

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de ciencias Económicas y Administrativas

Incentivos para la innovación. Caso del Laboratorio LFC

Bogotá D.C

2010

## Contenido

INTRODUCCION.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	16
Objetivos General.....	16
Objetivos específicos .....	16
MARCO CONCEPTUAL.....	17
MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	20
Teoría Esfuerzo- recompensa de Taylor (1940).....	20
Teoría de relaciones humana de Mayo (1920).....	20
Teoría de Motivación de Maslow (1943).....	21
Teoría de factores de Herzberg (1959).....	22
Teoría de creencias y expectativas de Vroom (1995).....	24
Teoría de la agencia vista desde Laffont (1947).....	25
Teoría de difusión de innovación de Rogers.....	25
Estudios sobre la Innovación actual en Colombia.....	29
Relación del Capital Humano con el Capital Innovador.....	30
METODOLOGIA.....	31
RESTRICCIONES.....	33
RECURSOS.....	34
CRONOGRAMA.....	34
RESULTADOS.....	35
DISCUSION.....	41
RECOMENDACIONES.....	43
CONCLUSIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45

ANEXOS .....	48
Encuesta .....	48

Efecto del sistema de incentivos sobre la creatividad e innovación del Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá

## **INTRODUCCION**

Actualmente la innovación se está convirtiendo en una necesidad para aquellas empresas que quieren mantener su competitividad. La innovación no es fácil porque entra en conflicto con las tareas rutinarias de la organización (Govindarajan & Trimble, 2010)

Para impulsar la creatividad e innovación, organizaciones acuden a incentivos monetarios. Su efecto sobre la innovación ya se empezó a estudiar. Por ejemplo, Nacinovic (2010) estudia el efecto de incentivos sobre la innovación en empresas Croatas y llega a la conclusión que la mejor manera de lograr que una compañía sea innovadora es por medio de su cultura la cual debe ir acompañada de un sistema compensatorio adecuado, ya que cuando un colaborador es premiado por una acción tiende a repetirla.

En Colombia, todavía no se conocen trabajos sobre el efecto de incentivos sobre la innovación. Esto tiene unas consecuencias negativas para la teoría y para la práctica gerencial que sigue siendo intuitiva en esta materia. Por ejemplo, la gerencia del laboratorio LFC quiere innovar su mercadeo pero encuentra obstáculos en este camino. La gerencia implantó un sistema de incentivos que premia los resultados del trabajo pero su efecto sobre la innovación del personal de Mercadeo no fue significativo.

El plan actual de incentivos se basa en un bono anual que se consigue cuando se cumplen a cabalidad los indicadores como lograr una determinada participación de ventas en valores en IMS (auditoría externa que mide todas las ventas industria farmacéutica), obtener determinada participación de recetas en cada segmento y lograr un crecimiento determinado de ventas.

El cargo del gerente de unidad de negocios es clave para organizar el mercadeo ya que establece las estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y determina línea de productos para desarrollar.

El Gerente de Unidad de Negocios tiene actividades propias del cargo como lo son hacer presupuesto de ventas e inversión, establecer estrategias para obtener participación del mercado en valores y en recetas, desarrollar estrategias de comunicación y materiales promocionales, dar apoyo a la fuerza de ventas en la implementación de las estrategias, crear relaciones cercanas con médicos líder y organizar la participación en eventos médicos.

En esta relación es oportuno preguntar: ¿Qué efecto ejerce el sistema de incentivos sobre la creatividad e innovación del Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá?

## **JUSTIFICACIÓN**

En esta parte del presente trabajo es importante analizar el efecto que ejerce el sistema de incentivos sobre la creatividad e innovación del Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá actualmente debido a que este presenta algunas falencias y puede ser mejorado para fomentar dichas variables en la cultura organizacional del laboratorio.

LFC es una compañía que cuenta con más de 1500 personas de las cuales el cuarenta por ciento (40%) corresponde al área comercial, organizadas en seis fuerzas especializadas independientes, a saber; tres fuerzas para productos de formulación médica, una para productos de consumo, otra para productos genéricos y otra para marcas propias de distribuidores. Recientemente se inició la creación de fuerzas de ventas en algunos países latinoamericanos.

Para un mejor posicionamiento la empresa tiene su sede en Bogotá, en donde se encuentran las áreas de gerencia, dirección médica y las directivas de ventas y mercadeo. Las oficinas ocupan un área de 1,400 m<sup>2</sup>, contando con una bodega contigua de 400 m<sup>2</sup>, para facilitar la entrega de mercancía en Bogotá.

LFC ha sido líder en Colombia en programas de Educación Continuada al Grupo Médico, mediante el patrocinio a congresos nacionales e internacionales, simposios propios de diferentes especialidades, actualización bibliográfica y presentación continua de las últimas investigaciones publicadas en revistas de reconocido prestigio médico.

Por medio del análisis del sistema actual de incentivos que maneja la empresa se pueden detectar inconsistencias que permitan rediseñar dicho sistema y mejorarlo de forma sustancial, para que así se genere un plan integrado de incentivos que abarque la totalidad de las actividades realizadas por un Gerente de unidad de negocio en su puesto de trabajo y lo induzca ser más creativo e innovador. Es importante medir y fomentar aquellas tareas propias del puesto de trabajo que no son medidas por los indicadores planteados previamente por la organización, ya que al tener algunas tareas sin un sistema de medición estas pueden dejar de realizarse o realizarse de manera inadecuada, lo cual va a sopesar e invalidar los logros alcanzados en las tareas medidas por los indicadores y va a repercutir directamente en la productividad organizacional.

Otra razón válida para la realización de esta investigación es la carencia teórica en cuanto al desarrollo de planes de incentivos que midan partes específicas del trabajo fuera de las tradicionales en el sector farmacéutico.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### ***Objetivos General.***

El objetivo general de este trabajo es determinar el efecto que tiene el sistema de incentivos sobre la creatividad e innovación del Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá.

### ***Objetivos específicos***

- Describir funciones del Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá.
- Identificar posibles áreas de innovación donde se espera la iniciativa Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá.
- Identificar barreras para la innovación que tiene el Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá.
- Hacer un diagnóstico y crear sugerencias sobre el plan de incentivos actual para así fomentar la innovación y la creatividad en el puesto de Gerente de la Unidad de negocios de la empresa LFC con sede en Bogotá.

## MARCO CONCEPTUAL.

### Innovación:

- “La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado”.( Freeman, 1982)
- “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico “(Peter Drucker, 1985)
- Nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un productor, proceso o servicio (Robbins,2009)

### Creatividad:

- La creatividad es la capacidad de producir ideas novedosas y útiles. (Robbins,2009)

- La creatividad es la posibilidad de encontrar nuevas soluciones a problemas o nuevos modelos de expresión, es decir la puesta en marcha de algo nuevo individualmente. (Edwards,1992)

#### Incentivo:

- Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo de del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto grupal como individualmente, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan , haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor. El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizás, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora , la antigüedad o ambas (Sherman, Bohlander & Snell, 2001)

#### Cultura organizacional:

- Estructura informal que alude a normas no escritas y asociaciones informales dentro de las organizaciones (Selznick 1948)
- “patrón de premisas básicas que un determinado grupo invento, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas

validad y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (Schein, 2004)

Comunicación organizacional:

- Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.
- Es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.
- Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estructura organizacional:

- “El modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización” (Kats y Rosenzweig, 1970)
- Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. (Robbins,2009)

## **MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE**

El trabajo está basado sobre dos corrientes de literatura: la teoría de incentivos y motivación, por un lado, y la teoría de difusión de innovación, por el otro.

### ***Teoría Esfuerzo- recompensa de Taylor (1940).***

La teoría clásica de motivación toma su inicio con Taylor (1940) quien es conocido como el padre de la administración científica. En su estudio él plantea postulados como el de establecer la ciencia en cada parte del trabajo, escoger científicamente al trabajador y después capacitarlo, cooperar con los trabajadores para que estos se desarrollen y garanticen así que todo el trabajo se realice de manera científica, por ultimo Taylor plantea dividir de manera equitativa el trabajo entre la gerencia y los trabajadores.

Con esta teoría lo que se busca es que el trabajador realice el trabajo de la mejor manera posible, por lo cual se aplica todo el método científico en el puesto de trabajo y además se motiva al colaborador por medio de incentivos monetarios que dependen de la cantidad de piezas producidas por hora.

Este enfoque es válido para el presente trabajo porque muestra la relación directa que existe entre el incentivo y un mayor esfuerzo.

### ***Teoría de relaciones humana de Mayo (1920)***

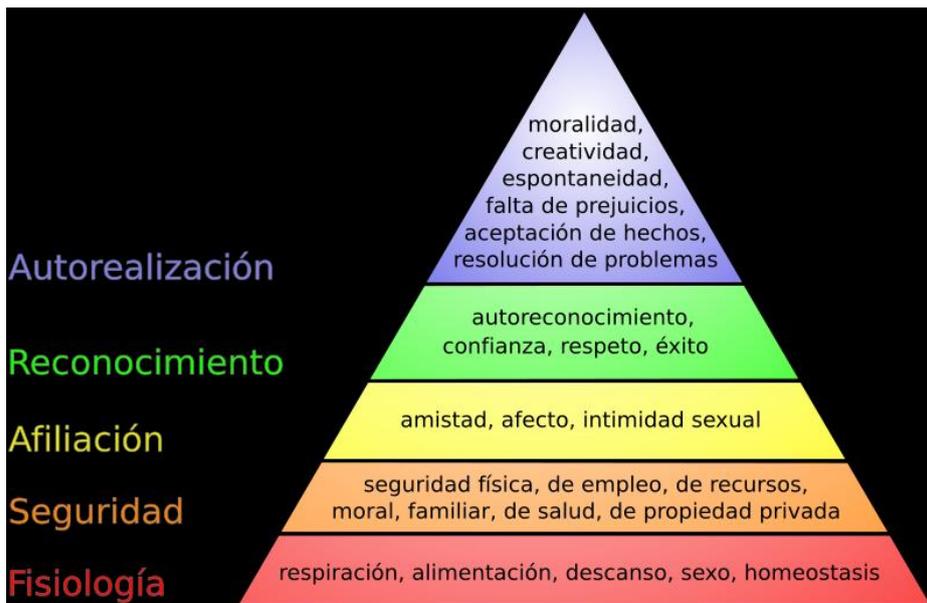
Mayo (1920)<sup>1</sup> es uno de los pioneros en el estudio de las relaciones humanas al analizar los factores que causan satisfacción o insatisfacción en los colaboradores de una organización. Se comprobó la importancia de los diversos grupos informales que surgen en las organizaciones y también el

beneficio que puede generar una interacción entre los miembros de la compañía y dichos grupos, por otro lado se evidencia que las relaciones humanas son un determinante fundamental de la productividad y dependen tanto de la personalidad del individuo como de los vínculos que este tenga con sus semejantes en el puesto de trabajo.

Esta teoría es útil para el trabajo porque el Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá no es un ente aislado que trabaja solo. Es de fundamental importancia conocer como se relaciona este con las personas en su medio y también la influencia que puede tener esto en la implantación del rediseño del sistema de incentivos que se propone en esta investigación.

### ***Teoría de Motivación de Maslow (1943)***

Maslow (1943) plantea que la motivación de una persona va a estar dada por el rango de satisfacción que se le dé a sus necesidades, teniendo en cuenta que todas las necesidades tienen diferente fuerza, gracias a lo anterior se Maslow creó una pirámide donde se evidencia cada necesidad en su orden de importancia:



Esta teoría psicología asegura que con el cumplimiento a cabalidad de estas necesidades el colaborador va a estar 100% motivado y por ende su productividad también va a aumentar significativamente, lo cual genera beneficios para ambas partes.

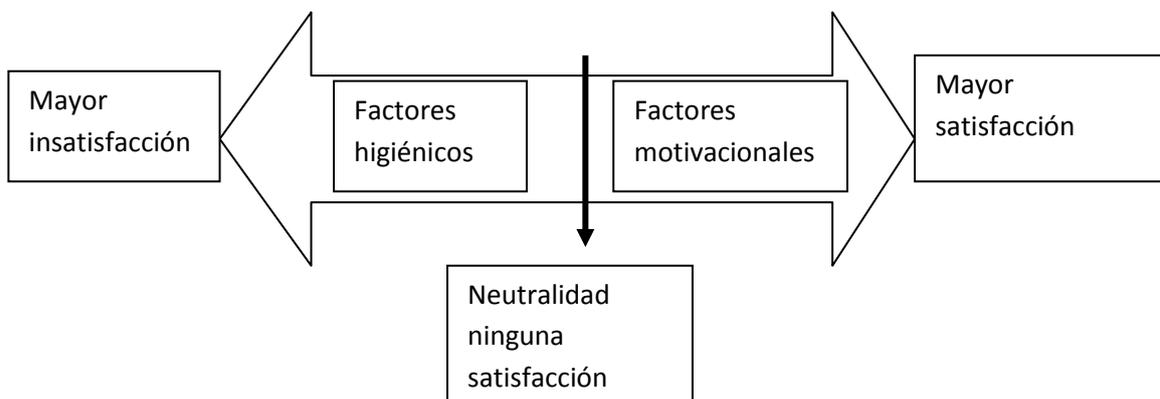
Este enfoque es útil porque lo que se quiere con el diseño de propuestas para mejorar el plan de incentivos actual de LFC es buscar la manera de mejorar los índices de innovación para que así mejore la productividad y los beneficios, pero todos estos cambios deben hacerse sobre una base sólida donde se tenga en cuenta lo que el colaborador quiere y necesita. La teoría de Maslow nos brinda un apoyo importante para saber cuál es la base mínima que se debe tener para que una persona se motive y funcione el sistema de incentivos en ella.

### ***Teoría de factores de Herzberg (1959).***

Herzberg (1959) detectó dos factores que hacen que los colaboradores de una empresa se sientan bien o mal, estos factores son:

1. Factores higiénicos: estos factores son aquellos extrínsecos al puesto de trabajo, es decir las condiciones externas que en buena condición no causan una motivación directa en los colaboradores, pero que cuando estos son insuficientes crean insatisfacción en los mismos y por ende afectan su productividad.
2. Factores motivacionales: son aquellos factores intrínsecos al puesto de trabajo que cuando se satisfacen de manera adecuada logran motivar al colaborador y por ende aumentar su productividad, cuando estos factores son insuficientes causan el efecto contrario.

Esta teoría concluye que la motivación depende de la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, la insatisfacción es causada por los factores externos, mientras que la satisfacción depende netamente de los factores internos, como las tareas en el puesto de trabajo.



Esta teoría es importante para el presente trabajo porque permite diferenciar entre los aspectos positivos del lugar de trabajo que no generan la motivación y los que sí generan la motivación.

### ***Teoría de creencias y expectativas de Vroom (1995).***

La teoría de Vroom (1995) plantea que las personas tienen creencias y expectativas respecto a eventos futuros que pueden suceder en sus vidas y que además se ven motivadas cuando consideran que sus acciones presentes van a contribuir para alcanzar esa meta futura que tanto anhelan. Esa motivación también está determinada por el valor que la persona le otorgue al esfuerzo bien sea positivo o negativo, multiplicado por la certeza que tengan que sus esfuerzos lo van a ayudar a conseguir sus metas.

Vroom plantea la siguiente ecuación para medir el grado de motivación que una persona puede tener.

Fuerza= valencia\*expectativa\*instrumentalidad

Estos aspectos tienen una importancia relevante a la hora de poder cuantificar la motivación que puede surgir a partir de este modelo, fuerza equivale a la intensidad de motivación de una persona, valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado (positivo o negativo), expectativa se refiere a la probabilidad que una acción conlleve a cierto resultado; la instrumentalidad se refiere a una evaluación subjetiva que hace el colaborador pensando que la organización va a ver su esfuerzo y se lo va a recompensar de cierta manera.

Con esta teoría se puede afirmar que un empleado prefiere realizar una acción con cierto desempeño siempre y cuando esto le traiga los resultados que él espera y desea, por ende pondrá mucho más empeño en las tareas específicas que él crea que le van a brindar mayor reconocimiento, lo cual es útil en esta investigación para reconocer la importancia fundamental que tiene un buen sistema de incentivos dentro de una compañía.

### ***Teoría de la agencia vista desde Laffont (1947).***

El objetivo de la teoría de la agencia consiste en diseñar incentivos que alinean los intereses del trabajador (agente) con los del gerente (principal). El problema de riesgo moral dificulta el logro de este objetivo.

Esta teoría es la parte central del presente trabajo ya que orienta a concentrarnos en los aspectos del trabajo del Gerente de la Unidad de negocios que son difíciles de observar para su principal que es el gerente general del laboratorio.

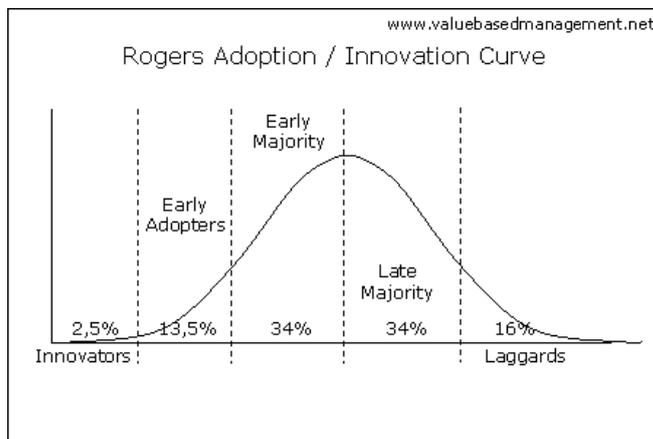
Se puede establecer que mediante un sistema de incentivos es posible cuantificar la productividad de una persona en su puesto de trabajo y también motivar a una persona a que realice ciertas partes del trabajo que esta normalmente no realizaría únicamente con el pago neto por hora de trabajo. (Sherman Jr. & Chruden, 1999)

### ***Teoría de difusión de innovación de Rogers.***

Modelo de la difusión de la innovación.

Este modelo analiza el proceso de adaptación de una nueva idea y define que la novedad de la idea percibida por el individuo determina su reacción ante ella. Rogers (1983-1995) plantea que la adopción de la innovación es un proceso de reducción de incertidumbre y que los individuos recogen y sintetizan la información acerca de una nueva tecnología de innovación desde el sistema social dentro del cual ellos están situados, además Rogers también plantea un modelo de etapas para la implementación de la tecnología de innovación. Estas son: la iniciación, adopción, adaptación, aceptación, rutinización.

Grafica 1. Proporción de adopción de la innovación



La Grafica 1 describe la proporción de adopción de los miembros de un sistema.

- Innovadores: conformado por el 2.5% y son los primeros en adoptar una nueva herramienta, idea o técnica, Rogers los describe como emprendedoras con recursos.
- Adaptadores tempranos: conformado por el 13.5%, se les conoce por que utilizan en forma mesurada y exitosa nuevas herramientas, métodos e ideas y por lo tanto sirven de modelo para los demás.
- Mayoría temprana: conformado por el 34% de las personas, su función principal es la de proveer conexiones entre las diferentes redes interpersonales del sistema.
- Mayoría Tardía: se compone del 34% de la población. Estas personas son bastante escépticas de nuevas ideas, métodos y herramientas. Para que estas personas adopten la innovación, deben de haberse eliminado casi todas las dudas relacionadas con su uso y las normas de conducta y creencias deben favorecer su adopción.

- Rezagos: 16% de la población. Rogers afirma que esta parte de la población no se debe ver ya que estos son excesivamente cautos y generalmente tiene pocos recursos para la innovación, pero generan valor a la empresa a través del conocimiento de la historia y a la continuidad que le dan a esta.

Esta teoría es de gran importancia debido a que nos brinda diferentes condiciones que debe tener una empresa para que se adapte de manera eficiente una innovación al funcionamiento general de la esta. Esta teoría nos da también un pronóstico del comportamiento general de la fuerza laboral en dicha implantación y además los obstáculos que se debe vencer la gerencia para lograr de manera exitosa el proceso innovador.

De acuerdo con Nacinovic (2010), existen dos tipos de innovación dentro de las compañías, una es innovar en productos y la otra es la innovación en procesos, cada una de estas le va a brindar un valor agregado a la empresa que de igual manera genera una ventaja solo por el hecho de hacer una gestión eficaz hoy y al mismo tiempo generar una fuerte innovación para el futuro. Los principales agentes en el proceso de innovación son los colaboradores ya que ellos ayudan a mejorar el rendimiento del negocio por medio de sus ideas para mejorar tanto productos como servicios.

Para que una compañía pueda manejar con éxito la innovación basada en su *cultura organizacional debe tener un sistema* de recompensa a los trabajadores (Nacinovic, 2010). De igual manera debe existir un sistema de valores y normas compartidos por todos, que definen las actitudes y comportamientos adecuados para los miembros de la organización; dichos valores pueden “facilitar la

innovación a través de la tecnología en desarrollo que satisface necesidades de los usuarios, la autonomía individual y organizacional identificación, toma de riesgos y la tolerancia al fracaso, la informalidad en la resolución de problemas, disciplinarias y de organización eficacia, un alto nivel de rendimiento a corto y largo plazo de ejecución, haciendo hincapié en los recursos humanos y la importancia de de crecimiento individual y el desarrollo” (Nacinovic, 2010) Cultura organizacional va de la mano con un sistema de recompensas que define a quién y por qué se recompensa a alguien, de igual manera esté es una método para lograr control ya que define la relación entre la organización y los colaboradores en términos de intercambio bien sea monetario o no y además es también un método de motivación ya que cuando el empleado es compensado por un comportamiento (innovación) tiene la tendencia a repetirlo.

Para que la implantación de una nueva cultura organizacional orientada hacia la innovación tenga éxito y sea aceptada y aplicada por todos los colaboradores de la organización, la empresa debe ser tolerante al fracaso y tomar dicha experiencia como aprendizaje.

Ese riesgo que asume en agente creador de las nuevas ideas debe ser recompensado por medio del nuevo sistema de compensación que establezca un modelo para identificar roles y responsabilidades dentro del proceso innovador y que de igual manera motive a los empleados para que participen en todas las actividades empresariales y crezcan haciendo crecer la empresa (Nacinovic, 2010)

Esta investigación realizada por Nacinovic es fundamental para el presente trabajo ya que analiza el sistema de incentivos desde el punto de vista de la innovación para así dar una relación acertada sobre estos y además analiza las diferentes consecuencias

que pueden traer esto tanto en la cultura organizacional como en la competitividad de la empresa como tal.

### ***Estudios sobre la Innovación actual en Colombia.***

En cuanto a Colombia a nivel de innovación se han realizado estudios de caso como el de Florentino Malaver y Marisela Vargas (2003) a empresas manufactureras donde se descubrió que en el país la innovación sucede de manera no planeada, informal y no obedece a una gestión estratégica de tecnología de innovación.

Por otro lado dicha innovación sucede como solución de un problema específico o una necesidad puntual de los clientes. Ella permite desarrollar eficientemente tecnología, genera una actitud de aprendizaje y abre caminos para intentar una innovación más compleja. Pero hace difícil implantación de una innovación radical y constante.

Como podemos ver en el País la innovación que se realiza es aún muy preliminar y no está implantado como un proceso fundamental sino que surge en respuesta a necesidades momentáneas de competencia, mercado o clientes. Por lo cual una vez superada la situación “problema” no se le da más continuidad al proceso innovador.

Otra característica fundamental de los estudios realizados en Colombia es que ninguno de ellos ha analizado la posición de la innovación frente a los incentivos que se pueden dar para mejorar la misma, por lo cual es importante observar y estudiar esta posición en la industria nacional.

Este estudio de caso es fundamental para la presente investigación porque nos da información precisa sobre la manera como se vive la innovación en Colombia y la manera espontánea como esta surge, por otro lado nos muestra las diferencias conceptuales y de aplicación que tiene dicho proceso en Colombia en comparación con

otros países del mundo que ven la innovación como elemento fundamental en el desarrollo empresarial.

### ***Relación del Capital Humano con el Capital Innovador.***

Por otro lado un artículo actual que muestra la influencia del capital humano en la capacidad innovadora de las empresas encontró que en la economía de hoy los activos intangibles y las investigaciones son un elemento esencial para general ventaja competitiva en una organización.

Dichos activos intangibles dependen de la generación del conocimiento que tiene una estrecha relación con el capital humano de la empresa y también maneja un vínculo significativo con la innovación de dicha compañía al generar nuevo conocimiento o reorganizar el conocimiento que esta tenía previamente.

Existen dos tipos de perspectivas para administrar el conocimiento, la primera se centra en la identificación y administración como tal del conocimiento y la segunda perspectiva se centra en la administración estratégica y el valor que tiene el conocimiento como recurso para la compañía,

Por último el estudio realizado a múltiples empresas de España y Portugal para conoce la relación entre capital humano y capital innovador aporta tres consideraciones importantes, la primera consiste en que la innovación en productos y procesos está estrechamente relacionada ya que para generar una innovación en producto en la mayoría de los casos se genera un nuevo proceso. La segunda consideración de este estudio es que se encontró una fuerte relación entre el capital intelectual y el capital innovador por lo menos en al industria automotriz de los países analizados. Se encontró que la capacidad innovadora de productos y procesos está directamente influenciada por el

capital humano de la compañía, por lo cual se hace evidente la importancia de la motivación y los incentivos para mejorar directamente la innovación organizacional.

## **METODOLOGIA**

Es un trabajo teórica- práctico, en la cual se utiliza el método de caso debido a la naturaleza cualitativa de la información. De igual manera se emplearon diferentes documentos (entrevista, sitio LFC en Internet, documentos de LFC, prensa)

El método de casos es un método legítimo de investigación en la administración, debido a que cuando se tiene información de naturaleza cualitativa y las herramientas de investigación pueden estar sujetas a la interpretación humana una estrategia útil de investigación es el caso “ya que se concentra en la comprensión de la dinámica que se da en un conjunto limitado de observaciones sobre un objeto de naturaleza social como lo son las organizaciones” (Torres, 3675, p. 657)

Por otro lado es importante distinguir los tres tipos de estudio de caso que existen (Stake, 2000). El primero es el caso intrínseco, este se centra en comprender situaciones particulares por lo cual estas comprenden todos los aspectos que se quieren estudiar, el segundo tipo de caso es el instrumental, aquí el caso toma validez cuando este puede aportar al estudio de una generalidad, por último el tercer tipo de caso es el colectivo, que se utiliza cuando la mejor solución a un problema se da gracias al estudio de diferentes casos donde se pueden observar diversas características en cada uno.

Para el caso de LFC se utilizó el primer tipo de estudio de caso, dicho planteamiento se tomó con los datos propios del laboratorio y es aplicable únicamente al caso LFC aunque puede servir como guía al estudio de otros casos parecidos de la industria.

Para recolección de la información se utilizó la técnica de entrevista, el estudio de los documentos y la observación directa de la actividad del gerente. La

unidad de análisis es el puesto de Gerente de Unidad de Negocios del laboratorio LFC con sede en Bogotá. La manera como se recolecto la información la siguiente.

Primero se realizo una guía de entrevista con el Gerente de Unidad de negocios. Después se consultaron documentos propios de LFC como informes, planes, evaluación de desempeño del Gerente de Unidad de Negocios e indicadores. También se tomo como ayuda el sitio web de LFC.

Después se realizo la entrevista planteada en las guías, cuyos resultados se documentaron para así poder obtener apuntes específicos que se presentaron a los entrevistados para su validación.

El procedimiento de análisis que se utilizo es propio de un estudio de caso y consistió en un cruce entre los datos obtenidos y la teoría estudiada para así hacer un análisis de la situación y formular diagnósticos y propuestas.

## **RESTRICCIONES.**

Esta investigación presenta diferentes dificultades como por ejemplo al momento de obtener información específica sobre el cargo del Gerente de unidad de negocios se puede presentar algún recelo por parte de la compañía. Por otro lado los datos que se obtienen son cualitativos y pueden estar sesgados por las personas que utilicen las herramientas de investigación.

## **RECURSOS**

Recursos que se utilizan para realizar este trabajo están expresados en el tiempo de la investigadora así como en la computadora, impresora y el acceso a Internet.

## **CRONOGRAMA**

Las actividades que se realizaron en taller de grado 2 y las fechas correspondientes serán relacionadas en la siguiente tabla.

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
7 de febrero- 18 de febrero	Revisión del Marco teórico
21 de febrero- 4 marzo	Perfeccionar y complementar la encuesta.
7 de marzo- 18 de marzo	Consultar con un especialista la viabilidad de la encuesta (prueba piloto)
21 de marzo- 1 de abril	Realizar la encuesta al Gerente de Unidad de negocios de LFC
4 de abril - 15 de abril	Recopilación y tabulación de los datos obtenidos en la encuesta realizada al Gerente de unidad de negocios de LFC.
18 de abril- 29 de abril	En base a la información obtenida realizar el análisis pertinente de la misma.
2 de mayo- 13 de mayo	Realizar un informe final sobre los resultados obtenidos por medio de la investigación, incluyendo conclusiones y sugerencias.

## **RESULTADOS**

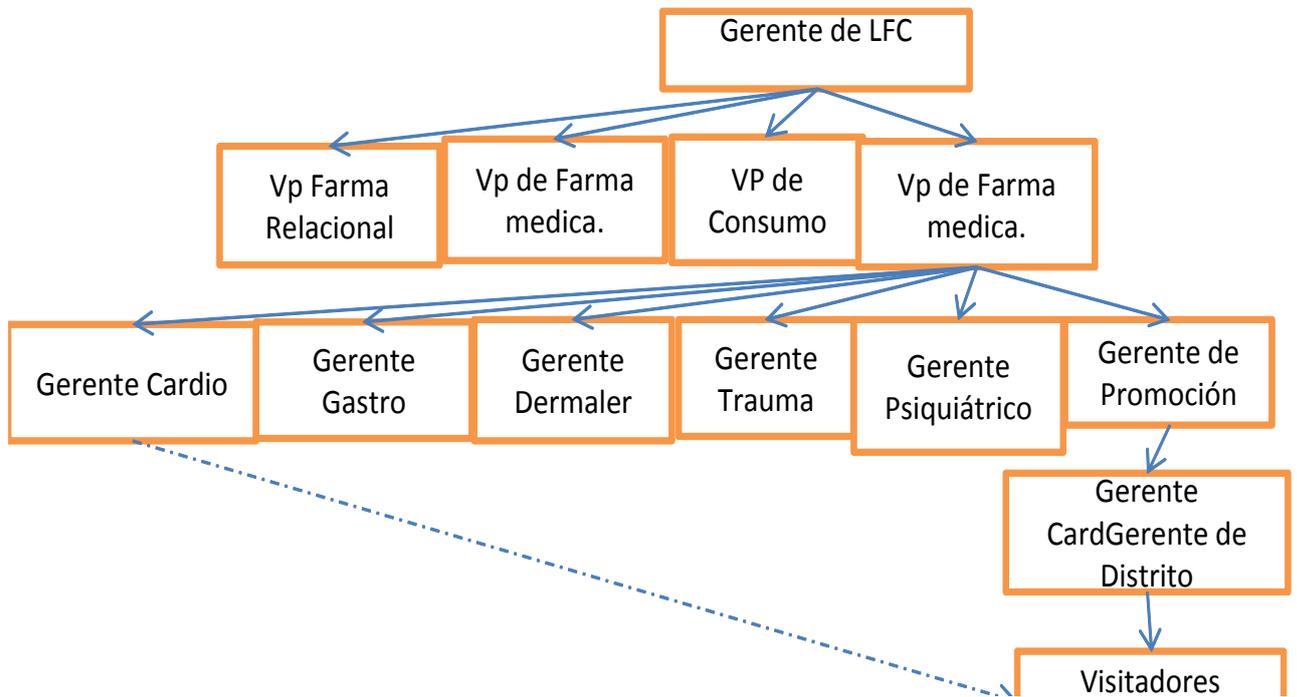
El laboratorio maneja tres líneas de productos: los de marca, que son cerca de 52 y se encuentran divididos en grupos terapéuticos como los antiinflamatorios, analgésicos, antihistamínicos, antihipertensivos, vasodilatadores, antiulcerosos, hipolipemiantes, antibióticos, procinéticos, antimigrañosos, ansiolíticos, anti-depresivos y antimicóticos. En segundo lugar se encuentran los productos de la línea genérica los cuales son más de 40 productos en 70 presentaciones, que en su mayoría hacen parte del cuadro básico de medicamentos del programa establecido para COLOMBIA por la O.M.S. y la O.P.S. Por último está la línea de los productos de consumo de venta libre que manejan grupos terapéuticos como el dolor, gastrointestinal, medicamentos naturales y cremas antipañalitis

La estructura organización de LFC es matricial. Los Gerentes de Distrito tienen un jefe directo que es el Gerente Nacional de promoción y un jefe indirecto que es el Gerente de Unidad de Negocios al cual también deben rendirle cuenta sobre el trabajo que realizan y más cuando son estrategias o proyectos especiales de la empresa.

El departamento del cual depende El Gerentes de unidad de negocios es el Departamento de Mercadeo. El Departamento está conformado por varias personas de los cuales 11 tienen un cargo gerencial como por ejemplo el Presidente Ejecutivo, el Vicepresidente Comercial, los Gerentes de Unidad de Negocio, Gerentes de Entrenamiento, Gerente Nacional de Promoción.

En el departamento de mercadeo se manejan **funciones** específicas como por ejemplo: establecer el presupuesto de ventas e inversión de productos establecidos y nuevos, identificar las oportunidades del mercado, y diseñar, implementar y hacer seguimiento a las estrategias competitivas de la empresa.

## Diagrama en Excel



LFC tiene un diseño organizacional Mecánico debido a las características de formalización, centralización, autoridad, disciplina. LFC maneja un alto grado de formalización: todos los procesos están estructurados y documentados. Los comités y grupos de trabajo de LFC siempre son dirigidos por el jefe directo. La centralización en el laboratorio es fuerte debido a que las decisiones son tomadas desde un ente central y dadas a conocer a los colaboradores por medio de manuales y ordenes directas. Por ejemplo el Gerente de Unidad De negocios solo tiene el poder de decisión en tareas de despacho de material, las tareas operativas, la ejecución del plan de mercadeo después de la aprobación de este por su superior, el manejo de relaciones públicas, el planteamiento de nuevas ideas, y la asignación de inversión.

La autoridad se evidencia en la **disciplina y el** cumplimiento estricto de horarios y el trabajo presencial de carácter obligatorio. Los empleados deben presentar informes periódicos de labores, y se deben seguir sistemas estrictos de aprobación ante la Junta Directiva de la empresa para todas las inversiones o trabajos que realice el Gerente de Unidad de Negocios. El sistema de autoridad se manifiesta en el uso de los conductos regulares. Y con los subordinados es a través de un gerente de distrito y siempre debe estar informado el superior de las todas comunicaciones y disposiciones que se dan. La manera de vestirse es completamente formal y conservadora todos los días. La vestimenta influye en la imagen que tienen los compañeros y jefes sobre algún colaborador, lo cual le da cierto estatus en la organización.

La actitud de la empresa frente al riesgo es tratar de disminuirla al máximo, pero cuando un proyecto ya cuenta con la aprobación para ser desarrollado y falla lo que se busca es aprovechar esta situación al máximo para generar conocimiento a partir del error. La actitud frente al riesgo que maneja la compañía es disminuirlo al máximo. Sin embargo, si el programa de experimento está aprobado mientras que la actitud frente al error es de aprendizaje y se comparte para generar experiencia en la compañía.

**El Gerente de unidad de Negocios** es responsable por las ventas de los productos de su línea, la planeación y ejecución de la inversión que la empresa le da; esta inversión se realiza en la promoción a médicos, instituciones, farmacias y clientes, también se invierte en la fuerza de ventas por medio de concursos, charlas, convenciones y demás, para así obtener la rentabilidad

esperada de dicha inversión , el diseño de planes de mercadeo y campañas promocionales.

El gerente debe hacer mercadeo de los productos de su línea, establecer las estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado de la mejor manera posible y determinar las carencias del mercado para sugerir una línea de productos específicos a desarrollar.

Un día típico de un Gerente de Unidad de negocio consiste en estar en contacto con la fuerza de ventas vía email, analizar solicitudes de inversión, ejecutar el plan de mercadeo, analizar los reportes externos como Close up, IMS y DDD; analizar los datos internos como ventas, presupuesto y frecuencia de cobertura. Por último el gerente de unidad de negocios lleva a cabo las actividades de relación con médicos y clientes (farmacias, hospitales, aseguradoras).

Los **incentivos** actuales dados a los Gerentes de Unidad de Negocios de LFC consisten en un bono anual hasta por el valor de un salario mensual.

Indicadores de desempeño para lograr el bono no miden específicamente la innovación en el cargo estudiado. Para obtener el bono es necesario lograr tres objetivos. Primero, es una determinada participación de ventas en valores en IMS (auditoría externa que mide todas las ventas industria farmacéutica). Segundo, es una determinada participación de recetas en cada segmento de mercado. Tercero, es el objetivo de un crecimiento determinado de ventas.

Otra característica importante de este bono es que puede ser influenciado por la opinión subjetiva del jefe directo quien puede tanto cambiar su valor como negar la totalidad de su pago.

El Gerente de Unidad de Negocios además tiene otro incentivo, esta vez no monetario que es la posibilidad de ascenso. Lo cual puede ser un fuerte motivador pero en la mayoría de casos es para dirigir otro país por que en Colombia las vacantes para gerentes de división son únicamente 4 y las personas allí llevan muchos años, por lo cual el tiempo de promoción es bastante largo y las posibilidades limitadas.

En este cargo las **posibilidades de innovación** son limitadas a ciertas tareas, como por ejemplo las campañas promocionales de los productos de su línea y la manera como se establece la comunicación con los médicos líderes de opinión objetivos para la organización.

Estas oportunidades no se utilizan por el gerente. Por evidente razón: el bono no toma en cuenta la innovación y además el proceso de aprobación de nuevos proyectos es demasiado largo y dispendioso, por lo cual el gerente no ve ningún interés en realizar esfuerzos extras en el tema de la innovación y creatividad-

El Gerente de Unidad de Negocios entrevistado contó un ejemplo de innovación a nivel estratégico: un Gerente de Unidad De Negocios propuso y desarrollo un Simposio y un congreso de información para los médicos desde el mismo laboratorio, lo cual tuvo gran reconocimiento y aceptación en el medio. Como ya se indicó arriba, el bono anual no toma en cuenta la innovación. Tal vez por eso el gerente innovador no obtuvo ningún incentivo monetario o no monetario por esta iniciativa.

## DISCUSION

El Gerente de Unidad de Negocios no practica innovación en su puesto de trabajo lo cual lo hace rutinario y puede llevar a que el trabajo no se realice de la mejor forma posible. Las entrevistas con las directivas sugieren una explicación: la cultura mecanicista de LFC. Ella se refleja, por ejemplo, en el proceso de aprobación de los proyectos generadores de nuevas ideas. Este proceso es dispendioso y complicado, por lo cual se hace difícil la producción y difusión de nuevas ideas. La innovación debe estar “sincronizada” con la cultura organizacional para tener chances de ser aprobada. LFC no tiene una cultura adecuada para implantar innovación ya que maneja todos los procesos de una manera exacta, rígida y documentada a fin de disminuir los costos y riesgos. Pero así mismo, disminuye el espíritu innovador de los colaboradores.

La compañía esta poco guiada a la innovación en el cargo estudiado lo cual se manifiesta en el sistema de incentivos de LFC que estimulan las tareas rutinarias y el cumplimiento de metas en ventas y recetas pero no estimula explícitamente innovación ni la creatividad. El Gerente de Unidad de Negocios prefiere hacer las tareas rutinarias y aquellas medibles en los indicadores de logros que le generan el beneficio.

El aporte del innovador potencial es intangible e imposible de cuantificar. Por esta razón, a la gerencia de LFC se convendría no cifrar todas sus esperanzas en un sistema de incentivos monetarios relacionados con los logros materiales sino intentar crear la cultura propicia a la innovación. Es decir, una cultura organizacional más orgánica. Líderes de innovación inevitablemente entraran en conflicto con el Motor de desempeño (Govindarajan & Trimble, 2010). Por esta

razón la gerencia debería adoptar una actitud que facilita la negociación, debate interno y acepta una experimentación controlada.

La difusión de la innovación es fácil cuando los miembros de la organización son capaces de observar el efecto positivo que produce la innovación a pequeña escala antes de implantarla a escala de toda la empresa. Es decir, la gerencia debería conceder las oportunidades y recursos para experimentar como parte de un proceso de aprendizaje.

LFC debe ofrecer espacio para discutir estas cosas para que innovador tenga la oportunidad de “vender” sus ideas.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante que el laboratorio LFC genere una cultura de aprendizaje e innovación que motive a los colaboradores de todos los niveles a generar nuevas ideas que contribuyan con la innovación en la organización.

Por otro lado es importante que el modelo implantado actualmente para aprobar la implantación de nuevos proyectos sea más transparente de tal manera que los trabajadores sepan su rol en dicho proceso.

La disciplina del laboratorio es muy fuerte por lo cual da poco espacio para la espontaneidad y creatividad, es importante que la empresa brinde a sus trabajadores espacios donde se fomente esa espontaneidad. En el caso del Gerente de unidad de Negocios es recomendable darle más empoderamiento en su puesto de trabajo diario para que así la innovación surja no solo como respuesta a un problema sino que surja continuamente.

Una parte importante en el proceso de aprendizaje es el experimento, por lo tanto se le recomienda al Laboratorio LFC que en los cargos gerenciales permita más libertad a la hora de experimentar con nuevos proyectos asumiendo un poco mas de riesgo, sin que esto signifique pérdidas monetarias significativas para la empresa.

Por último es importante crear incentivos que se fijen directamente en la innovación, ya que al medirse y premiarse una buena acción el trabajador tiende a repetirla.

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo pudimos constatar que los sistemas de incentivos si tienen una relación directa con la innovación que se realiza en cargos Gerenciales, debido a que este colaborador tiene la necesidad de ser premiado por los esfuerzos extras que realiza en su puesto de trabajo diariamente.

Se constato la relación directa que existe entre el aprendizaje, el error y el riesgo que debe ser asumido por las empresas innovadoras.

Se evidencio claramente que la cultura organizacional de una compañía tiene una relación directa con la innovación de la misma ya que la fomenta o la limita dependiendo de su origen mecánico u orgánico y las características de la misma.

LFC es un laboratorio poco innovador, que no asume riesgos y que controla constantemente las labores realizadas por el Gerente de Unidad de Negocios lo cual le ha brindado a este pocas oportunidades de generar nuevas ideas que lo diferencien de la competencia y que le den una ventaja competitiva sostenible en la industria nacional Farmacéutica.

La falta de conocimiento sobre el tema de innovación aplicado directamente a la industria estudiada es uno de los componentes que lleva a que los laboratorios nacionales no tomen como estrategia central en sus organizaciones el tema de innovación, lo cual les va generando cierto retraso en su desarrollo y crecimiento en comparación con laboratorios multinacionales que conocen la importancia y por ende apoyan la generación de nuevas ideas.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Rodríguez, Ennio: Doryan, Eduardo (1989). De cara al nuevo milenio. Primera edición. Costa Rica.
2. Calderón, Gregorio: castaño, Germán (2005). Investigación en administración en América latina: evolución y resultados. Primera edición. Colombia. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
3. Robbins, Stephen P.: Judge, Timothy (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. San Diego, Estados Unidos. Editorial Pearson.
4. Ribé Ramón. (1997). Tramas creativas y aprendizaje de lenguas: prototipos de tareas de tercera generación. Primera edición. Barcelona, España. Editorial Universitat.
5. Sherman, Bohlander: Snell. (2001). Administración de recursos humanos. Catorceava edición. México. Editorial Cengage Learning.
6. Dávila, Anabella: Martínez, Nora. (1999). cultura en organizaciones latinas. Primera edición. Editorial TESM.
7. Gan, Federico: Berbel, Gaspar. (2007). Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Primera edición. Barcelona, España. Editorial UOC.
8. Andrade, Horacio. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Primera edición. España. Editorial Netbiblo.
9. Vainrub, Roberto.(1996). Nacimiento de una empresa; Que hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha. Primera edición. Caracas, Venezuela. Editorial Texto.

10. Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005). Administración. Octava edición. México. Editorial Pearson
11. Soria, Víctor Manuel (2004). Relaciones humanas. Segunda edición. México. Editorial Limusa
12. Lévy-Leboyer, Claude. (2003). La motivación en la empresa; modelos y estrategias. Primera edición. Paris, Francia. Editorial D`organisation
13. Bernárdez, Mariano. (2009). Desempeño humano, manual de consultoría. Primera edición. Indiana, Estados Unidos. Editorial Global Business Press.
14. Gorbaneff, Yuri; Torres, Sergio; Cardona, José Fernando (2009) El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. Revista de Economía Institucional v. 11, n. 21 pp. 73 - 91, ISSN 0124-5996
15. Thevenet, Maurice. (1992). Auditoria de la cultura empresarial. Primera edición.
16. Nacinovic; Ivana; Galetic, Lovorka; Cavlek, Nevenka (2010). International Journal of Social Sciences 5: Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems.
17. Torres Valdivieso Sergio, Uribe González Elsa Margarita, Gorbaneff Yuri, Contreras Caballero Nelson. El Método de Estudios de Caso en la Investigación de la Administración de Instituciones de Salud. Colombia.
18. Oslo. (2010). Oslo Manual. Organisation for Economic Co-operation and Development. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

19. Trigo de Campos, Alexandre. (2009). La naturaleza y la dinámica de los flujos de información en la innovación; un análisis del sector servicios en España. Primera edición. España.
20. Kotter, John. (1999). La verdadera Labor de un líder. Primera edición. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
21. Calero Maria Roció, Martinez Mario, Ortega Jose Manuel, Román Maria Victoria (2005). Impacto de las nuevas Tecnologías en los canales de distribución financieros. Estados Unidos. Editorial Harvard Business Press.
22. Vargas Marisela, Malaver Florentino, Zerda Álvaro (2003). La innovación Tecnológica en la industria Colombiana. Colombia.
23. Santos Helena, Figueroa Pedro, Fernandez Carlos (2010). The influence of Human Capital on the innovativeness of firms.
24. Govindarajan Vijay, Timble Chris (2010). The other side of innovation, Solving the execution Challenge.

## ANEXOS

### **Encuesta.**

Conteste el siguiente cuestionario teniendo en cuenta que 1 es rechazo total y 5 es aceptación total.

	5	4	3	2	1
CARACTERISTICAS CARGO					
Tengo grandes posibilidades de innovación en mi puesto de trabajo			X		
CONCEPTOS DE INNOV					
Uno de los principales componentes de la innovación es la generación de conocimiento, este fenómeno necesita varios aspectos como canales de comunicación eficientes. (Oslo) <sub>18</sub>  Los canales de comunicación que maneja el laboratorio LFC son eficientes y adecuados para generar aprendizaje.				X	
La innovación (Schumpeter) <sub>19</sub> se entiende como el proceso de Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores no están aun familiarizados, también introducir un nuevo método de					X

producción o metodología organizativa, la creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi elaborados, la apertura de un nuevo mercado en un país y la Implantación de una nueva estructura en un mercado.					
CULTURA ORGANIZACIONAL					
Una característica importante para la innovación en las organizaciones es generar conocimiento (Oslo) <sup>18</sup> , existen en mí puesto de trabajo la manera de documentar las experiencias que he vivido con el fin de generar conocimiento para la organización.		X			
Cuando realizo tareas innovadoras en la mayoría de las ocasiones me veo influenciado por opiniones, ideas y sugerencias externas.(Oslo) <sup>18</sup>				X	
Puedo tomar decisiones de mercadeo libremente y solo reporto a mis superiores resultados de las acciones tomadas			X		
Varios autores sostienen que uno de los facilitadores organizacionales de la innovación es una cultura flexible que permita el cambio.(Nacinovic) <sup>16</sup>  La cultura de la compañía LFC está guiada a promover la innovación				X	

La organización tolera el fracaso ya que observa dicho fracaso como una oportunidad de aprendizaje.( Nacinovic) <sub>16</sub>				X	
Si no soy innovador, mi reputación en los ojos de mi jefe está sufriendo y perspectivas de ascenso desvanecen (Gibbons) <sub>20</sub>				X	
Si soy innovador, mi jefe me toma en cuenta para el ascenso (Gibbons) <sub>20</sub>					X
La empresa acepta y valora las nuevas ideas que surgen en mi puesto de trabajo					X
PAGO POR DESEMPEÑO					
La empresa me da una bonificación fija ligada a indicadores que miden factores diferentes a la innovación		X			
Considero que el valor de mi bonificación si es proporcional al esfuerzo que realizo en mi puesto de trabajo.(Taylor) <sub>10</sub>			X		
Para lograr la bonificación debo lograr cierto nivel de las ventas de los productos de mi línea.				X	
Para obtener la bonificación debo realizar tareas innovadoras dentro de mi puesto de trabajo.		X			
Para obtener la bonificación es suficiente realizar tareas rutinarias pero se necesita un esfuerzo significativo				X	
Para obtener la bonificación debo tener cierta				X	

participación en las recetas medicas frente a los productos de la competencia					
Para obtener la bonificación debo gestionar cierto número de contactos con los médicos				X	
Para obtener la bonificación debo lograr cierto incremento en las ventas				X	
El pago de la bonificación depende de la evaluación subjetiva de mi desempeño por mi jefe inmediato (Gibbons)			X		
El cálculo del tamaño del bono está relacionado con los indicadores preestablecidos y se de antemano cuanto voy a recibir				X	
OBJETIVO DE INNOVACION					
Uso la innovación con el fin de sustituir los productos que poco a poco van perdiendo participación en el mercado. (Oslo) <sub>18</sub>		X			
Tengo la autonomía para decidir la manera como se relaciona con los médicos			X		
Uso la innovación con el fin de ampliar la gama de productos ofrecidos por la compañía en la línea que yo manejo.(Oslo) <sub>18</sub>				X	
Uso la innovación con el fin de reducir costos y aumentar los beneficios (Oslo) <sub>18</sub>				X	
Uso la innovación con el fin de mejorar la calidad de los productos que ofrece la compañía(Oslo) <sub>18</sub>				X	

Considero que la innovación conlleva un gran riesgo y por tal razón su aplicación es difícil			X		
Considero que implantar la innovación conlleva grandes costos y por tal razón me abstengo de esta.(Oslo) <sub>18</sub>			X		
Al momento de implantar la innovación necesito apoyo de otros profesionales pero es difícil ya que el personal no está bien calificado en este aspecto.		X			
Me cuesta innovar ya que la empresa maneja una estructura organizacional resistente al cambio		X			
Me cuesta innovar debido a que la tecnología con la que cuento no es suficiente.		X			
Si no me pagan bono, igual voy a producir ideas creativas e innovadores				X	
En qué medida bono sube desempeño de tareas rutinarias			X		
En qué medida bono sube desempeño en producción de ideas creativas e innovación			X		
La empresa me da una remuneración extra si cumplo con la disciplina de llegar a tiempo	X				
La empresa valora la forma de vestir para tenerme en cuenta a la hora de brindar una remuneración extra	X				

Mi remuneración depende del desempeño que tengo en ventas.					X
Para recibir un bono extra a final de año debo innovar constantemente en los productos (Oslo) <sub>18</sub>		X			
Para recibir un bono extra a final de año debo innovar constantemente en los procesos(Oslo) <sub>18</sub>		X			
Mi innovación en las relaciones con los médicos generan una mayor remuneración		X			
Mi remuneración extra depende de la profundidad de mi análisis del mercado		X			
El pago de mi bono depende de la creatividad en el lanzamiento de productos.		X			
Para lograr mi bonificación extra debo lograr aumentar la participación de ventas de mis productos según IMS.					X

Señale con una X la tarea en la cual considera usted tiene alto poder para innovar:

- Determinar oportunidades del mercado. X
- Determino línea de productos para desarrollar X
- Desarrollo las relaciones con los médicos X
- Tabulo datos importantes para cada producto
- Presento informes escritos a mi Jefe
- Realizo lanzamientos periódicos de productos

- Realizo proyecciones sobre las ventas que puedo esperar
- Realizo estrategias para aumentar las ventas de los productos de mi línea X
- Realizo reuniones periódicas con mis colaboradores a fin de controlar las actividades que estos desarrollan.
- Realizo reuniones periódicas con mis colaboradores a fin de motivarlos para el logro de los objetivos que les propongo.

¿Tiene otra tarea en la cual innova? No \_\_\_\_\_

¿Cuál?