que las comisiones eran con cheque y si se tardaban más en pagarlas como tomaban el dato de los cobros para autorizar las comisiones pero igual siempre lo cambian. (48) También reconocían los viáticos, ya de último yo solo tenía una gira y si me alcanzaba." (49)</i></p>

Condiciones de trabajo	<p><i>“Creo que las condiciones de trabajo eran buenas, yo me sentía parte del equipo, el trato era agradable. (50) Las oficinas aunque a penas y me estaba ahí eran cómodas y bonitas. (51) No estoy segura si recibía lo justo en comisiones, pero si con mi sueldo y las comisiones si se atrasaban. (52) Lo único es que no habían prestaciones porque facturaba y ni beneficios adicionales y por eso fue que tomé la decisión” (53)</i></p>
Elementos emergentes	<p><i>Mala planificación al momento de calcular las comisiones “y si se tardaban más en pagarlas como tomaban el dato de los cobros para autorizar las comisiones pero igual siempre lo cambiaban.” (48)</i></p>

El sujeto 2, indicó que su estadía en la empresa en general fue buena y satisfactoria, describe algunos fallos como la falta de inducción, lo cual no pareció afectarle, el único aspecto que ella describe negativo es el cálculo de comisiones y el atraso en el pago de las mismas. Como elementos emergentes se detectó la mala planificación al momento de calcular las comisiones.

Sujeto VM 3

Género:	Masculino
Edad:	39 años
Años de experiencia en Visita Médica:	12 años
Escolaridad:	Lic. en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	12 años

Sujeto VM 3

Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“En su mayoría siempre me daban las herramientas necesarias, yo tenía una buena relación con mi jefe, si había comunicación directa y si recibía la retroalimentación, era mi jefe, quien me daba la información de nuevos precios o promociones o si iba a haber algún cambio con los clientes si nos la enviaba por correo o mensajes de texto si era algo corto. (54) Con mis compañeros tanto del área de ventas como los administrativos manteníamos una buena comunicación y se trabajaba muy bien con ellos y me apoyaban siempre. (55)</i>

	<p><i>Al ingresar tuve una pequeña inducción al puesto y fue impartida por mi supervisor.”</i></p> <p><i>(56)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“El Departamento de Recursos Humanos estuvo presente casi lo últimos meses que yo estuve, mi ingreso fue porque me recomendaron, y creo que yo fui el único candidato porque solo había una plaza y no hice proceso ni nada. (57) El contrato me lo dieron 6 meses antes de retirarme. (58) Nunca me dieron una inducción corporativa y tampoco conocí el reglamento interno, menos conocí la misión y visión de la empresa, el dueño seguro la tenía pero no la comunicaron mientras yo estuve. (59) En general me sentía bien trabajando para la empresa y me llevaba muy bien con mi jefe así que no tuve necesidad de ir con Recursos Humanos y tampoco hicieron mayor cosa. (60) Yo me llevaba muy bien con jefe y el trato hacia mi persona era adecuado, pero si en otros equipos había</i></p>

	<p><i>un Supervisor que les gritaba y no los trataba con tanto respeto. (61) Yo si estaba capacitado para realizar la tarea, incluso en otras empresas recibí muy buenos cursos sobre los medicamentos. (62). Con Recursos... la verdad no tuve apoyo o relación". (63)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>Yo entré justo cuando iban a hacer la planificación anual, así que pude hacerla yo mismo y cada mes solo se hacía retoques por alguna otra actividad imprevista, pero normalmente era fija; (64) se la entregaba a mi supervisor de forma semanal. (65) Si había cambio de giras era porque iba a reemplazar a alguien así me avisaban una o dos semanas antes. (66) Los procesos operativos eran: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, etc. (67) Estos me los explicaron al momento de ingresar y se realizaban fácil no tuve problemas."</i></p>

	(68)
Sueldo, viáticos y comisiones	<p><i>“En general el sueldo era lo acordado y creo que si pagaban bien, las comisiones a veces variaban era un poco confuso; (69) pero si pagaban a tiempo, el cheque de las comisiones si iba después, nos depositaban a nuestra cuenta personal, cuando cambiaban las condiciones mi jefe me lo indicaba, aunque a veces ni el entendía la forma de cálculo.(70) Los viáticos eso si había que negociarlos a veces, porque los hoteles subían sus tarifas pero si se lograba” (71)</i></p>
Condiciones de trabajo	<p><i>“Eran buenas, me sentí por mucho tiempo parte de la empresa, hasta el final que empezaron a haber cambios, sin embargo siempre el trato fue agradable. (72) Las instalaciones eran cómodas para las reuniones. (73) La remuneración con respecto al sueldo base siempre fue lo que se acordó, pero sí pudieron haber hecho un ajuste, si lo pagan a tiempo lo que se tardaba eran las comisiones,</i></p>

	<i>quizá lo que no me gustó fue el cambio de remuneraciones a lo largo del tiempo y que no tenía prestaciones ni beneficios adicionales” (74)</i>
--	---

El sujeto 3, describe una muy buena relación con el jefe inmediato y sentirse a gusto en la empresa, el aspecto que describe negativo es el cálculo de comisiones, la falta de involucramiento del Departamento de Recursos Humanos y la falta de beneficios adicionales.

Sujeto VM 4

Género:	Masculino
Edad:	57 años
Años de experiencia en Visita Médica:	27 años
Escolaridad:	Ingeniero Civil
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	10 años

Sujeto VM 4

Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>"No, no me entregaban las muestras a tiempo y siempre hacía falta alguna factura o recibo o algo que tenía que llevarle a algún cliente, la relación con mi último jefe era muy mala, no había comunicación era muy difícil, no contaba con su apoyo y no había gestión de supervisión. (75) La información que mi jefe me proporcionaba era acerca de obligaciones y no era útil ni nada por el estilo. (76) Yo me llevaba muy bien con mis compañeros en la oficina y ellos me ayudaban bastante. (77) No recibí inducción alguna. (78)</i>

<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“Entre por recomendación y sin un proceso formal, tampoco tuve una inducción corporativa o algo parecido, de hecho no existía un Departamento de Recursos Humanos, incluso hasta el último año yo firmé contrato de trabajo tampoco conocí la misión, visión y valores. (79) El reglamento interno, si había, no lo publicaron, aunque todos sabíamos los motivos por los que nos podían despedir. (80) No tuve apoyo de un Departamento de Recursos Humanos como tal y no hizo falta, pues la mayoría del tiempo me sentí muy bien trabajando para la empresa hasta que hubo el cambio de supervisión lo cual fue fatal para mí! (81) El trato variaba según el supervisor, el último que tuve a veces utilizaba vocabulario inadecuado y ofensas.(82) Si soy competente para cubrir los puestos de visita médica. (83) Y no nunca sentí el apoyo de Recursos Humanos, creo que solo se dedicaban a</i></p>
---	--

	<i>pagar los sueldos.”(84)</i>
Planificación, giras y rutas	<i>“Yo la realizaba anualmente, usábamos los días de diciembre que no estábamos haciendo visita para hacer esas planificaciones y luego solo las validábamos cada semana y se las enviábamos al supervisor. (85) Los cambios de giras se hacían según el criterio del supervisor, podría estar una semana en Jutiapa y la otra en Petén (86). Los procesos operativos los explicaban al entregar eran los mismos para todos creo yo, reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos, recibos de caja al recibir pagos, depósitos; (87) no era difícil pero si algo se atrasaba era por los de administración.” (88)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	<i>“Luego de tantos cambios, con lo único que cumplían era con la fecha de pago. (89) No estaba de acuerdo con el sueldo, porque cada vez se exigía más y nos exponíamos más y el sueldo seguía</i>

	<p><i>siendo el mismo. (90) Además las comisiones solo ellos sabían cómo las calculaban y si hacían algún cambio me daba cuenta cuando recibía el cheque.(91) Con los viáticos reconocían algunos pero no eran suficientes siempre tocaba negociarlos porque el supervisor no conocía mis giras.(92)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“Al principio me sentía a gusto, luego de los cambios fue muy difícil sobre llevar y trabajar ahí, el trato ya no era igual, algunas veces era respetuoso o no me sentía parte de esa empresa; (93) La oficina estaba bien, casi ni me estaba ahí. (94) No creo que la remuneración fuera justa, si pagaban en tiempo aunque el cheque de las comisiones se recibía después y eso era lo que se atrasaba (95) Además no tenían beneficios adicionales o algún tipo de incentivo, y luego nos dijeron que íbamos a pasar a planilla pero en realidad fue solo con el mínimo y seguimos facturando lo</i></p>

	<i>demás.”(96)</i>
--	--------------------

En este caso, el sujeto 4 muestra un alto nivel de inconformidad a partir de que tuvo un cambio de jefe, menciona que su relación era muy mala; otro aspecto que este sujeto indicaba como negativo era la falta de apoyo del Departamento de Recursos Humanos y el cálculo de comisiones.

Sujeto VM 5	
Género:	Masculino
Edad:	54 años
Años de experiencia en Visita Médica:	18 años
Escolaridad:	4º semestre Derecho
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 años

Sujeto VM 5	
Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“En general tenía una buena comunicación con mi jefe, a veces había roces, si nos costaba trabajar en el mismo equipo pero tratábamos de manejarlo lo mejor posible, si había comunicación, el apoyo era ocasional por la misma situación pero no sentía gestión de coaching ni siquiera me supervisaba. (97) Si tenía la información que necesitaba, me la daban en las reuniones de ciclo; (98) y trabaja bien con el equipo de administración, ellos se encargaban de darme las herramientas</i>

	<p><i>que necesité así que ellos me apoyaban mucho. (99) La inducción que recibí me la dio un médico asesor, solo enfocada a los medicamentos no a la posición como tal”(100)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“No había Departamento de Recursos Humanos, así que no tuve apoyo. Incluso yo entré porque me recomendaron y conocía al supervisor (101) No firmé contrato ni sabía del reglamento interno de trabajo y la misión y la visión nunca me la aprendí, a veces el dueño la decía. No me dieron inducción corporativa (102) Yo me dedicaba a hacer mi bien trabajo así que yo me sentía bien ahí pero si vi en algunos momentos algunas injusticias con otras personas (103). Y pues el trabajo que hice fue bueno y fue para lo que me contrataron.” (104)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Si trabajaba con planificación, yo las hacía, igual me basaba en las que ya estaban previamente aprobadas en la</i></p>

	<p><i>planificación anual, que se actualizaba o confirmaba cada semana se las entregaba a mi supervisor el viernes anterior. (105) Los cambios de giras si los hacían de un día para otro, porque era cuando despedían a alguien. (106) Si me tocaba hacer cosas como reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos. (107) Yo ya sabía hacerlos de antes así que no tuve problema si había algún cambio si los explicaban los de la conta. (108) No me gustaba hacer reportes, pues creo que era una pérdida de tiempo, no los leían y siempre preguntaban cosas que iban en el reporte” (109)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“En general creo que el sueldo fue lo que se acordó al inicio. (110) Con las comisiones siempre tuve mis dudas, los cambios los notificaban a todos pero era muy general y no daban chance a</i></p>

	<p>resolver dudas. (112) El pago de la base lo depositaban puntual pero las comisiones con esos sus cambios que hacían se atrasaba más, el sueldo base lo depositaban y las comisiones las daban en cheque. (113) Con los viáticos si los reconocían pero me tocaba pedir revisión a veces porque los precios cambiaban.” (114)</p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>“En general yo hacía mi trabajo, y si me sentía parte de la empresa por ser un elemento que aportaba a las cuotas globales; (115) los roces con mi jefe nunca pasaron a algo mayor, aunque a veces si habían supervisores que les gritaban a su equipo y era incómodo. (116) Las oficinas estaba bien, uno dejaba su carro afuera, eso no me gustaba, pero en general eran buenas instalaciones. (117) Con la remuneración creo que se quedaron cortos porque como uno facturaba y no habían beneficios adicionales, cualquier otra</p>

	<i>oportunidad que implicara estos resultaba atractiva. (118) El sueldo si lo pagaban a tiempo pero las comisiones se atrasaban y eso si me afectaba. “ (119)</i>
Elementos emergentes	<i>Falta de atención a los reportes solicitados “no los leían y siempre preguntaban cosas que iban en el reporte” (109)</i> <i>Las instalaciones no contaban con parqueo , “uno dejaba su carro afuera, eso no me gustaba,” (117)</i>

Este sujeto resalta una mala relación con el jefe inmediato en varias ocasiones, así como su descontento con la falta de beneficios adicionales y prestaciones de ley, el cálculo de comisiones y su atraso en el pago. Por otro lado, destaca algunos hallazgos como la poca atención a los reportes y que en las instalaciones no contaban con parqueo.

Sujeto VM 6

Género:	Masculino
Edad:	46 años
Años de experiencia en Visita Médica:	16 años
Escolaridad:	1º. año en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	3 años

Sujeto VM 6

Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“Siempre me hacían falta muestras y aunque lo reportaba siempre me daban lo mismo. (120) Con jefe tenía un buena relación, la comunicación era fluida aunque no siempre tan efectiva, recibía apoyo eventual y no hacía labor de supervisión como tal, solo pedía los reportes pero no visitaba médicos conmigo. (121) Mi jefe a veces me daba información útil, a veces solo me llamaba o cuando llegábamos a liquidar la gira aprovechaba para hablarnos, pero cuando había cambio de precios o algo me tocaba averiguar a mí. (122) Con los</i>

	<p><i>de administración era difícil a veces, había atrasos y errores por parte de ellos. (123) No recibí inducción alguna.” (124)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“Entré por recomendación, no me dieron una inducción corporativa, el contrato lo firmé hasta los 6 meses de haber entrado, no me dieron a conocer la misión y visión de la empresa ni el reglamento interno de trabajo. (125) La verdad es que no había un Departamento de RRHH conformado formalmente, por eso no había un apoyo de ese departamento. (126) A pesar de eso yo me sentía bien realizando mi trabajo, pues es algo que si se hacer. (127) A veces si se notaban las preferencias entre algunos compañeros pero de ahí era tranquilo y como facturábamos no creo que se necesitara un Departamento de Recursos.” (128)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Si, las planificaciones las realizaba yo, se las entregaba a mi jefe semanalmente. (129) Durante el tiempo que estuve no</i></p>

	<p><i>hicieron cambios de giras, por lo menos no a mí. (130) Si me tocaba hacer: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos como a todos; (131) me tocó aprender los procedimientos de la empresa en el camino y preguntando porque nadie me enseñó. (132) No tenía problema en realizarlos, el problema era que a veces los de la conta y administración no operaban algo y después no me autorizaban los créditos para mis clientes. (133)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“Nunca estuve de acuerdo con el sueldo, me dijeron que era temporal y pasé así los 3 años. (134) Las comisiones solo ellos se entendían y si hacían cambios me enteraba cuando recibían el cheque de comisiones. (135) La base si la pagaban a tiempo, las comisiones a veces salían y uno estaba de gira, así las recibía una semana más tarde. (136)</i></p>

	<p><i>Con los viáticos si los reconocían y si tocaba negociarlos a veces porque ya no alcanzaban.” (137)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“No me sentía parte de la empresa. (138) Si eran respetuosos pero igual le exigían a uno trabajar más horas y exponerse en la carretera o en territorios peligrosos. (139) No, la remuneración no era justa, uno llegaba a sus cuotas y no nos daban beneficios adicionales y tampoco mejoraban la base. La base si la pagan a tiempo, con lo que atrasaban era con las comisiones. (141) Prestaciones fue al final y era solo por el mínimo porque yo facturaba el 80% del sueldo. (142) El lugar de trabajo estaba bien, igual yo ni me estaba ahí.” (143)</i></p>
<p>Elementos emergentes</p>	<p><i>Negligencia por parte de otros departamentos “el problema era que a veces los de la conta y administración no operaban algo y después no me autorizaban los créditos para mis clientes. (133) Horarios extensos y territorios</i></p>

	<i>peligrosos para trabajar “a uno trabajar más horas y exponerse en la carretera o en territorios peligrosos.” (139)</i>
--	---

Este sujeto, remarca varios aspectos negativos de la empresa, inicia con la falta de herramientas y de apoyo por parte del Departamento Comercial, luego indica la falta de participación de un Departamento de Recursos Humanos integrado. También inconformidad con el sueldo base, cálculo de comisiones y pago de las mismas. Como elementos emergentes, indica sobre horarios extensos y que tenía que cubrir territorios peligrosos y problemas para trabajar con otros departamentos.

Sujeto VM 7

Género:	Masculino
Edad:	52 años
Años de experiencia en Visita Médica:	24 años
Escolaridad:	Técnico en Visita Médica
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	5 años

Sujeto VM 7

Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<p><i>“Me llevaba bien con mi jefe, si teníamos buena comunicación, si recibí apoyo de él cuando lo necesité, con la supervisión no lo hacía conmigo, solo se aseguraba que tuviera todo lo que necesitaba, muestras médicas siempre hacían falta pero esas las controlaban mucho, me daba la información y ya me dejaba trabajar solo. (144) Si, la información siempre me la daba mi jefe, con información más formal la daban en las reuniones de ciclo en general. (145) Tenía un buen equipo de trabajo, los administrativos (secretaria, facturación y bodega) eran muy</i></p>

	<p><i>colaboradores y trabajamos bien juntos.(146) Recibí una inducción, que duró un día y me la dio el médico asesor que se tenía en ese momento, fue algo muy general y solo me habló de los productos que iba a tener a mi cargo.”</i></p> <p><i>(147)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“No necesite apoyo de Recursos Humanos además creo que solo se enfocaba en pagar los sueldo y yo entré por recomendación, aunque si me entrevistaron 3 personas pero ninguna de RRHH. (148) El contrato me lo dieron al buen tiempo de haber ingresado a la empresa. (149) No tengo conocimiento del reglamento interno de esa empresa, tampoco conocí la misión y visión de la empresa. (150) No me dieron inducción corporativa. (151) A pesar de eso yo me sentía realizado trabajando para la empresa pues logré hacer buenas negociaciones ahí con ellos, además que es lo me gusta y sé que lo hago bien.</i></p>

	<i>(152) A las visitadoras les daban un trato especial y creo que a veces era más que caballerosidad.” (153)</i>
Planificación, giras y rutas	<i>“Si trabajaba en base a una planificación, yo la realizaba pero era derivada de una anual que estaba previamente establecida, la armaba mensualmente y ya la confirmación se la enviaba semanalmente a mi jefe. (154) Hubo pocos cambios de giras las que me hicieron pero si me avisaron un mes antes, justo para empezar el ciclo. (155) Siempre hay que hacer algún trabajo operativo en general yo tenía reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, a veces entregas de producto. (156) Pero yo ya lo había hecho antes, explicaban si cambiaba algún régimen para las facturas o algo por el estilo, y no tenía algún problema en realizarlos.”(157)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	<i>“Si estaba de acuerdo con el sueldo que</i>

	<p>recibía, fue lo que se acordó desde un principio. (158) Con las comisiones el cálculo era raro, pero igual si las pagaban. (159) El sueldo base lo pagaban primero y con depósito, las comisiones pagaban con cheque aparte y un poco después pero si me alcanzaba, en ese momento yo era soltero y mis gastos no eran mayores. (159) Los cambios de condiciones creo que variaban con las necesidades del dueño, si él se compraba algo, de plano que había algún cambio en las comisiones, nos enterábamos cuando recibíamos el cheque. (160) Con los viáticos si me alcanzaban y si no pues se pedía una revisión, eran bastante detallistas con esto porque habían compañeros que se quedaban con ese dinero, si les iba mal en las comisiones, con eso se ayudaban” (161)</p>
Condiciones de trabajo	<p>“Eran buenas, yo me sentía parte de la empresa. (162) Siempre me trataron con</p>

	<p><i>respeto, tenía el apoyo de mi jefe. (163)</i></p> <p><i>Las oficinas estaban bien, solo que no había parqueo para nosotros y nos tocaba quedarnos en la calle. (164) Con la remuneración, siempre fue lo que se acordó y pues ellos cumplieron con eso, pero no quiere decir que esté de acuerdo, pudo haber sido mejor; con la fecha de pago, el sueldo si era puntual, las comisiones se atrasaban a veces. (165)</i></p> <p><i>Si hubiera tenido algún paquete de beneficios adicionales hubiera considerado quedarme, pero para eso si ni siquiera estaban abiertos para el diálogo, tal vez en ese punto si hubiera podido interferir recursos humanos.”(166)</i></p>
Elementos emergentes	<p><i>La planificación variaba según las necesidades del dueño de la empresa.</i></p> <p><i>“Los cambios de condiciones creo que variaban con las necesidades del dueño, si él se compraba algo, de plano que había algún cambio en las comisiones, nos enterábamos cuando recibíamos el</i></p>

	<p><i>cheque. “(160)</i></p> <p><i>Las instalaciones de la empresa no tenían parqueo para ellos. “solo que no había parqueo para nosotros y nos tocaba quedarnos en la calle.” (164)</i></p> <p><i>Colaboradores que se quedaban con dinero de la empresa “Con los viáticos si me alcanzaban y si no pues se pedía una revisión, eran bastante detallistas con esto porque habían compañeros que se quedaban con ese dinero, si les iba mal en las comisiones con eso se ayudaban” (161)</i></p>
--	--

En este caso, el sujeto 7 se muestra conforme con la mayoría de aspectos, sin embargo resalta la falta de involucramiento por parte del Departamento de Recursos Humanos, el cálculo de comisiones y el pago de las mismas, la falta de beneficios adicionales y las preferencias hacia personal de género femenino.

También resalta información catalogada como hallazgo, ya que menciona sobre la influencia de los planes del dueño de la empresa en los cambios de cálculos de comisiones, además indica que algunos visitantes tomaban el dinero de los viáticos para ayudarse económicamente.

Sujeto VM 8

Género:	Femenino
Edad:	40 años
Años de experiencia en Visita Médica:	7 años
Escolaridad:	2º. semestre en administración
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	2 años

Sujeto VM 8

Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“Eran buena la relación, si teníamos comunicación directa y me apoyaban cuando se lo solicitaba aunque no hacia gestión de coaching ni supervisión porque él no conocía mucho del negocio;(167) yo siempre contaba con la información y herramientas necesarias y el apoyo de mis compañeros era muy bueno lo que facilitaba los procesos y el trabajo en general. (168) La información importante la daban en las reuniones de ciclo y era el jefe de cada distrito. (169) Si recibí inducción rápida, me la dio un</i>

	<i>médico asesor.” (170)</i>
Relación con de Departamento de Recursos Humanos	<p><i>“El Departamento de Recursos Humanos no se involucraba, creo que su función era otra o solo ver los pagos. (171) Aunque si tuve un proceso de reclutamiento creo, porque yo mandé mi CV y me llamaron y tuve 3 entrevistas, pero no llené papelería ni nada, a la semana estaba dentro. (172) El contrato lo firmé justo antes de retirarme de la empresa, el reglamento interno, no lo conocí yo sabía las razones por las cuales me despedirían pero nunca vi un documento con ese nombre. (173) La misión y visión no estoy segura si realmente existía, no me dieron una inducción corporativa y creo que esa información ahí es donde la deben de dar. (174) Yo me sentía bien trabajando para la empresa, pues la visita médica es lo que me gusta y si me siento competente para hacer mi trabajo. (175) Pero si había preferencias por parte de</i></p>

	<p><i>los jefes hacia otros compañeros.” (176)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Si, trabajaba en base a una planificación y yo misma la hacía, la entregaba semanalmente a mi jefe. (177) Si habían cambios los decían en la reunión de ciclo o a veces de una semana a otra, no había estándar y a mi si me cambiaban de gira pues me iba a donde me enviaran, la ventaja es que ya conozco bastante. (178) Los procesos operativos, diría que eran, cobros, depósitos, recibos de caja, algunas veces eran entregas... reportes también hacía aunque creo que nunca los leían porque siempre paraban preguntándole a uno la información que ya les habíamos mandado, eso era solo pérdida de tiempo; y pasar pedidos y entregar las liquidaciones de viáticos, gasolina, carteras de cobros y todo eso... (179) Si me los explicaron y si habían cambios nos decían como íbamos a trabajar y yo no tuve problemas, pero a veces en Contabilidad siempre había</i></p>

	<p><i>alguna nota de crédito que no operaba y me hacían quedar mal con mis clientes porque atrasaban sus pedidos.” (180)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“Con el sueldo no estaba de acuerdo, porque se ofreció una mejora a los seis meses y aumentos anuales de la base, cosa que nunca ocurrió. (181) Las comisiones las cambiaban a cada rato y uno nunca llegaba a ganar el máximo, y eso era parte del ofrecimiento inicial. (182) Si había algún cambio, que siempre era en las comisiones lo decía el jefe en las reuniones de ciclo, pero igual aunque uno no estuviera de acuerdo no tenía opción. (183) La base la pagaban puntual y con depósito, pero las comisiones era por cheque y se atrasaban, según ellos era por los cobros, pero no había una política establecida ni nada, si el dueño quería se cambiaban y ya. (184) Los viáticos, si me alcanzaban, pero si tenía que gastárselos uno porque si devolvía, los bajaban y después no les</i></p>

	<p><i>querían subir, entonces era mejor utilizando todo lo que le daban” (185)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“Yo si me sentía parte de la empresa porque si aportaba a la cuota global. (186) El trato era respetuoso y no tuve problemas en ese caso. (187) La oficina aunque casi no estábamos ahí era cómoda pero a mí me tocaba pagar parqueo porque no había para nosotros. (188) La base era en tiempo pero las comisiones no, que era lo que me interesaba. (189) No, la remuneración no compensaba, el esfuerzo y la presión era mucho mayor y no era equivalente lo que recibíamos en plata y tampoco ofrecían un paquete de beneficios adicionales menos prestaciones de ley.” (190)</i></p>
<p>Elementos emergentes</p>	<p><i>Negligencia por parte de otros departamentos “... y yo no tuve problemas, pero a veces en Contabilidad siempre había alguna nota de crédito que no operaba y me hacían quedar mal con</i></p>

	<p><i>mis clientes porque atrasaban sus pedidos.” (180)</i></p> <p><i>No tenían política para pago de comisiones “las comisiones era por cheque y se atrasaban, según ellos era por los cobros, pero no había una política establecida ni nada, si el dueño quería se cambiaban y ya. “(184)</i></p> <p><i>Falta de parqueo en las instalaciones “...me tocaba pagar parqueo porque no había para nosotros.” (188)</i></p>
--	--

Este sujeto afirma haber tenido una buena relación con el Departamento Comercial, sin embargo indica no estar de acuerdo con el cálculo de comisiones ni el tiempo de pago de las mismas, también que el sueldo base fue propuesto de una manera y no la cumplieron. Se obtuvo como hallazgo, nuevamente la negligencia de otro departamento que afectaba a sus negociaciones, la falta de una política de comisiones y que en las instalaciones no hubiera parqueo para ellos.

Sujeto VM 9

Género:	Femenino
Edad:	48 años
Años de experiencia en Visita Médica:	10 años
Escolaridad:	Lic. en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	2 años

Sujeto VM 9

Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“No tenía un buena relación con mi jefe, no había buena comunicación, para mí era difícil trabajar con él y sus políticas que eran más complicadas que organizadas, a veces lo apoyaba a uno a veces no, depende que cómo estuviera su día así se comportaba, y creo que no conocía el término coaching o retroalimentación ni siquiera supervisaba, solo llamaba a cada rato y llamaba a las clínicas pero nunca lo acompañaba a uno. (191) No tenía la información necesaria, era mi jefe quien me tenía que dar la información pero no lo hacía, se le</i>

	<p><i>olvidada y yo tenía que preguntar, cuando la daba era en las reuniones porque ahí estaba el dueño. (192) Me dieron inducción, fue corta y me la dio un médico asesor lo que me costó mucho porque el utilizaba términos médicos muy complejos y tampoco los explicaba entonces tuve que hacer investigación por aparte para lograr entender de qué se trataba. (193) Lo que si es que tenía un buen equipo de trabajo, ellos se encargaban que tuviera todas las herramientas que necesitaba, tanto en ventas como los chicos de bodega, facturación y la secretaria del departamento eran muy colaboradores.”</i></p> <p><i>(194)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“No hubo relación con el Departamento de Recursos Humanos, cuando ingresé tuve varias entrevistas pero no fue alguien de RRHH. (195) No tuve una inducción corporativa. (196) Si firmé contrato de trabajo pero fue mucho</i></p>

	<p><i>después de iniciar. (197) Si conocí la misión y visión pero nunca me las aprendí y con el reglamento interno solo me mencionaron las normas. (198) En general yo me sentía bien trabajando para esa empresa, porque empezaba a crecer y yo me sentía parte de ese crecimiento. (199) Si me sentía competente para ocupar el puesto, por toda la experiencia previa tengo. (200) Lo que no me gustaba era las preferencias que si se notaban.” (201)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Si, yo la realizaba, se la enviaba semanalmente a mi jefe. (202) Si había algún cambio de giras o algo similar lo indicaban en las reuniones sin anticipación y de una vez le entregaban la papelería de la nueva gira que llevaban un listado de médicos por cada gira, y a veces era porque ya el siguiente lunes lo querían a uno en la nueva gira. (203) Creo que a todos por ley nos tocaba hacer reportes de visita, entregas de</i></p>

	<p><i>pedidos, ir por contraseñas de pago, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, entre otras; (204) Si me los explicaron cuando empecé. (205) Yo no tuve problemas porque ya lo había hecho antes pero los procesos dentro de la oficina eran muy tardados y a mí me presionaban por estar en la oficina tanto tiempo.” (206)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“No estaba de acuerdo, pues al principio ofrecen un paquete salarial atractivo y pero ya cuando se ponen en la balanza, los horarios extensos, los viajes largos y lo peligroso que son no es suficiente. (207) Además las condiciones de las comisiones eran cambiantes y de repente lo que según uno iba percibir como comisiones no era y uno se enteraba cuando recibí el cheque. (208) El sueldo lo pagaban primero y ese si en tiempo, pero las comisiones se atrasaban más. (209) Si daban viáticos y si eran</i></p>

	suficientes.”(210)
Condiciones de trabajo	<p>“Yo si me sentía parte de la empresa, pues mi cuota era de las más altas y si aportaba bastante. (211) Creo que el trato no era el adecuado, tuve compañeros que les gritaban y los humillaban enfrente de todos. (212) Las oficinas estaban bien, pero en realidad no me mantenía ahí y no había parqueo para los visitantes. Los territorios y las giras eran las peligrosas. (213) No estaba conforme con la remuneración en general, nos exponíamos mucho y no lo reconocían, las comisiones las pagaban tarde y no tenía prestaciones adicionales y facturaba.” (214)</p>
Elementos emergentes	<p>Inducción con términos complicados “Me dieron inducción, fue corta y me la dio un médico asesor lo que me costó mucho porque el utilizaba términos médicos muy complejos y tampoco los explicaba entonces tuve que hacer investigación por aparte para lograr entender de qué se</p>

	<p><i>trataba. “(193)</i></p> <p><i>Lugares de trabajo peligrosos “Los territorios y las giras eran las peligrosas”.</i></p> <p><i>(213)</i></p> <p><i>Falta de parqueo para los visitantes “y no había parqueo para los visitantes.</i></p> <p><i>Los territorios y las giras eran las peligrosas. “(213)</i></p>
--	--

Los factores en los que el sujeto 9 muestra mayor inconformidad son la relación con su jefe inmediato, la relación con el Departamento de Recursos Humanos ya que no hubo apoyo, el sueldo y cálculo de comisiones y la falta de prestaciones de ley y beneficios.

Sujeto VM 10	
Género:	Masculino
Edad:	40 años
Años de experiencia en Visita Médica:	8 años
Escolaridad:	1º año en Mercadotecnia
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 años

Sujeto VM 10	
Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<i>“En general contaba con lo necesario para desempeñar mi trabajo. (215) Al iniciar mi jefe me dio una inducción al puesto, que me ayudo a orientarme en la empresa. (216) La relación con él era buena, el apoyo era eventual él era muy cambiante a veces entonces era mejor resolver uno mismo sus problemas por su cuenta. (217) Si me daba la información necesaria era él (jefe) de forma verbal o bien en las reuniones de ciclo. (218) Yo tenía un buen equipo en el área administrativa, me llevaba bien con ellos y trabajábamos muy bien.” (219)</i>

<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“No tuve relación con el Departamento de Recursos Humanos, entré por recomendación así que creo que fue fácil, no tuve una inducción corporativa. (220) Nunca firmé el contrato de trabajo, y el reglamento interno no lo vi, pero si sabía por qué me despedirían.(221) Sé que existía la misión y la visión de la empresa y algunos valores pero no los recuerdo. (222) A pesar de eso yo me sentía bien trabajando para la empresa, estaba haciendo lo que me gusta y siempre me sentí competente para hacerlo, además ni me estaba en la oficina. (223) Cuando estábamos todos juntos se sentían las preferencias más con las mujeres. (224) El Departamento de Recursos Humanos nunca me apoyó en nada, pudo haber mejorado las condiciones salariales o algunos beneficios, porque solo se dedicaban a pagar ” (225)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Si, yo hacía la planificación, con la validación de mi jefe, se confirmaba cada</i></p>

	<p><i>semana pero me la pedía semestralmente. (226) Si surgía algún cambio de gira, solo me daban el listado de clientes y médicos con el historial de cobros y ya, con eso entendía que la próxima semana tenía que estar en la nueva gira. (227) Procesos operativos, si me los explicaron y si había cambios si nos informaban. (228) Nos tocaba hacer de todo un poco, desde entregar pedidos, cobros, celebrar cumpleaños de médicos importantes a veces, reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos y toma de pedidos, etc. (229) Yo no tuve problemas, al realizarlos, pero habían veces en que los administrativos no hacían bien un trámite y esto afectaba a que me liberaran los pedidos de mis clientes.” (230)</i></p>
Sueldo, viáticos y comisiones	<p><i>“Sí, yo estaba de acuerdo con lo que recibía, fue lo que se acordó desde un</i></p>

	<p><i>principio, lo si es que no hubo revisión con el tiempo con la base que empecé con esa salí. (231) Y con las comisiones creo que los cambios eran repentinos y no explicaban mayor cosa, pero era para retornos. (232) Los cambios uno se daba cuenta cuando veía su cheque de comisiones. (233) El pago si era a tiempo, la base iba a primero, ahora las comisiones las pagaban con cheque, pero esas si se atrasaban, nos tocaba andar preguntando. (234) Con los viáticos, si los reconocía y si eran suficientes, era cuestión de organizarse y planificar bien la gira.”(235)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“Yo si me sentía parte de la empresa. (236) El lugar era agradable aunque casi no me estaba ahí, sin parqueo eso sí. (237). El pago era lo que se acordó aunque, un aumento a la base hubiera sido bueno, pero a veces era mucha la presión y el desgaste, eso hace pensar a cualquiera. (238) El trato si variaba, a</i></p>

	<p><i>veces lo trataban bien a uno, a veces no, dependía del supervisor, algunos se aprovechaban de la necesidad de uno, incluso yo tuve uno que hacía cosas raras con las muestras médicas y yo no podía reportarlas porque me iba a despedir y en ese entonces yo no tenía otro trabajo (239) La base la pagaban en tiempo pero las comisiones se atrasaban. (240) Lo que si es que no teníamos prestaciones ni beneficios adicionales, es cierto que facturábamos pero aún con eso en otras empresas como esa, daban beneficios, como seguros o cosas así.”(241)</i></p>
<p>Elementos emergentes</p>	<p><i>Negligencia por parte de otros departamentos “los administrativos no hacían bien un trámite y esto afectaba a que me liberaran los pedidos de mis clientes.” (230)</i></p> <p><i>Prácticas deshonestas por parte del Jefe Inmediato “veces lo trataban bien a uno, a veces no, dependía del supervisor,</i></p>

	<p><i>algunos se aprovechaban de la necesidad de uno, incluso yo tuve uno que hacía cosas raras con las muestras médicas y yo no podía reportarlas porque me iba a despedir y en ese entonces yo no tenía otro trabajo” (239)</i></p> <p><i>Las instalaciones sin parqueo “sin parqueo eso sí. “(237)</i></p>
--	---

En este caso, el sujeto 10 indica haber tenido un jefe muy cambiante y como hallazgos el mal trato y abuso por las malas prácticas del mismo con las muestras médicas. También menciona la falta beneficios y prestaciones laborales como un factor importante. La presión y el desgaste no eran compensados con la remuneración.

Sujeto VM 11	
Género:	Masculino
Edad:	54 años
Años de experiencia en Visita Médica:	24 años
Escolaridad:	1º semestre en administración
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 años

Sujeto VM 11	
Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<p><i>“Siempre tenía que pedir formularios varias veces para que me los dieran, a veces sentía que eran un poco desorganizados en el departamento. (238) Con mi jefe trataba llevar una buena relación aunque mi jefe no tenía el conocimiento de mi trabajo por ende su apoyo no era relevante solo me supervisaba que estuviera en donde decía la planificación. (239) Con la información que yo necesitaba yo la conseguía y la información importante según ellos la daban en reuniones de</i></p>

	<p>ciclo. (240) Al entrar a la empresa recibí una inducción muy corta, con un médico asesor, que usaba términos que no entendía y que resultaba mejor preguntar a algunos médicos de confianza o investigar en google, lo demás lo fui aprendiendo en el camino. (241) Con los otros compañeros era difícil, porque se tardaban en darme las cosas, pero igual teníamos que trabajar en equipo porque si no, el chance no salía.” (242)</p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>“El Departamento de Recursos Humanos lo iniciaron a armar cuando yo me retiré, por lo que me acostumbré a no contar con uno. (243) Entré a la empresa por recomendación y nunca firmé contrato de trabajo. Ni me dieron una inducción corporativa (244) yo conocía las reglas pero nunca un reglamento interno como tal. (245) Tampoco la misión y visión, recuerdo haberla escuchado del dueño alguna vez pero nada formal. (246) El trato no era equitativo, se notaba claro, a</p>

	<p><i>pesar de esto yo igual me sentía bien trabajando para la empresa, al final es lo que se hacer y me gusta y uno estaba siempre de gira, lo bueno del trabajar en esa empresa lo hacía las giras, los médicos y los compañeros visitantes.”</i></p> <p><i>(247)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Planificación sí, yo la trabajaba, siempre se hacía en base a una anual yo la trabajaba mensualmente, y se iba a modificando semanalmente, se la entregaba a mi jefe el viernes antes de que empezara la siguiente semana. (248)</i></p> <p><i>Con los cambios solo me daba la nueva cartera y la siguiente semana estaba en una nueva gira así que no me avisaban con anticipación. (249) Si me tocaba hacer actividades operativas y no me las explicaron, yo fui aprendiendo en el camino. (250) Me tocaba... ir a dejar pedidos, tomar los pedidos por supuesto, también reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de</i></p>

	<p><i>parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, etc. (251) Lo que me molestaba de estos es que como no solo dependían de mí y a veces los procesos se atrasaban y yo tenía que salir a hacer visita.” (252)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“Yo estaba de acuerdo con la base. (253) pero las comisiones nunca lo tuve claro, siempre cambiaban y yo me daba cuenta cuando recibía el cheque. (254) Las comisiones si se atrasaban un poco en pagar, creo que era por todos esos cambios que hacían el cálculo se atrasaba, ahora la base si la pagaban en el tiempo establecido. (255) Los viáticos si alcanzaban, con algunas giras si me tocaba solicitar una revisión porque los precios subían y ya no alcanzaba.” (256)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“Yo si me sentía parte de la empresa, creo que era un elemento importante. (257) Aunque no estaba de acuerdo con el trato porque no siempre era tan agradable. (258) La oficina estaba bien,</i></p>

	<p><i>no me estaba ahí, en realidad yo sentía más mi lugar de trabajo mi carro que la oficina. (259) Los cambios en las comisiones era confuso y a veces si nos afectaba en nuestros ingresos mensuales y no creo que fuera justo el paquete que teníamos. (260) Tampoco contábamos con beneficios adicionales como para ayudarnos un poco. Y las comisiones se atrasaban en pagarlas y con el sueldo base que teníamos si nos afectaba. (261) Prestaciones tuve pero sobre el sueldo mínimo y ya fue de último, lo demás lo facturaba.”(262)</i></p>
--	---

Este sujeto, resalta una deficiencia en su relación con el Departamento Comercial, también indica la falta de participación de la gestión de Departamento de Recursos Humanos. Como la mayoría mencionan, el cálculo y atraso en el pago de las comisiones resultó ser un problema que afectaba sus ingresos y tampoco contaba con prestaciones de ley adecuadas a sus ingresos reales ni con beneficios adicionales.

Sujeto VM 12	
Género:	Masculino
Edad:	26 años
Años de experiencia en Visita Médica:	5 años
Escolaridad:	Técnico en Visita Médica
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 meses

Sujeto VM 12	
Factor	Resultado
Relación con el Departamento Comercial y Jefe inmediato	<p><i>“Si recibía lo que necesitaba para trabajar. (263) Pero yo no me llevaba bien con mi jefe por lo tanto no había buena comunicación, ni apoyo ni coaching, no creo que sepa el significado de eso. (264) Si recibí una inducción por parte de mi jefe y un médico asesor que era el que a veces me acompañaba. (265) La información si me la mandaban por correo, y yo llevaba mis registros, en las reuniones de ciclo daban información general y la daba quien dirigiera la reunión. (266) Con el equipo de ventas y</i></p>

	<p><i>administración tuve una buena relación, por ellos era que se lograba trabajar bien.” (267)</i></p>
<p>Relación con de Departamento de Recursos Humanos</p>	<p><i>“Para ingresar fui recomendado, no tuve mayor comunicación con el Departamento de Recursos Humanos. (268) Creo que lo estaba armando (el Departamento de Recursos Humanos) cuando yo me fui, no tuve contacto alguno, como estuve 8 meses no me dieron contrato de trabajo. (269) No conocí la misión y visión, tampoco recibí una inducción corporativa ni conocí el reglamento interno de trabajo. (270) Trabajando para la empresa me sentía bien hacíamos un buen equipo de trabajo pero por la relación con mi jefe se me dificultaba. (271) El trato no me gustó, no era respetuoso y si habían preferencias bien marcadas, es uno de los aspectos que más me molestaban de esa empresa. (272) Si me sentía competente para cumplir con mis atribuciones, pero si</i></p>

	<p><i>habían negociaciones que esperaba el apoyo de mi jefe y no lo tenía.” (273)</i></p>
<p>Planificación, giras y rutas</p>	<p><i>“Sí, era yo quien realizaba esa planificación, pero me basaba en una anual previamente autorizada, la hacía y la entregaba de forma semanal, todos los lunes. (274) Solo me cambiaron una vez de gira y me dijeron una semana antes. (275) Si me tocaba hacer procesos operativos, si los mencionaron en la inducción, estos no me los explicaron todos, yo fui aprendiendo a hacerlos conforme se fueran necesitando y en el camino y por lo mismo algunas veces tuve problemas por errores que cometía en algún formulario, pero nada serio. (276) Yo hacía... toma de pedidos, entrega de algunos pedidos, reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos. (277) La contabilidad si se atrasaba bastante con todos los</i></p>

	<p><i>documentos que tenían que operar y si habían atrasos con el autorización para repartir los pedidos de mis clientes.” (278)</i></p>
<p>Sueldo, viáticos y comisiones</p>	<p><i>“Con el sueldo estaba de acuerdo porque fue lo que me dijeron al principio. (279) Ahora con las comisiones si era un relajo porque las cambiaban y uno nunca llegaba a ganar lo que le prometían en comisiones. (280) Además estas las pagaban con cheque aparte y a veces si se atrasaban solo la base la depositaban a tiempo. (281) De los cambios uno se enteraba hasta que le entregaban el cheque y uno preguntaba y le explicaban de mala gana. (282) Con los viáticos si me alcanzaba.” (283)</i></p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p><i>“Nunca me sentí parte de esa empresa, creo que esa fue la parte más importante de mi decisión. (284) El trato no era igual para todos y no me parecía justo. (285) Las oficinas estaban bien pero yo no me estaba ahí, y como no había parqueo, nos tocaba quedarnos en la calle y casi</i></p>

	<p><i>me abren el carro una vez y al dueño no le importó. (286) La remuneración nunca la sentí justa porque siempre hacían cambios en las comisiones que si nos afectaban y aunque la base si la pagaban a tiempo lo que uno esperaba eran las comisiones. (287) Yo facturaba el 80% de lo que ganaba, no me molestaba eso tanto, como los cambios en el cálculo de comisiones y que no había beneficios adicionales ni prestaciones por supuesto.” (288)</i></p>
<p>Elemento emergentes</p>	<p><i>Negligencia por parte de otros departamentos “La contabilidad si se atrasaba bastante con todos los documentos que tenían que operar y si habían atrasos con el autorización para repartir los pedidos de mis clientes.” (278)</i></p> <p><i>Falta de parqueo para ellos en la oficina “y como no había parqueo, nos tocaba quedarnos en la calle y casi me abren el carro una vez y al dueño no le importó.” (286)</i></p>

El último sujeto indica no haberse identificado con la empresa, tenía mala relación con su jefe y muestra un descontento evidente con respecto a su remuneración y la falta de beneficios adicionales.

Consolidado de entrevistas

Factor	Consolidado de respuestas
Relación con Departamento Comercial y Jefe inmediato	En general, se percibe que había ciertas deficiencias en lo que respecta a la gestión del Departamento Comercial y no se seguían procedimientos fijos para cada sujeto. La relación con el jefe inmediato resulta ser en su mayoría un aspecto negativo para los sujetos. También, la falta de supervisión y coaching por parte del jefe inmediato resalta en los resultados, la mayoría de los sujetos no recibieron una inducción adecuada.
Relación con Departamento de Recursos Humanos	En esta empresa la participación del Departamento de Recursos Humanos es nula, pues los sujetos indican que la empresa no contaba con un departamento formal. Tampoco hubo responsabilidad por parte de la empresa, para cumplir con las leyes indicadas por ejemplo, con los contratos de trabajo, la forma de pago, el establecer un reglamento interno. No se trabajó en fomentar la cultura e identificación con la empresa. Y se indican algunas injusticias mencionadas por las cuales ellos no podían hablar.

Planificación, giras y rutas	La planificación, a pesar de ser individual, se ve nuevamente que no se tenía un procedimiento fijo y las decisiones quedaban a criterio de cada supervisor. Al parecer los sujetos no tenían problema en realizar ellos mismos su planificación.
Sueldo, viáticos y comisiones	En este factor, se ve el descontento hacia la forma de cálculo de las comisiones incluso hay poca credibilidad en las mismas, debido a cambios constantes y atrasos en los pagos de estas. También mencionan que el sueldo base no era el adecuado y no hubo revisiones durante los años.
Condiciones de trabajo	Los sujetos en su mayoría indican abiertamente sobre la falta de beneficios adicionales, horarios extensos, mal trato, el concepto de facturación y la falta de prestaciones de ley.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la percepción de un grupo de visitantes médicos acerca del ambiente laboral en un laboratorio farmacéutico previo a su desvinculación, esto aplicado a la situación de una empresa que comercializa productos farmacéuticos.

Por medio de entrevistas semiestructuradas, que se aplicaron a 12 visitantes médicos que, trabajaron en la misma empresa en diferentes lapsos de tiempo, sin embargo en sus respuestas exteriorizaron sus opiniones acerca de la relación con su Jefe inmediato y el Departamento Comercial, la relación que llevaban con el Departamento de Recursos Humanos, planificación, giras y rutas, sueldos, viáticos y comisiones y por último las condiciones de trabajo.

Se obtuvo interesantes respuestas por parte de cada uno de los sujetos que participó en este estudio, sin embargo a pesar de que cada uno estuvo en distinta época en la empresa, las deficiencias por parte de la esta en su mayoría fueron las mismas.

Con respecto a la relación con el Departamento Comercial y el Jefe Inmediato, en su mayoría los sujetos entrevistados indicaban tener mala relación con el jefe y también evidenciaban faltas por parte del Departamento Comercial con respecto a las herramientas e información que necesitaba para trabajar. En esta misma línea Benavides y Pimentel (s.f.), en su investigación, buscan la influencia entre la rotación de personal y el liderazgo por parte de los supervisores. Su objetivo principal fue brindar conocimiento sobre el tipo de liderazgo que ejercen los

supervisores a los subordinados y ligado a esto presentar las causas que pueden provocar la rotación y desvinculación de los mismos. Se concluyó que en la Maquila predomina un nivel alto de liderazgo orientado a las tareas, sin embargo el enfoque al empleado es mayor y determinan como factores internos que influyen para la toma de decisión de retirarse de la Maquila: el trabajo que desempeñan y la relación con los compañeros y el supervisor. Estos datos, evidencian que la relación con el jefe inmediato y con los compañeros alrededor son factores que influyen directamente en el ambiente laboral y pueden generar desvinculación voluntaria en las empresas. En este estudio, se enfatiza la mala relación de muchos de los sujetos con su jefe inmediato y en los otros casos, se llevaban bien sin embargo no estaban conformes con la gestión que éste realizaba lo cual también les afectaba en sus labores diarias y por ende en su ambiente laboral. En el presente estudio, la mayoría de los sujetos, indicaron tener buena relación con el Departamento Comercial y sentirse a gusto trabajando en equipo, aspecto que también ayudaba al ambiente laboral.

La relación con el Departamento de Recursos Humanos, según los sujetos en su totalidad la describe como inexistente y se evidencias de ciertas faltas que son derivadas de no tener un Departamento bien conformado. Por ejemplo, la falta de contratos de trabajo, reglamento interno, falta de un programa de cultura, compensaciones y beneficios, etc. Al realizar la pregunta sobre el apoyo recibido por parte de Departamento de Recursos Humanos los sujetos indican:

“No existió” (17)

“No había Departamento de Recursos Humanos, así que no tuve apoyo.” (101)

“La verdad es que no había un Departamento de RRHH conformado formalmente, por eso no había un apoyo de ese departamento. (“126)

En respuesta a esto se cita el artículo de López (2013) quien resalta la importancia de tener un Departamento de Recursos Humanos integrado. El autor indica que la administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de los trabajadores a las empresas. El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de administrar efectivamente al personal, al ser la parte más compleja de la empresa, es necesario tener un departamento integrado, con personas especialistas en las distintas áreas. También afirma que una empresa sin un Departamento de Recursos Humanos, es un desorden. Los sujetos entrevistados en el presente estudio en ocasiones llegan a indicar que no necesitaron un apoyo de recursos humanos, sin embargo mostraban descontento al momento de referirse a su remuneración, al trato recibido y faltas de políticas, pero en todos los aspectos que estos sujetos criticaban negativamente la labor de recursos humanos está inmersa directamente y en esta empresa se dejó por un lado lo que ocasionó el descontento de estos trabajadores que decidieron retirarse.

Con respecto al sueldo, comisiones y viáticos, según los resultados obtenidos se ve el descontento hacia la forma de cálculo de las comisiones incluso hay poca credibilidad en las mismas, debido a cambios constantes y atrasos en los pagos de estas. También mencionan que el sueldo base no era el adecuado y no hubo revisiones durante los años. Y que las condiciones de las comisiones y el sueldo base resultan afectarles directamente en su economía. Así lo mencionan algunos de los sujetos entrevistados:

“No estaba de acuerdo, pues al principio ofrecen un paquete salarial atractivo y pero ya cuando se ponen en la balanza, los horarios extensos, los viajes largos y lo peligroso que son no es suficiente.” (207)

“Ahora con las comisiones si era un relajo porque las cambiaban y uno nunca llegaba a ganar lo que le prometían en comisiones.” (280)

Herrera (2012), en su trabajo de investigación de tipo descriptivo busca determinar los factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un *Call Center*, en esta investigación se concluye que los factores motivacionales más importantes para trabajar por más de un año en un *Call Center* eran: la estabilidad económica. Tal y como lo describen los sujetos entrevistados en este estudio, la estabilidad económica es una parte fundamental del trabajador, en esta empresa, durante el tiempo el cálculo de comisiones y el atraso en sus pagos es un problema latente el cual afecta e influye en el ambiente laboral y la motivación para trabajar. Continuando con el tema de remuneración, Descamps (2005), en su investigación de campo, busca determinar la relación entre los sueldos pagados a los trabajadores y la inestabilidad laboral en una agencia de publicidad. Con sus resultados, Descamps afirma que el sueldo si influye en la rotación de personal. Por lo anterior, se podría pensar que ambiente que se vivía por una mala administración salarial, era un factor de descontento y que pudo ser influyente para los visitantes tomaran la decisión de retirarse, al parecer no importa la industria ya que el sueldo es un factor básico que influye en el ambiente laboral de los trabajadores. Con respecto a la planificación, giras y rutas los sujetos

entregaban sus planificaciones de forma distinta e indicaban que todo quedaban al criterio del supervisor. Para este efecto, Bañuelos (s.f.) en su artículo describe varios aspectos que influyen en el ambiente laboral y uno de ellos es:

Organización: se refiere a los puestos, políticas, procedimientos, manuales, elementos que le dan estructura a la empresa. Es común que en las pequeñas y medianas empresas, este aspecto se vea sacrificado, sin embargo con el crecimiento es de vital importancia que se establezca una organización y se conozcan las nuevas metas, esto da a los empleados una dirección concreta para realizar sus actividades.

La planificación debe ser tomada en base a los objetivos corporativos y no simplemente como un reporte más, ya que se invierte tiempo al hacerla y si los visitantes médicos no creen en ella, el plan será disfuncional. Bañuelos, explica que este aspecto influye de forma directa en el ambiente laboral y para los visitantes médicos que según Cruz (2004) su objetivo principal es mantener a los médicos actualizados con respecto a los productos de la empresa; el realizar un reporte que ellos no utilizarán o que no tendrá un fin específico resulta tedioso y afecta su relación con el jefe y su ambiente directamente.

Es por eso que la planificación bien direccionada y realizada en equipo, permite organizar las tareas, enfocarlas hacia los objetivos y enlazar estrategias útiles para alcanzarlos.

Para finalizar, con relación a las condiciones laborales, resulta ser uno de los aspectos que más se resalta en las entrevistas, es la falta de beneficios en general, sin embargo uno de los sujetos los describe la siguiente manera:

“Lo que sí, es que no teníamos prestaciones ni beneficios adicionales, es cierto que facturábamos pero aún con eso en otras empresas como esa, daban beneficios, como seguros o cosas así.”(241)

Enfocados en los incentivos, Guzmán y Olave (2004), realizan una investigación en la cual su objetivo principal era conocer la perspectiva general de la influencia de los incentivos en la motivación al personal y ahondar en temas más específicos como la magnitud de esta influencia y la forma en la que estos estímulos afecta el desempeño del trabajador. Como conclusión, si hay una influencia que se rige por patrones similares, por lo que se puede tomar medidas globales para incentivarlos y así obtener una productividad óptima por parte de ellos. Se recomienda dirigir los incentivos hacia las necesidades latentes de los individuos. Con este estudio, se afirma la importancia de tener beneficios o incentivos adicionales y los autores en su recomendación, abren una brecha más amplia, pues indican que se deben de enfocar en las necesidades de los trabajadores para establecer los incentivos y de esta manera tener un mejor impacto en el trabajador.

En general, las respuestas a las entrevistas realizadas enfatizan el descontento en varias áreas, y por ende la influencia negativa en el ambiente laboral de los sujetos entrevistados; sin embargo las más crítica se puede afirmar que es el área de sueldo, comisiones y viáticos; ya que enfatizan el desacuerdo con el cálculo de comisiones y sus constantes cambios, además el atraso en el pago de las mismas y en general no consideraban justa la forma de remuneración.

Por otro lado también se evidencia la influencia de la falta de un Departamento de Recursos Humanos integrado, funcional y reconocido, en el ambiente laboral; pues de esto se derivan descontentos como horarios extensos, mal trato al personal, falta de conocimiento de la cultura de la empresa, malas relaciones entre departamentos y el hecho que no tienen claras sus funciones al exponer que los procedimientos entorpecen el trabajo de los visitantes médicos, incluso la mala política salarial es un aspecto que un departamento de recursos humanos debería de ver; todos estos aspectos influyen de forma directa y negativa en el ambiente laboral al que estaban expuestos los visitantes médicos.

También existe influencia negativa en la mala relación con el Jefe inmediato y el Departamento Comercial ya que conducen a los visitantes médicos a desmotivarse y sentirse solos al momento de realizar su trabajo y en algunos casos esto entorpece la gestión de venta del visitante médico.

Las respuestas para describir las condiciones laborales, fueron enfocadas en la falta de beneficios adicionales, el desacuerdo con la remuneración en general y falta de prestaciones de ley pues algunos de ellos facturaban el 80% de su sueldo y otros el total del mismo. En este aspecto también señalan el mal trato verbal recibido o visto a otros compañeros lo cual les hacía sentirse incómodos.

Luego de analizar los resultados obtenidos, se afirma que los 12 visitantes médicos entrevistados no contaban con un ambiente laboral agradable que los retuviera y evitara la desvinculación. Se cree que la falta de un Departamento de

Recursos Humanos es la causa principal del ambiente laboral que ellos vivían, pues este departamento es el responsable de regular los aspectos de los cuales ellos hablaban.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la percepción del ambiente laboral en el laboratorio estaba afectado por aspectos que los visitantes médicos catalogan como insatisfactorios o negativos, los principales son: remuneración, falta de prestaciones y beneficios, relación con el jefe inmediato y falta de involucramiento por parte de recursos humanos.
2. Se determinó que la relación con el Departamento Comercial y el Jefe Inmediato si influyó en el ambiente laboral negativo, ya que se evidenciaron deficiencias en ambos aspectos.
3. El Departamento de Recursos Humanos se describe como nulo o inexistente por lo que se afirma que esta falta de relación si influyó en el ambiente laboral inadecuado.
4. La planificación, giras y rutas si influyen en el ambiente laboral negativo.
5. El sueldo, viáticos y comisiones es el aspecto que más influye de forma negativa en el ambiente laboral previo a la desvinculación.

VII. RECOMENDACIONES

1. Implementar un Departamento de Recursos Humanos que tenga personal capacitado y que abarque las áreas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios.
2. Implementar una política de compensaciones y beneficios sencilla y transparente, que los visitantes médicos puedan tener acceso a consultar sus cálculos de comisiones.
3. Realizar manuales de políticas y procedimientos y descriptores de puesto para todos los departamentos y puestos de la empresa, para evitar las brechas de aprendizaje en los procesos.
4. Establecer la misión, visión y valores de la empresa, en conjunto con la Gerencia General e indicar los objetivos específicos para cada trimestre y con esto los equipos de trabajo de la empresa podrán establecer los propios.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alcoba, D. (2007) *Ambiente Organizacional*. Recuperado de:
<http://introalaadministracion.blogspot.com/2007/07/ambiente-organizacional.html>

Alvarado, L. (2004). *Incentivos laborales y rotación de personal en los departamentos de ventas de las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Álvarez, R. (2009). *Ambiente de Trabajo*. Recuperado de:
<http://www.slideshare.net/ALVAREZCCRONNY/ambiente-de-trabajo>

Bañuelos, F. (s.f.). *Mejora el clima laboral de tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME*. Recuperado de:
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>

Benavides; E. y Pimentel, A. (s.f.). *Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores*. Recuperado de:
<http://www.semac.org.mx/archivos/5-14.pdf>

Camargo, M. (2005). *Estabilidad laboral*. Recuperado de:
<http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/DocumentoEstabilidadLaboralMussa.pdf>

Chavarría, L. (2010). *Rotación de personal y su impacto en el servicio al cliente*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/rotacion-personal-impacto-servicio-cliente.htm>

Chrassus.com (2010). *Diez fuertes razones para renunciar*. Recuperado de:
<http://www.chrassus.com/2010/09/10-fuertes-razones-para-renunciar-tu.html>

Coparamex.com (s.f.). *Rotación de Personal: sus causas*. Recuperado de:
<http://coparmexnl.trabajando.com.mx/detallecontenido/idnoticia/10158/rotacion-de-personal-sus-causas.html>

Cruz, M. (2004). *Importancia de la comunicación comercial en el proceso de decisión de la prescripción médica*. Artículo Especializado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Descamps, E. (2005). *Influencia de los salarios en la rotación de personal (caso práctico área de producción) en agencias de publicidad*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gabas, M. (2012). *Las rotaciones de personal, ¿se dan por estrategia o casualidad?* Recuperado de: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=12>

García, M. (2005). *Rotación de personal*. Recuperado de: <http://rot/personal/archivo/2005/an%B2%20%AJF%.pdf>

Gerencie.com (2008). *El problema de la alta rotación de empleados*. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/el-problema-de-la-alta-rotacion-de-empleados.html>

Gerencie.com (2010). *El ambiente laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador*. Recuperador de: <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>

Guzmán, P. y Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Tesis inédita, Universidad de Chile.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación* (4a. ed.). México: McGraw-Hill.

Herrera, E. (2012). *Factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

López, A. (2013). *Importancia de RRHH en las empresas*. Recuperado de:
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>

López, M. (2009). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Muñoz, J. (2002). *La influencia de los factores mercadológicos al momento de prescribir un producto farmacéutico*. Artículo Especializado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Nacional Financiera (2014). *Ambiente laboral en las PYMES*. Recuperado de:
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-en-las-PYMES>

Pérez, L.; Soler, S. y Díaz, L. (2009). *Ambiente laboral en los policlínicos universitarios*. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004

Reyes, C. (s.f.). *Seis motivos que llevan a la renuncia*. Recuperado de:
<http://oficinaybienestar.com/n/1969/seis-motivos-que-llevan-a-la-renuncia.html>

Reyes, S. (2012). *Percepción de personas con distintas preferencias sexuales sobre su aceptación en los ambientes de trabajo*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Rubio (s.f.). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Recuperado de:
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Sánchez, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. Tesis inédita. Instituto politécnico nacional-Escuela superior de comercio y administración-unidad santo tomás-sección de estudios de posgrado e investigación. México.

Whittaker, J. (1996). *Psicología organizacional* (3ª ed). Perú: Editorial Interamerica.

ANEXOS

INSTRUMENTO

Sujeto No.		Escolaridad	
Años de experiencia		Último puesto	
Edad		Tiempo laborado	

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato

1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?
Comunicación
Apoyo
Coaching
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?

Relación con el departamento de Recursos Humanos

8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?
10. ¿Firmó contrato de trabajo?
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?

Planificación, giras y rutas

18. ¿Trabajaba en base a una planificación?
¿Quién la realizaba?
¿Con qué frecuencia?
¿Cuándo la entregaban?
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?
¿Cuáles?

Sueldo, viáticos y comisiones

23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos?
¿Eran suficientes?

Condiciones de trabajo

28. ¿Se sentía parte de la empresa?
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?
31. ¿La remuneración recibida era justa?
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento	Cuestionario para determinar el ambiente laboral percibido por visitadores médicos previo a la desvinculación
Objetivo	Dar a conocer los factores ambientales previos a la desvinculación de los visitadores
¿Qué mide?	Los factores del ambiente laboral por los cuales los visitadores médicos deciden retirarse
Reactivos	Satisfacción laboral, Prestaciones y beneficios, Relación con los compañeros, Relación con el jefe inmediato, Apoyo por parte del área de recursos humanos, Territorios de trabajo y giras, Compromiso con la empresa, Orgullo y sentido de pertenencia por la empresa.
Escala de Medición	
Punteos a obtener	
Tiempo de resolución	De 45 a 60 minutos
Forma de aplicación	Entrevista semi estructurada
Profesionales que validaron el instrumento	Lic. Luis Chang – Licda. Patricia Rosada – Licda. Mónica Paniagua.

Sujeto VM 1	
Género:	Masculino
Edad:	33 años
Años de experiencia en Visita Médica:	5 años
Escolaridad:	2do. Año de Administración
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	4 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	“No, no contaba con suficientes muestras para el panel que yo tenía asignado” (01)
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	“La relación con mi jefe era buena, tenía comunicación directa con él, pero creo que él no sabía hacer coaching, porque tampoco me evaluaba, solo miraba como iba mi cuota y ya.” (02)
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	“Yo tenía que llamar para conseguirla porque a veces a mi jefe se le olvidaba decirme sobre algunos cambios.” (03)
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	“Cuando sí me decía era por teléfono o en las mismas reuniones de ciclo.” (04)
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	“El trabajo con el área administrativa era agradable, ellos me apoyaban en lo que yo necesitara.” (05)
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	“No recibí una inducción formal, yo ya tenía un poco de experiencia previa pero si me tiraron al agua de un solo.” (06)
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	“Mi jefe inmediato me la dio, solo mencionando los productos que iba a tener en mi línea y las promociones que se manejan y con qué tipo de clientes.”(07)
Relación con el departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	“Ingresé a la empresa por recomendación, en el medio es más fácil ingresar así, no tuve proceso por parte de recursos humanos.” (08)
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	“No tuve una inducción corporativa, con el tiempo me fueron contando historias y así fue como conocí a la empresa.” (09)
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	“Nunca firmé un contrato de trabajo...” (10)
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	“Y no había un reglamento interno como tal” (11)
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	“Durante el tiempo que estuve ahí no hubo Departamento de Recursos Humanos, si

	necesitábamos algo era con el dueño o con la hermana.” (12)
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	“Me sentía parte de la empresa y responsable de su crecimiento.” (13)
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	“La verdad nunca supe si había misión, visión y valores, yo sabía que era aceptable y que no y bajo eso trabajábamos.” (14)
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	“Siempre sentí que habían preferencias, más si había alguna mujer en el equipo.” (15)
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	“Yo me sentía capaz de desempeñar mi trabajo, sin embargo a veces me mandaban a lidiar con clientes muy difíciles que me costó llevarme bien con ellos y hubiera preferido que mi jefe me acompañara.” (16)
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	“No existió” (17)
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	“Trabajamos en base a una planificación,...” (18)
¿Quién la realizaba?	“Yo la realizaba ...” (18)
¿Con qué frecuencia?	“De forma mensual, aplicable semanalmente” (18)
¿Cuándo la entregaban?	“solo tenía que enviársela a mi jefe, aunque él no me la pedía. (18)
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	Al momento de cambiarme de gira si me avisaba con una semana de anticipación, así me daba tiempo de llamar a mis clientes y avisarles. (19)
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	“Con respecto a los procesos derivados de la venta si me los explicaron desde el principio y luego yo fui mejorándolos o anticipándome a los cambios que me fueran a pedir” (20)
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	“A mí me tocaba hacer, a parte de la visita médica: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos.” (21)
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	Al momento de yo hacerlos no tenía problema pero siempre la contabilidad regresaba alguna liquidación o factura y si se tardaban un poco y si eran un poco desorganizados.” (22)
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	“Mi sueldo, era bajo pero siempre pensé que con las comisiones mejoraría, había meses que sí...” (23)
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	“y a veces solo cambiaban las condiciones y no decían por qué o no explicaban la nueva forma de cálculo....” (23)
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	“y si bien nos iban en las reuniones de ciclo lo mencionaban pero no daban mayor explicación.” (23)
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	“Pagaban en el tiempo establecido eso sí, a veces las comisiones se atrasaban un poco pero no era mucho, nos depositaban a nuestra cuenta personal. “ (24)

27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	<i>“Si nos pagaban viáticos, aunque variaban para algunas giras, las que eran cerca no las pagaban como Escuintla y Sacatepéquez.” (25)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Yo si me sentía parte de la empresa...” (26)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>“me trataban con respeto, aunque no a todos, eso sí...”(25)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“Las oficinas eran bonitas, no podíamos estar mucho tiempo ahí, pero para las reuniones si eran cómodas”(26)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“No creo que la remuneración fuera justa, porque no solo yo facturaba...” (27)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“si pagaban el sueldo a tiempo pero las comisiones se atrasaban...” (27)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“y tampoco daban beneficios adicionales y no me daban las prestaciones laborales.” (27)</i>

Sujeto VM 2	
Género:	Femenino
Edad:	33 años
Años de experiencia en Visita Médica:	10 años
Escolaridad:	3º año en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	2 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“La mayoría de veces me daban todas las herramientas necesarias, sino pues las pedía y me las daban sin problema.” (28)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“Con mi jefe tenía una buena relación, la comunicación era directa y si me supervisaba seguido y por lo mismo si me retroalimentaba”. (29)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“Me daba la información necesaria, con respecto a promociones pero si habían cambio de precios yo tenía que estar preguntando y actualizado mis listados y se suponía que mi jefe me tenía que informar”. (30)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“En general me avisaba en las reuniones de ciclo o correo si era algo más formal” (31)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“me ayudaba mucho trabajar en equipo con mis compañeros visitantes y los de administración”. (32)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“No recibí inducción, solo me dieron los materiales y al día siguiente que entré empecé a hacer visita.”(33)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	N/A
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“Ingresé por recomendación, solo lleve mi CV y me entrevistó el dueño y al día siguiente me llamaron para decirme que el siguiente lunes empezaba”.(34)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>“No recibí inducción al puesto ni corporativa, como ya tenía experiencia, solo me entregaron los productos y todo lo demás y salí a trabajar”. (35)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>“Nunca firmé contrato de trabajo...”(36)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>“ni me dieron a conocer el reglamento interno de trabajo, creo que como estaba facturando no aplica”. (36)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>“El Departamento de Recursos Humanos creo que se estaba integrando entonces solo eran los</i>

	que pagaban, así que si tenía alguna duda ellos me apoyaban pero solo para eso.” (37)
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	“En general me sentía bien trabajando para esa empresa, había mucha presión pero yo lo tomaba como retos...” (39)
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	“Recuerdo que en algún momento si nos presentaron la misión y visión de la empresa, pero nunca me la aprendí”. (38)
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	“el trato era agradable y si creo que era igual para todos.” (39)
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	“Yo tengo experiencia ya en la visita médica por lo que si soy competente para ocupar ese puesto”.(40)
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	El apoyo del Departamento se limitaba a los pagos como ya había mencionado.”(41)
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	“Si” (42)
¿Quién la realizaba?	“Yo realizaba la planificación”(42)
¿Con qué frecuencia?	“mensual” (42)
¿Cuándo la entregaban?	“y la tenía que entregar a mi jefe cada viernes antes que iniciara la semana, así él lo validaba.”(42)
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	“Cuando habían cambios de giras, me avisaban y me entregaban la papelería una semana antes, pero no hubo acompañamiento por parte de mi supervisor.”(43)
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	“si me los enseñaron y si había algún cambio siempre avisaban y nos capacitaban” (45)
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	“Con respecto a los procedimientos operativos si me tocaba hacer: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, etc. (44)
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	“y si había atrasos, era por parte del área administrativa”. (45)
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	“Creo que el sueldo era el adecuado, pues fue lo que acordamos en un momento y yo acepté” (46)
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	“el cálculo de comisiones siempre me dio un poco de duda pero igual estaba conforme...” (47)
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	“y si cambiaban las condiciones me avisaba mi jefe por teléfono o en las reuniones de ciclo.” (47)
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	“El pago lo hacía por transferencia bancaria o depósito, a veces variaba lo que si es que las comisiones eran con cheque y si se tardaban más en pagarlas como tomaban el dato de los cobros para autorizar las comisiones pero igual siempre lo cambiaban.”(48)
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	“También reconocían los viáticos, ya de último yo solo tenía una gira y si me alcanzaba.” (49)

Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Creo que las condiciones de trabajo eran buenas, yo me sentía parte del equipo..” (50)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>“el trato era agradable.” (50)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“Las oficinas aunque a penas y me estaba ahí eran cómodas y bonitas”. (51)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“No estoy segura si recibía lo justo en comisiones, pero si con mi sueldo...” (52)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“y las comisiones si se atrasaban.” (52)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“Lo único es que no habían prestaciones porque facturaba y ni beneficios adicionales y por eso fue que tomé la decisión” (53)</i>

Sujeto VM 3	
Género:	Masculino
Edad:	39 años
Años de experiencia en Visita Médica:	12 años
Escolaridad:	Lic. en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	12 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“En su mayoría siempre me daban las herramientas necesarias...” (54)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“yo tenía una buena relación con mi jefe, si había comunicación directa y si recibía la retroalimentación...” (54)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“daba la información de nuevos precios o promociones o si iba a haber algún cambio con los clientes “ (54)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“era mi jefe, si nos la enviaba por correo o mensajes de texto si era algo corto.” (54)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“Con mis compañeros tanto del área de ventas como los administrativos manteníamos una buena comunicación y se trabajaba muy bien con ellos y me apoyaban siempre”. (55)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“Al ingresar tuve una pequeña inducción al puesto” (56)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>“y fue impartida por mi supervisor.” (56)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“mi ingreso fue porque me recomendaron, y creo que yo fui el único candidato porque solo había una plaza y no hice proceso ni nada”. (57)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>“Nunca me dieron una inducción corporativa...” (59)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>“El contrato me lo dieron 6 meses antes de retirarme”. (58)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>“y tampoco conocí el reglamento interno” (59)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>“me llevaba muy bien con mi jefe así que no tuve necesidad de ir con Recursos Humanos y tampoco hicieron mayor cosa” (60)</i>
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>“En general me sentía bien trabajando para la empresa...” (60)</i>
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	<i>“menos conocí la misión y visión de la empresa, el dueño seguro la tenía pero no la comunicaron mientras yo estuve”.(59)</i>

15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	<i>“Yo me llevaba muy bien con jefe y el trato hacia mi persona era adecuado, pero si en otros equipos había un Supervisor que les gritaba y no los trataba con tanto respeto.” (61)</i>
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	<i>“Yo si estaba capacitado para realizar la tarea, incluso en otras empresas recibí muy buenos cursos sobre los medicamentos”. (62).</i>
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	<i>“Con Recursos... la verdad no tuve apoyo o relación”. (63)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	<i>“Yo entré justo cuando iban a hacer la planificación anual “ (64)</i>
¿Quién la realizaba?	<i>“Así que pude hacerla yo mismo...” (64)</i>
¿Con qué frecuencia?	<i>“planificación anual, así que pude hacerla yo mismo y cada mes solo se hacía retoques por alguna otra actividad imprevista,” (64)</i>
¿Cuándo la entregaban?	<i>“se la entregaba a mi supervisor de forma semanal. “(65)</i>
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	<i>“Si había cambio de giras era porque iba a reemplazar a alguien así me avisaban una o dos semanas antes”. (66)</i>
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	<i>“Estos me los explicaron al momento de ingresar... “(68)</i>
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	<i>“Los procesos operativos eran: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, etc”. (67)</i>
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	<i>“y se realizaban fácil no tuve problemas.” (68)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	<i>“En general el sueldo era lo acordado y creo que si pagaban bien...” (69)</i>
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	<i>“las comisiones a veces variaban era un poco confuso”; (69)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>“cuando cambiaban las condiciones mi jefe me lo indicaba, aunque a veces ni el entendía la forma de cálculo”.(70)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>“pero si pagaban a tiempo, el cheque de las comisiones si iba después...” (70)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	<i>“Los viáticos eso si había que negociarlos a veces, porque los hoteles subían sus tarifas pero si se lograba” (71)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Eran buenas, me sentí por mucho tiempo parte de la empresa, hasta el final que empezaron a haber cambios,” (72)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>“Sin embargo siempre el trato fue agradable”. (72)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“Las instalaciones eran cómodas para las reuniones”. (73)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“La remuneración con respecto al sueldo base siempre fue lo que se acordó, pero sí pudieron</i>

	<i>haber hecho un ajuste...” (74)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“si lo pagan a tiempo lo que se tardaba eran las comisiones,” (74)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“ no tenía prestaciones ni beneficios adicionales” (74)</i>

Sujeto VM 4	
Género:	Masculino
Edad:	57 años
Años de experiencia en Visita Médica:	27 años
Escolaridad:	Ingeniero Civil
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	10 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>"No, no me entregaban las muestras a tiempo y siempre hacía falta alguna factura o recibo o algo que tenía que llevarle a algún cliente..." (75)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>"la relación con mi último jefe era muy mala, no había comunicación era muy difícil, no contaba con su apoyo y no había gestión de supervisión". (75)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>"La información que mi jefe me proporcionaba era acerca de obligaciones y no era útil ni nada por el estilo. "(76)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>"mi jefe me proporcionaba" (76)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>"Yo me llevaba muy bien con mis compañeros en la oficina y ellos me ayudaban bastante." (77)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>"No recibí inducción alguna." (78)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	N/A
Relación con Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>"Entre por recomendación y sin un proceso formal, de hecho no existía un Departamento de Recursos Humanos..." (79)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>"tampoco tuve una inducción corporativa o algo parecido" (79)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>"incluso hasta el último año yo firmé contrato de trabajo". (79)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>"El reglamento interno, si había, no lo publicaron, aunque todos sabíamos los motivos por los que nos podían despedir." (80)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>"No tuve apoyo de un Departamento de Recursos Humanos como tal y no hizo falta..."(81)</i>
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>pues la mayoría del tiempo me sentí muy bien trabajando para la empresa hasta que hubo el cambio de supervisión lo cual fue fatal para mí!"</i>

	(81)
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	"tampoco conocí la misión, visión y valores." (79)
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	"El trato variaba según el supervisor, el último que tuve a veces utilizaba vocabulario inadecuado y ofensas. (82)"
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	"Si soy competente para cubrir los puestos de visita médica. (83)
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	"Y no nunca sentí el apoyo de Recursos Humanos, creo que solo se dedicaban a pagar los sueldos."(84)
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	"usábamos los días de diciembre que no estábamos haciendo visita para hacer esas planificaciones..."(85)
¿Quién la realizaba?	"Yo la realizaba..." (85)
¿Con qué frecuencia?	"anualmente... y luego solo las validábamos cada semana..." (85)
¿Cuándo la entregaban?	"...semana y se las enviábamos al supervisor." (85)
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	"Los cambios de giras se hacían según el criterio del supervisor, podría estar una semana en Jutiapa y la otra en Petén. "(86)
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	"Los procesos operativos los explicaban al entregar eran los mismos para todos creo yo... (87)
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	"reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos, recibos de caja al recibir pagos, depósitos;" (87)
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	"no era difícil pero si algo se atrasaba era por los de administración." (88)
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	"No estaba de acuerdo con el sueldo, porque cada vez se exigía más y nos exponíamos más y el sueldo seguía siendo el mismo. "(90)
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	"Además las comisiones solo ellos sabían cómo las calculaban...(91)
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	y si hacían algún cambio me daba cuenta cuando recibía el cheque."(91)
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	"Luego de tantos cambios, con lo único que cumplían era con la fecha de pago". (89)
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	"Con los viáticos reconocían algunos pero no eran suficientes siempre tocaba negociarlos porque el supervisor no conocía mis giras."(92)
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	"Al principio me sentía a gusto, luego de los cambios fue muy difícil sobre llevar y trabajar ahí..." (93)
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	"el trato ya no era igual, algunas veces era respetuoso o no me sentía parte de esa empresa;" (93)

30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“La oficina estaba bien, casi ni me estaba ahí.” (94)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“No creo que la remuneración fuera justa” (95)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“si pagaban en tiempo aunque el cheque de las comisiones se recibía después y eso era lo que se atrasaba”(95)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“Además no tenían beneficios adicionales o algún tipo de incentivo, y luego nos dijeron que íbamos a pasar a planilla pero en realidad fue solo con el mínimo y seguimos facturando lo demás.”(96)</i>

Sujeto VM 5	
Género:	Masculino
Edad:	54 años
Años de experiencia en Visita Médica:	18 años
Escolaridad:	4º semestre Derecho
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“administración, ellos se encargaban de darme las herramientas que necesité así que ellos me apoyaban mucho.” (99)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“En general tenía una buena comunicación con mi jefe, a veces había roces, si nos costaba trabajar en el mismo equipo pero tratábamos de manejarlo lo mejor posible, si había comunicación, el apoyo era ocasional por la misma situación pero no sentía gestión de coaching ni siquiera me supervisaba.” (97)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“Si tenía la información que necesitaba,” (98)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“me la daban en las reuniones de ciclo;”(98)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“y trabaja bien con el equipo de administración, ellos se encargaban de darme las herramientas que necesité así que ellos me apoyaban mucho.” (99)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“La inducción que recibí solo enfocada a los medicamentos no a la posición como tal”(100)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>“me la dio un médico asesor” (100)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“Incluso yo entré porque me recomendaron y conocía al supervisor”(101)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>“No me dieron inducción corporativa” (102)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>“No firmé contrato” (102)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>“ni sabía del reglamento interno de trabajo” (102)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>“No había Departamento de Recursos Humanos, así que no tuve apoyo. “ (101)</i>

13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>"Yo me dedicaba a hacer mi bien trabajo así que yo me sentía bien ahí pero si vi en algunos momentos algunas injusticias con otras personas." (103)</i>
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	<i>"y la misión y la visión nunca me la aprendí, a veces el dueño la decía."(102)</i>
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	<i>"pero si vi en algunos momentos algunas injusticias con otras personas." (103)</i>
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	<i>"Y pues el trabajo que hice fue bueno y fue para lo que me contrataron." (104)</i>
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	<i>"No había Departamento de Recursos Humanos, así que no tuve apoyo. " (101)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	<i>"Si trabajaba con planificación..." (105)</i>
¿Quién la realizaba?	<i>"yo las hacía..." (105)</i>
¿Con qué frecuencia?	<i>"...igual me basaba en las que ya estaban previamente aprobadas en la planificación anual, que se actualizaba o confirmaba cada semana..." (105)</i>
¿Cuándo la entregaban?	<i>"...se las entregaba a mi supervisor el viernes anterior." (105)</i>
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	<i>"Los cambios de giras si los hacían de un día para otro, porque era cuando despedían a alguien." (106)</i>
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	<i>"Yo ya sabía hacerlos de antes... si había algún cambio si los explicaban los de la conta. (108)</i>
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	<i>"Si me tocaba hacer cosas como reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos. " (107)</i>
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	<i>"...así que no tuve problema..." (108)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	<i>"En general creo que el sueldo fue lo que se acordó al inicio. " (110)</i>
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	<i>"Con las comisiones siempre tuve mis dudas, ... " (111)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>"...los cambios los notificaban a todos pero era muy general y no daban chance a resolver dudas. " (111)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>"El pago de la base lo depositaban puntual pero las comisiones con esos sus cambios que hacían se atrasaba más, el sueldo base lo depositaban y las comisiones las daban en cheque. " (113)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	<i>"Con los viáticos si los reconocían pero me tocaba pedir revisión a veces porque los precios cambiaban." (114)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>"En general yo hacía mi trabajo, y si me sentía parte de la empresa por ser un elemento que aportaba a las cuotas globales; "(115)</i>

<p>29. ¿El trato era respetuoso y agradable?</p>	<p><i>“Los roces con mi jefe nunca pasaron a algo mayor, aunque a veces si habían supervisores que les gritaban a su equipo y era incómodo. “(116)</i></p>
<p>30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?</p>	<p><i>“Las oficinas estaba bien, uno dejaba su carro afuera, eso no me gustaba, pero en general eran buenas instalaciones. “(117)</i></p>
<p>31. ¿La remuneración recibida era justa?</p>	<p><i>“Con la remuneración creo que se quedaron cortos porque como uno facturaba ... (118)</i></p>
<p>32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?</p>	<p><i>“El sueldo si lo pagaban a tiempo pero las comisiones se atrasaban y eso si me afectaba. “ (119)</i></p>
<p>33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?</p>	<p><i>“...y no habían beneficios adicionales ni prestaciones, cualquier otra oportunidad que implicara estos resultaba atractiva.” (118)</i></p>

Sujeto VM 6	
Género:	Masculino
Edad:	46 años
Años de experiencia en Visita Médica:	16 años
Escolaridad:	1º. año en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	3 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	“Siempre me hacían falta muestras y aunque lo reportaba siempre me daban lo mismo.” (120)
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	“Con jefe tenía un buena relación, la comunicación era fluida aunque no siempre tan efectiva, recibía apoyo eventual y no hacía labor de supervisión como tal, solo pedía los reportes pero no visitaba médicos conmigo.” (121)
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	“Mi jefe a veces me daba información útil,” (122)
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	“Mi jefe a veces me daba información útil, a veces solo me llamaba o cuando llegábamos a liquidar la gira aprovechaba para hablarnos, pero cuando había cambio de precios o algo me tocaba averiguar a mí.” (122)
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	Con los de administración era difícil a veces, había atrasos y errores por parte de ellos. (123)
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	No recibí inducción alguna.” (124)
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	N/A
Relación con Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	“Entré por recomendación...” (125)
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	“...no me dieron una inducción corporativa...”
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	(125) “...el contrato lo firmé hasta los 6 meses de haber entrado...”(125)
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	“... ni el reglamento interno de trabajo.” (125)
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	“La verdad es que no había un Departamento de RRHH conformado formalmente, por eso no había un apoyo de ese departamento.” (126)
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	“A pesar de eso yo me sentía bien realizando mi trabajo...” (127)
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	“... no me dieron a conocer la misión y visión de la empresa...” (125)

15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	"A veces si se notaban las preferencias entre algunos compañeros pero de ahí era tranquilo..." (128)
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	"...pues es algo que si se hacer." (127)
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	"...y como facturábamos no creo que se necesitara un Departamento de Recursos." (128)
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	"Si..." (129)
¿Quién la realizaba?	"...las planificaciones las realizaba yo..."
¿Con qué frecuencia?	"...semanalmente..."
¿Cuándo la entregaban?	"se las entregaba a mi jefe semanalmente. (129)"
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	"Durante el tiempo que estuve no hicieron cambios de giras, por lo menos no a mí." (130)
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	"me tocó aprender los procedimientos de la empresa en el camino y preguntando porque nadie me enseñó. " (132)
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	"Si me tocaba hacer: reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos como a todos;" (131)
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	"No tenía problema en realizarlos, el problema era que a veces los de la conta y administración no operaban algo y después no me autorizaban los créditos para mis clientes. " (133)
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	"Nunca estuve de acuerdo con el sueldo, me dijeron que era temporal y pasé así los 3 años. " (134)
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	"Las comisiones solo ellos se entendían..." (135)
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	"...y si hacían cambios me enteraba cuando recibían el cheque de comisiones." (135)
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	"La base si la pagaban a tiempo, las comisiones a veces salían y uno estaba de gira, así las recibían una semana más tarde." (136)
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	"Con los viáticos si los reconocían y si tocaba negociarlos a veces porque ya no alcanzaban." (137)
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	"No me sentía parte de la empresa" (138)
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	"Si eran respetuosos pero igual le exigían a uno trabajar más horas y exponerse en la carretera o en territorios peligrosos." (139)
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	"El lugar de trabajo estaba bien, igual yo ni me estaba ahí." (143)
31. ¿La remuneración recibida era justa?	"No, la remuneración no era justa, uno llegaba a sus cuotas y no nos daban beneficios adicionales y tampoco mejoraban la base. " (140)
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo	"La base si la pagan a tiempo, con lo que

<i>establecido?</i>	<i>atrasaban era con las comisiones "(141)</i>
<i>33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?</i>	<i>"Prestaciones fue al final y era solo por el mínimo porque yo facturaba el 80% del sueldo."(142)</i>

Sujeto VM 7	
Género:	Masculino
Edad:	52 años
Años de experiencia en Visita Médica:	24 años
Escolaridad:	Técnico en Visita Médica
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	5 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>(el jefe) "...solo se aseguraba que tuviera todo lo que necesitaba, muestras médicas siempre hacían falta pero esas las controlaban mucho" (144)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>"Me llevaba bien con mi jefe, si teníamos buena comunicación, si recibí apoyo de él cuando lo necesité, con la supervisión no lo hacía conmigo..." (144),</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>"Sí, la información siempre me la daba mi jefe," (145)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>"Con información más formal la daban en las reuniones de ciclo en general." (145)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>"Tenía un buen equipo de trabajo, los administrativos (secretaria, facturación y bodega) eran muy colaboradores y trabajamos bien juntos. " (146)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>"Recibí una inducción... fue algo muy general y solo me habló de los productos que iba a tener a mi cargo." (147)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>"...día y me la dio el médico asesor que se tenía en ese momento..."(147)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>"...entré por recomendación, aunque si me entrevistaron 3 personas pero ninguna de RRHH." (148)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>"No me dieron inducción corporativa."(151)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>"El contrato me lo dieron al buen tiempo de haber ingresado a la empresa. "(149)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>"No tengo conocimiento del reglamento interno de esa empresa, tampoco conocí la misión y visión de la empresa." (150)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>"No necesite apoyo de Recursos Humanos además creo que solo se enfocaba en pagar los sueldo y yo entré por recomendación..."(148)</i>
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>"A pesar de eso yo me sentía realizado trabajando para la empresa pues logré hacer buenas negociaciones ahí con ellos..." (152)</i>

14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	"... tampoco conocí la misión y visión de la empresa." (150)
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	A las visitadoras les daban un trato especial y creo que a veces era más que caballerosidad." (153)
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	"...además que es lo me gusta y sé que lo hago bien." (152)
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	"No necesite apoyo de Recursos Humanos...(148)
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	"Si trabajaba en base a una planificación..." (154)
¿Quién la realizaba?	"... yo la realizaba pero era derivada de una anual que estaba previamente establecida..."(154)
¿Con qué frecuencia?	"...la armaba mensualmente..." (154)
¿Cuándo la entregaban?	"... y ya la confirmación se la enviaba semanalmente a mi jefe." (154)
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	"Hubo pocos cambios de giras las que me hicieron pero si me avisaron un mes antes, justo para empezar el ciclo. "(155)
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	"Pero yo ya lo había hecho antes, explicaban si cambiaba algún régimen para las facturas o algo por el estilo..."(157)
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	"Siempre hay que hacer algún trabajo operativo en general yo tenía reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, a veces entregas de producto." (156)
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	"..., y no tenía algún problema en realizarlos."(157)
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	"Si estaba de acuerdo con el sueldo que recibía, fue lo que se acordó desde un principio. "(158)
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	"Con las comisiones el cálculo era raro, pero igual si las pagaban. "(159)
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	"Los cambios de condiciones creo que variaban con las necesidades del dueño, si él se compraba algo, de plano que había algún cambio en las comisiones, nos enterábamos cuando recibíamos el cheque. "(160)
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	"El sueldo base lo pagaban primero y con depósito, las comisiones pagaban con cheque aparte y un poco después pero si me alcanzaba, en ese momento yo era soltero y mis gastos no eran mayores. "(159)
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	"Con los viáticos sí me alcanzaban y si no pues se pedía una revisión, eran bastante detallistas con esto porque habían compañeros que se quedaban con ese dinero, si les iba mal en las comisiones con eso se ayudaban" (161)

Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>"...yo me sentía parte de la empresa." (162)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>"Siempre me trataron con respeto, tenía el apoyo de mi jefe." (163)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>"Las oficinas estaban bien, solo que no había parqueo para nosotros y nos tocaba quedarnos en la calle." (164)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>"Con la remuneración, siempre fue lo que se acordó y pues ellos cumplieron con eso, pero no quiere decir que esté de acuerdo, pudo haber sido mejor;" (165)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>"...con la fecha de pago, el sueldo si era puntual, las comisiones se atrasaban a veces." (165)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>"Si hubiera tenido algún paquete de beneficios adicionales hubiera considerado quedarme, pero para eso si ni siquiera estaban abiertos para el diálogo, tal vez en ese punto si hubiera podido interferir RRHH."(166)</i>

Sujeto VM 8	
Género:	Femenino
Edad:	40 años
Años de experiencia en Visita Médica:	7 años
Escolaridad:	2º. semestre en administración
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	2 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“yo siempre contaba con la información y herramientas necesarias...” (168)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“Eran buena la relación, si teníamos comunicación directa y me apoyaban cuando se lo solicitaba aunque no hacía gestión de coaching ni supervisión porque él no conocía mucho del negocio;” (167)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“yo siempre contaba con la información...” (168)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“La información importante la daban en las reuniones de ciclo y era el jefe de cada distrito. (169)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“...y el apoyo de mis compañeros era muy bueno lo que facilitaba los procesos y el trabajo en general. (168)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“Si recibí inducción rápida....” (170)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>“...me la dio un médico asesor.” (170)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“Aunque si tuve un proceso de reclutamiento creo, porque yo mandé mi CV y me llamaron y tuve 3 entrevistas, pero no llené papelería ni nada, a la semana estaba dentro. (172)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>“...no me dieron una inducción corporativa y creo que esa información ahí es donde la deben de dar. (174)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>“El contrato lo firmé justo antes de retirarme de la empresa... (173)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>“...el reglamento interno, no lo conocí y sabía las razones por las cuales me despedirían pero nunca vi un documento con ese nombre.” (173)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>“El Departamento de Recursos Humanos no se involucraba, creo que su función era otra o solo ver los pagos. (171)</i>

13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>"Yo me sentía bien trabajando para la empresa, pues la visita médica es lo que me gusta ... (175)</i>
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	<i>"La misión y visión no estoy segura si realmente existía...(174)</i>
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	<i>"Pero si había preferencias por parte de los jefes hacia otros compañeros." (176)</i>
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	<i>"...y si me siento competente para hacer mi trabajo. "(175)</i>
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	<i>"El Departamento de Recursos Humanos no se involucraba..." (171)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	<i>"Si, trabajaba en base a una planificación..." (177)</i>
¿Quién la realizaba?	<i>"...y yo misma la hacía... (177)</i>
¿Con qué frecuencia?	<i>...semanalmente... (177)</i>
¿Cuándo la entregaban?	<i>"...la entregaba semanalmente a mi jefe." (177)</i>
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	<i>"Si habían cambios los decían en la reunión de ciclo o a veces de una semana a otra, no había estándar y a mi si me cambiaban de gira pues me iba a donde me enviaran, la ventaja es que ya conozco bastante. "(178)</i>
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	<i>"Si me los explicaron y si habían cambios nos decían como íbamos a trabajar..." (180)</i>
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	<i>"Los procesos operativos, diría que eran, cobros, depósitos, recibos de caja, algunas veces eran entregas... reportes también hacía aunque creo que nunca los leían porque siempre paraban preguntándole a uno la información que ya les habíamos mandado, eso era solo pérdida de tiempo; y pasar pedidos y entregar las liquidaciones de viáticos, gasolina, carteras de cobros y todo eso..." (179)</i>
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	<i>"... y yo no tuve problemas, pero a veces en Contabilidad siempre había alguna nota de crédito que no operaba y me hacían quedar mal con mis clientes porque atrasaban sus pedidos." (180)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	<i>"Con el sueldo no estaba de acuerdo, porque se ofreció una mejora a los seis meses y aumentos anuales de la base, cosa que nunca ocurrió. " (181)</i>
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	<i>"Las comisiones las cambiaban a cada rato y uno nunca llegaba a ganar el máximo, y eso era parte del ofrecimiento inicial. "(182)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>"Si había algún cambio, que siempre era en las comisiones lo decía el jefe en las reuniones de ciclo, pero igual aunque uno no estuviera de acuerdo no tenía opción. " (183)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>"La base la pagaban puntual y con depósito, pero las comisiones era por cheque y se atrasaban,</i>

	<i>según ellos era por los cobros, pero no había una política establecida ni nada, si el dueño quería se cambiaban y ya. “ (184)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	<i>“Los viáticos, si me alcanzaban, pero si tenía que gastárselos uno porque si devolvía, las bajaban y después no las querían subir, entonces era mejor utilizando todo lo que le daban” (185)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Yo si me sentía parte de la empresa porque si aportaba a la cuota global. “ (186)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>“El trato era respetuoso y no tuve problemas en ese caso. “(187)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“La oficina aunque casi no estábamos ahí era cómoda pero a mí me tocaba pagar parqueo porque no había para nosotros.” (188)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“No, la remuneración no compensaba, el esfuerzo y la presión era mucho mayor y no era equivalente lo que recibíamos en plata...” (190)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“La base era en tiempo pero las comisiones no, que era lo que me interesaba. “(189)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“y tampoco ofrecían un paquete de beneficios adicionales menos prestaciones de ley.” (190)</i>

Sujeto VM 9	
Género:	Femenino
Edad:	48 años
Años de experiencia en Visita Médica:	10 años
Escolaridad:	Lic. en Administración de Empresas
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	2 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“Lo que si es que tenía un buen equipo de trabajo, ellos se encargaban que tuviera todas las herramientas...” (194)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“No tenía un buena relación con mi jefe, no había buena comunicación, para mí era difícil trabajar con él y sus políticas que eran más complicadas que organizadas, a veces lo apoyaba a uno a veces no, depende que cómo estuviera su día así se comportaba, y creo que no conocía el término coaching o retroalimentación ni siquiera supervisaba, solo llamaba a cada rato y llamaba a las clínicas pero nunca lo acompañaba a uno. “ (191)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“No contaba con la información, ...” (192)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“era mi jefe quien me tenía que dar la información pero no lo hacía, se le olvidada y yo tenía que preguntar, cuando la daba era en las reuniones porque ahí estaba el dueño. “(192)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“Lo que si es que tenía un buen equipo de trabajo, ellos se encargaban que tuviera todas las herramientas que necesitaba, tanto en ventas como los chicos de bodega, facturación y la secretaria del departamento eran muy colaboradores.” (194)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“Si me dieron inducción...” (193)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>“... fue corta y me la dio un médico asesor lo que me costó mucho porque el utilizaba términos médicos muy complejos y tampoco los explicaba entonces tuve que hacer investigación por aparte para lograr entender de qué se trataba.” (193)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“...cuando ingresé tuve varias entrevistas pero no fue alguien de RRHH. “(195)</i>

9. <i>¿Tuvo una inducción corporativa?</i>	<i>"No tuve una inducción corporativa." (196)</i>
10. <i>¿Firmó contrato de trabajo?</i>	<i>"Si firmé contrato de trabajo pero fue mucho después de iniciar. " (197)</i>
11. <i>¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?</i>	<i>...y con el reglamento interno solo me mencionaron las normas. " (198)</i>
12. <i>¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?</i>	<i>"No hubo relación con el Departamento de Recursos Humanos..." (195)</i>
13. <i>¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?</i>	<i>"En general yo me sentía bien trabajando para esa empresa, porque empezaba a crecer y yo me sentía parte de ese crecimiento. " (199)</i>
14. <i>¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?</i>	<i>"Si conocí la misión y visión pero nunca me las aprendí ..." (198)</i>
15. <i>¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?</i>	<i>"Lo que no me gustaba era las preferencias que si se notaban." (201)</i>
16. <i>¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?</i>	<i>"Si me sentía competente para ocupar el puesto, por toda la experiencia previa tengo." (200)</i>
17. <i>¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?</i>	<i>"No hubo relación con el Departamento de Recursos Humanos..." (195)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. <i>¿Trabajaba en base a una planificación?</i>	<i>"Sí..." (202)</i>
<i>¿Quién la realizaba?</i>	<i>"...yo la realizaba, se la enviaba semanalmente a mi jefe. "(202)</i>
<i>¿Con qué frecuencia?</i>	<i>"... semanalmente..." (202)</i>
<i>¿Cuándo la entregaban?</i>	<i>"... se la enviaba semanalmente a mi jefe..." (202)</i>
19. <i>¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?</i>	<i>"Si había algún cambio de giras o algo similar lo indicaban en las reuniones sin anticipación y de una vez le entregaban la papelería de la nueva gira que llevaban un listado de médicos por cada gira, y a veces era porque ya el siguiente lunes lo querían a uno en la nueva gira." (203)</i>
20. <i>¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?</i>	<i>"Si me los explicaron cuando empecé." (205)</i>
21. <i>¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?</i>	<i>"Creo que a todos por ley nos tocaba hacer reportes de visita, entregas de pedidos, ir por contraseñas de pago, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, entre otras;" (204)</i>
22. <i>¿Tenía problemas al realizarlos?</i>	<i>"Yo no tuve problemas porque ya lo había hecho antes pero los procesos dentro de la oficina eran muy tardados y a mí me presionaban por estar en la oficina tanto tiempo." (206)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. <i>¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?</i>	<i>"No estaba de acuerdo, pues al principio ofrecen un paquete salarial atractivo y pero ya cuando se ponen en la balanza, los horarios extensos, los viajes largos y lo peligroso que son no es suficiente." (207)</i>
24. <i>¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?</i>	<i>"Además las condiciones de las comisiones eran cambiantes y de repente lo que según uno iba</i>

	<i>percibir como comisiones no era ... "(208)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>"...y uno se enteraba cuando recibí el cheque. "(208)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>"El sueldo lo pagaban primero y ese si en tiempo, pero las comisiones se atrasaban más. "(209)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	<i>"Si daban viáticos y si eran suficientes."(210)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>"Yo si me sentía parte de la empresa, pues mi cuota era de las más altas y si aportaba bastante. "(211)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>"Creo que el trato no era el adecuado, tuve compañeros que les gritaban y los humillaban enfrente de todos. "(212)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>"Las oficinas estaban bien, pero en realidad no me mantenía ahí y no había parqueo para los visitantes. Los territorios y las giras eran las peligrosas." (213)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>"No estaba conforme con la remuneración en general, nos exponíamos mucho y no lo reconocían..." (214)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>"...las comisiones las pagaban tarde..." (214)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>"...no tenía prestaciones adicionales y facturaba." (214)</i>

Sujeto VM 10	
Género:	Masculino
Edad:	40 años
Años de experiencia en Visita Médica:	8 años
Escolaridad:	1º año en Mercadotecnia
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>"En general contaba con lo necesario para desempeñar mi trabajo." (215)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>"La relación con él era buena, el apoyo era eventual él era muy cambiante a veces entonces era mejor resolver uno mismo sus problemas por su cuenta." (217)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>"Si me daba la información necesaria... (218)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>"...era él (jefe) de forma verbal o bien en las reuniones de ciclo." (218)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>"Yo tenía un buen equipo en el área administrativa, me llevaba bien con ellos y trabajábamos muy bien." (219)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>"...me dio una inducción al puesto, que me ayudo a orientarme en la empresa." (216)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>"Al iniciar mi jefe..." (216)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>"...entré por recomendación así que creo que fue fácil..." (220)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>"...no tuve una inducción corporativa." (220)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>"Nunca firmé el contrato de trabajo..."</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>"..., y el reglamento interno no lo vi, pero si sabía por qué me despedirían." (221)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>"No tuve relación con el Departamento de Recursos Humanos..." (220)</i>
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>"A pesar de eso yo me sentía bien trabajando para la empresa, estaba haciendo lo que me gusta... además ni me estaba en la oficina." (223)</i>
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	<i>"Sé que existía la misión y la visión de la empresa y algunos valores pero no los recuerdo." (222)</i>

15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	<i>“Cuando estábamos todos juntos se sentían las preferencias más con las mujeres.” (224)</i>
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	<i>“...y siempre me sentí competente para hacerlo...” (223)</i>
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	<i>“El Departamento de Recursos Humanos nunca me apoyó en nada, pudo haber mejorado las condiciones salariales o algunos beneficios, porque solo se dedicaban a pagar ” (225)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	<i>“Si...” (226)</i>
¿Quién la realizaba?	<i>“...yo hacía la planificación...”(226)</i>
¿Con qué frecuencia?	<i>“...pero me la pedía semestralmente...” (226)</i>
¿Cuándo la entregaban?	<i>“...con la validación de mi jefe, se confirmaba cada semana...” (226)</i>
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	<i>“Si surgía algún cambio de gira, solo me daban el listado de clientes y médicos con el historial de cobros y ya, con eso entendía que la próxima semana tenía que estar en la nueva gira. “ (227)</i>
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	<i>“Procesos operativos, si me los explicaron y si había cambios si nos informaban. “ (228)</i>
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	<i>“Nos tocaba hacer de todo un poco, desde entregar pedidos, cobros, celebrar cumpleaños de médicos importantes a veces, reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos y toma de pedidos, etc.” (229)</i>
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	<i>“Yo no tuve problemas, al realizarlos, pero habían veces en que los administrativos no hacían bien un trámite y esto afectaba a que me liberaran los pedidos de mis clientes.” (230)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	<i>“Si, yo estaba de acuerdo con lo que recibía, fue lo que se acordó desde un principio, lo si es que no hubo revisión con el tiempo con la base que empecé con esa salí.” (231)</i>
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	<i>“Y con las comisiones creo que los cambios eran repentinos y no explicaban mayor cosa, pero era para retornos.” (232)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>“Los cambios uno se daba cuenta cuando veía su cheque de comisiones. “(233)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>“El pago si era a tiempo, la base iba a primero, ahora las comisiones las pagaban con cheque, pero esas si se atrasaban, nos tocaba andar preguntando.” (234)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de viáticos? ¿Eran suficientes?	<i>“Con los viáticos, si los reconocía y si eran suficientes, era cuestión de organizarse y planificar bien la gira.”(235)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Yo si me sentía parte de la empresa.” (236)</i>

<p>29. ¿El trato era respetuoso y agradable?</p>	<p><i>“El trato si variaba, a veces lo trataban bien a uno, a veces no, dependía del supervisor, algunos se aprovechaban de la necesidad de uno, incluso yo tuve uno que hacía cosas raras con las muestras médicas y yo no podía reportarlas porque me iba a despedir y en ese entonces yo no tenía otro trabajo. “ (239)</i></p>
<p>30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?</p>	<p><i>“El lugar era agradable aunque casi no me estaba ahí, sin parqueo eso sí.”(237).</i></p>
<p>31. ¿La remuneración recibida era justa?</p>	<p><i>“El pago era lo que se acordó aunque, un aumento a la base hubiera sido bueno, pero a veces era mucha la presión y el desgaste, eso hace pensar a cualquiera. “ (238)</i></p>
<p>32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?</p>	<p><i>“La base la pagaban en tiempo pero las comisiones se atrasaban.” (240)</i></p>
<p>33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?</p>	<p><i>“Lo que sí, es que no teníamos prestaciones ni beneficios adicionales, es cierto que facturábamos pero aún con eso en otras empresas como esa, daban beneficios, como seguros o cosas así.”(241)</i></p>

Sujeto VM 11	
Género:	Masculino
Edad:	54 años
Años de experiencia en Visita Médica:	24 años
Escolaridad:	1º semestre en administración
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 años

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“Siempre tenía que pedir formularios varias veces para que me los dieran, a veces sentía que eran un poco desorganizados en el departamento.” (238)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“Con mi jefe trataba llevar una buena relación aunque mi jefe no tenía el conocimiento de mi trabajo por ende su apoyo no era relevante solo me supervisaba que estuviera en donde decía la planificación.” (239)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“Con la información que yo necesitaba yo la conseguía...” (240)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“...y la información importante según ellos la daban en reuniones de ciclo.” (240)</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“Con los otros compañeros era difícil, porque se tardaban en darme las cosas, pero igual teníamos que trabajar en equipo porque si no, el chance no salía.” (242)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“Al entrar a la empresa recibí una inducción muy corta...” (241)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>“...con un médico asesor, que usaba términos que no entendía y que resultaba mejor preguntar a algunos médicos de confianza o investigar en google, lo demás lo fui aprendiendo en el camino.” (241)</i>
Relación con el Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“Entré a la empresa por recomendación ...” (244)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>“...Ni me dieron una inducción corporativa” (244)</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>“...y nunca firmé contrato de trabajo...” (244)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>“yo conocía las reglas pero nunca un reglamento interno como tal.” (245)</i>

12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>"El Departamento de Recursos Humanos lo iniciaron a armar cuando yo me retiré, por lo que me acostumbré a no contar con uno." (243)</i>
13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>"A pesar de esto yo igual me sentía bien trabajando para la empresa..." (247)</i>
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	<i>"Tampoco la misión y visión, recuerdo haberla escuchado del dueño alguna vez pero nada formal." (246)</i>
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	<i>"El trato no era equitativo, se notaba claro..." (247)</i>
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	<i>"al final es lo que se hacer y me gusta y uno estaba siempre de gira, lo bueno del trabajar en esa empresa lo hacía las giras, los médicos y los compañeros visitantes." (247)</i>
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	<i>"El Departamento de Recursos Humanos lo iniciaron a armar cuando yo me retiré, por lo que me acostumbré a no contar con uno." (243)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	<i>"Planificación si..." (248)</i>
¿Quién la realizaba?	<i>"...yo la trabajaba..." (248)</i>
¿Con qué frecuencia?	<i>"...siempre se hacía en base a una anual yo la trabajaba mensualmente, y se iba a modificando semanalmente..." (248)</i>
¿Cuándo la entregaban?	<i>"...se la entregaba a mi jefe el viernes antes de que empezara la siguiente semana..." (248)</i>
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	<i>"Con los cambios solo me daba la nueva cartera y la siguiente semana estaba en una nueva gira así que no me avisaban con anticipación." (249)</i>
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	<i>"Si me tocaba hacer actividades operativas y no me las explicaron, yo fui aprendiendo en el camino." (250)</i>
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	<i>"Me tocaba... ir a dejar pedidos, tomar los pedidos por supuesto, también reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos, etc." (251)</i>
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	<i>"Lo que me molestaba de estos es que como no solo dependían de mí y a veces los procesos se atrasaban y yo tenía que salir a hacer visita." (252)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	<i>"Yo estaba de acuerdo con la base..." (253)</i>
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	<i>"...pero las comisiones nunca lo tuve claro, siempre cambiaban..." (254)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>"...y yo me daba cuenta cuando recibía el cheque." (254)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>"Las comisiones si se atrasaban un poco en pagar, creo que era por todos esos cambios que hacían el cálculo se atrasaba, ahora la base si la pagaban en el tiempo establecido." (255)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de	<i>"Los viáticos si alcanzaban, con algunas giras si</i>

<i>viáticos? ¿Eran suficientes?</i>	<i>me tocaba solicitar una revisión porque los precios subían y ya no alcanzaba.” (256)</i>
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Yo si me sentía parte de la empresa, creo que era un elemento importante.” (257)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>“Aunque no estaba de acuerdo con el trato porque no siempre era tan agradable.” (258)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“La oficina estaba bien, no me estaba ahí, en realidad yo sentía más mi lugar de trabajo mi carro que la oficina. “(259)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“Los cambios en las comisiones era confuso y a veces si nos afectaba en nuestros ingresos mensuales y no creo que fuera justo el paquete que teníamos.” (260)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“...Y las comisiones se atrasaban en pagarlas y con el sueldo base que teníamos si nos afectaba. (261)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“Tampoco contábamos con beneficios adicionales como para ayudarnos un poco....” (261) “Prestaciones tuve pero sobre el sueldo mínimo y ya fue de último, lo demás lo facturaba.”(262)</i>

Sujeto VM 12	
Género:	Masculino
Edad:	26 años
Años de experiencia en Visita Médica:	5 años
Escolaridad:	Técnico en Visita Médica
Último puesto:	Visitador Médico
Tiempo laborado en la Empresa:	8 meses

Relación con Departamento Comercial y Jefe Inmediato	
1. ¿Contaba con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	<i>“Si recibía lo que necesitaba para trabajar.” (263)</i>
2. ¿Cómo era la relación con su Jefe Inmediato?	<i>“Pero yo no me llevaba bien con mi jefe por lo tanto no había buena comunicación, ni apoyo ni coaching, no creo que sepa el significado de eso.” (264)</i>
3. ¿Recibía toda la información necesaria para desempeñar su trabajo?	<i>“La información sí...” (266)</i>
4. ¿Quién le informaba y por qué medio lo hacía?	<i>“...me la mandaban por correo, y yo llevaba mis registros, en las reuniones de ciclo daban información general y la daba quien dirigiera la reunión.”</i>
5. ¿Tenía el apoyo de su equipo de trabajo para desarrollar sus labores?	<i>“Con el equipo de ventas y administración tuve una buena relación, por ellos era que se lograba trabajar bien.” (267)</i>
6. ¿Recibió una inducción adecuada al puesto?	<i>“Si recibí una inducción ...” (265)</i>
7. ¿Quién le dio esa inducción al puesto?	<i>“...por parte de mi jefe y un médico asesor que era el que a veces me acompañaba.” (265)</i>
Relación del Departamento de Recursos Humanos	
8. ¿Tuvo un proceso de reclutamiento y selección adecuado?	<i>“Para ingresar fui recomendado, no tuve mayor comunicación con el Departamento de Recursos Humanos.” (268)</i>
9. ¿Tuvo una inducción corporativa?	<i>“tampoco recibí una inducción corporativa ...”</i>
10. ¿Firmó contrato de trabajo?	<i>“...como estuve 8 meses no me dieron contrato de trabajo. (269)</i>
11. ¿Conocía en Reglamento Interno de Trabajo?	<i>“...ni conocí el reglamento interno de trabajo.” (270)</i>
12. ¿Recibió el apoyo del área de Recursos Humanos esperado?	<i>“Creo que lo estaba armando (el Departamento de Recursos Humanos) cuando yo me fui, no tuve contacto alguno...(269)</i>

13. ¿Cómo se sentía trabajando para la Empresa?	<i>“Trabajando para la empresa me sentía bien hacíamos un buen equipo de trabajo pero por la relación con mi jefe se me dificultaba.” (271)</i>
14. ¿Conocía la misión, visión y valores de la Empresa?	<i>“No conocí la misión y visión...” (270)</i>
15. ¿El trato era equitativo para todos los colaboradores?	<i>“El trato no me gustó, no era respetuoso y si habían preferencias bien marcadas, es uno de los aspectos que más me molestaban de esa empresa. (272)</i>
16. ¿Se sentía competente para desempeñar las tareas asignadas?	<i>“Si me sentía competente para cumplir con mis atribuciones, pero si habían negociaciones que esperaba el apoyo de mi jefe y no lo tenía.” (273)</i>
17. ¿Se sentía apoyado por el Departamento de Recursos Humanos?	<i>“no tuve mayor comunicación con el Departamento de Recursos Humanos. “ (268)</i>
Planificación, giras y rutas	
18. ¿Trabajaba en base a una planificación?	<i>“Si, era yo quien realizaba esa planificación...” (274)</i>
¿Quién la realizaba?	<i>“...pero me basaba en una anual previamente autorizada...” (274)</i>
¿Con qué frecuencia?	<i>“...la hacía y la entregaba de forma semanal...” (274)</i>
¿Cuándo la entregaban?	<i>“...todos los lunes. “(274)</i>
19. ¿Cómo le entregaban los territorios o giras nuevas?	<i>“Solo me cambiaron una vez de gira y me dijeron una semana antes.” (275)</i>
20. ¿Le explicaron los procesos que debía realizar para la venta, facturación, entrega o cobro?	<i>“Si me tocaba hacer procesos operativos, si los mencionaron en la inducción, estos no me los explicaron todos, yo fui aprendiendo a hacerlos conforme se fueran necesitando y en el camino y por lo mismo algunas veces tuve problemas por errores que cometía en algún formulario, pero nada serio.” (276)</i>
21. ¿Qué procesos operativos tenía que realizar usted mismo?	<i>“Yo hacía... toma de pedidos, entrega de algunos pedidos, reportes de visita, liquidaciones de viáticos, de vencidos, de gasolina, de parqueos; recibos de caja al recibir pagos, depósitos.” (277)</i>
22. ¿Tenía problemas al realizarlos?	<i>“La contabilidad si se atrasaba bastante con todos los documentos que tenían que operar y si habían atrasos con el autorización para repartir los pedidos de mis clientes.” (278)</i>
Sueldo, viáticos y comisiones	
23. ¿Cree que el sueldo que recibía era equivalente al trabajo realizado?	<i>“Con el sueldo estaba de acuerdo porque fue lo que me dijeron al principio.” (279)</i>
24. ¿El cálculo de comisiones era adecuado y justo?	<i>“Ahora con las comisiones si era un relajo porque las cambiaban y uno nunca llegaba a ganar lo que le prometían en comisiones. “(280)</i>
25. ¿Si había cambio de condiciones, cómo se enteraba?	<i>“De los cambios uno se enteraba hasta que le entregaban el cheque y uno preguntaba y le explicaban de mala gana.” (282)</i>
26. ¿La fecha y forma de pago de la empresa era la adecuada?	<i>“Además estas las pagaban con cheque aparte y a veces si se atrasaban solo la base la depositaban a tiempo.” (281)</i>
27. ¿La empresa le reconocía gastos en concepto de	<i>“Con los viáticos si me alcanzaba.” (283)</i>

<i>viáticos? ¿Eran suficientes?</i>	
Condiciones de trabajo	
28. ¿Se sentía parte de la empresa?	<i>“Nunca me sentí parte de esa empresa, creo que esa fue la parte más importante de mi decisión.” (284)</i>
29. ¿El trato era respetuoso y agradable?	<i>“El trato no era igual para todos y no me parecía justo.” (285)</i>
30. ¿El lugar de trabajo era adecuado?	<i>“Las oficinas estaban bien pero yo no me estaba ahí, y como no había parqueo, nos tocaba quedarnos en la calle y casi me abren el carro una vez y al dueño no le importó.” (286)</i>
31. ¿La remuneración recibida era justa?	<i>“La remuneración nunca la sentí justa porque siempre hacían cambios en las comisiones que si nos afectaban y ...” (287)</i>
32. ¿Su sueldo era cancelado en el tiempo establecido?	<i>“aunque la base si la pagaban a tiempo lo que uno esperaba eran las comisiones.” (287)</i>
33. ¿Le daban sus prestaciones laborales?	<i>“Yo facturaba el 80% de lo que ganaba, no me molestaba eso tanto, como los cambios en el cálculo de comisiones y que no había beneficios adicionales ni prestaciones por supuesto.” (288)</i>