



**Plan de mejora del esquema de compensación variable de la empresa Compunet S.A.**

**Juan Alejandro Caro Puin**

Código: 20322118522

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá D.C, Colombia

2023



**Plan de mejora del esquema de compensación variable de la empresa Compunet S.A.**

**Juan Alejandro Caro Puin**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Administrador de Empresas**

Director (a):

Mg. Jasblehydy Fuentes

Línea de Investigación:

Gestión de las Organizaciones

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá D.C, Colombia

2023



## NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado Plan de mejora del esquema de  
compensación variable de la empresa Compunet S.A.,

Cumple con los requisitos para optar

Al título de Administrador de Empresas.

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá, 23 de noviembre de 2023.



## Contenido

Resumen .....	12
Abstract .....	13
Introducción.....	14
1. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Antecedentes .....	16
1.2 Definición del problema.....	17
2. Objetivos .....	21
2.1 General .....	21
2.2 Específicos .....	21
3. Justificación .....	22
4. Estado Del Arte.....	23
4.1 Marco Teórico.....	30
4.1.1 <i>Evolución de la Compensación Variable</i> .....	30
4.1.2 <i>Orígenes de la Compensación Variable</i> .....	30
4.1.3 <i>Motivación y Psicología</i> .....	31
4.2 Contexto del Sector Tecnológico.....	32
4.3 Componentes del Esquema de Compensación Variable .....	32
4.4 Teorías de la Motivación y la Compensación Variable .....	34
4.5 Desafíos en la Implementación .....	35



4.6	Marco Conceptual y espacial .....	36
4.6.1	<i>Salario</i> .....	38
4.6.2	<i>Incentivos</i> .....	39
4.6.3	<i>Motivación Laboral</i> .....	39
4.6.4	<i>Sistemas de evaluación del desempeño</i> .....	41
4.7	Marco Espacial.....	42
4.8	Marco Jurídico.....	43
5.	Diseño Metodologico.....	46
5.1	Tipo de estudio .....	46
5.2	Delimitación de la investigación .....	47
5.3	Población y muestra .....	47
5.4	Técnicas empleadas en la investigación.....	49
5.5	Instrumentos para recolección de información .....	51
6.	Resultados y análisis de resultados .....	53
6.1	Contexto Organizacional.....	54
6.2	Desarrollo De Objetivos.....	59
6.2.1	<i>Resultados de la encuesta</i> .....	59
6.3	Objetivos .....	86
6.3.1	<i>Diagnosticar el impacto del esquema de compensación variable en el desempeño de los gerentes de cuenta.</i> .....	86



6.3.2	<i>Identificar los factores clave que influyen en la efectividad del esquema de compensación variable en el contexto empresarial de Compunet S.A.</i>	87
6.3.3	<i>Analizar la efectividad del esquema de compensación variable en el desempeño de los gerentes de cuenta en Compunet S.A.</i>	88
6.3.4	<i>Comparar diferentes estructuras de compensación variable utilizadas por empresas del mismo segmento y su impacto en los resultados de ventas.</i>	89
6.3.5	<i>Proponer recomendaciones para mejorar la gestión del esquema de compensación variable en Compunet S.A.</i>	91
	Conclusiones	97
	Anexos	99
	Referencias	106



## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1</b> Pirámide de Maslow .....	40
<b>Gráfico 2</b> Ubicación Compunet S.A .....	42
<b>Gráfico 3</b> Organigrama Comercial Compunet S.A. R.RH.012.008.....	56
<b>Gráfico 4</b> Organigrama Administración y Finanzas Compunet S.A. R.RH. 013.004 .....	56
<b>Gráfico 5</b> Organigrama Recursos Humanos Compunet S.A. R.RH. 014.003 .....	57
<b>Gráfico 6</b> Organigrama CES e I&M Compunet S.A. R.RH. 017.001 .....	58
<b>Gráfico 7</b> Organigrama Servicios y Operaciones de TI Compunet S.A. R.RH. 006.038 .....	59
<b>Gráfico 8</b> Análisis de resultados tiempo trabajado en Compunet S.A.....	59
<b>Gráfico 9</b> Análisis de resultados cantidad de empresas del sector telecomunicaciones en las que ha trabajado cada gerente de cuenta.....	60
<b>Gráfico 10</b> Análisis de resultados años de experiencia comercial en empresas del sector telecomunicaciones. ....	62
<b>Gráfico 11</b> Análisis de resultados familiarización con el esquema de compensación variable de Compunet S.A.....	63
<b>Gráfico 12</b> Análisis de resultados sobre la búsqueda de nuevas oportunidades laborales generado por el esquema de compensación variable de Compunet S.A.....	64
<b>Gráfico 13</b> Análisis de resultados sobre la transparencia y entendimiento sobre el esquema de compensación variable de Compunet S.A. ....	65
<b>Gráfico 14</b> Análisis de resultados sobre la motivación que genera el esquema de compensación variable de Compunet S.A. para obtener resultados. ....	66



<b>Gráfico 15</b> Análisis de resultados sobre la alineación de los objetivos del gerente de cuenta con las responsabilidades laborales. ....	67
<b>Gráfico 16</b> Análisis de resultados sobre la retroalimentación clara y oportuna sobre el desempeño en relación con el esquema de compensación variable.....	68
<b>Gráfico 17</b> Análisis de resultados sobre la equidad y justicia del esquema de compensación variable para los gerentes de cuenta.....	69
<b>Gráfico 18</b> Análisis de resultados sobre las dificultades que se presentan para alcanzar los objetivos establecidos en el esquema de compensación variable. ....	70
<b>Gráfico 19</b> Análisis de resultados sobre el apoyo que recibe por parte de la empresa para cumplir los objetivos de ventas. ....	71
<b>Gráfico 20</b> Análisis de resultados sobre la satisfacción del esquema de compensación variable de Compunet S.A.....	72
<b>Gráfico 21</b> Diagnostico del impacto en el desempeño de los gerentes de cuenta.....	86
<b>Gráfico 22</b> factores clave que influyen en la efectividad del esquema de compensación variable en el contexto empresarial de Compunet S.A. ....	87



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Cantidad de Trabajadores por Área .....	48
--	----



## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo primero que todo a Dios por permitirme lograr esta meta en mi vida, por darme las capacidades para poderlo llevar a cabo, a mi esposa e hijos por apoyarme siempre y ser esa fuerza motivacional para esforzarme cada día más por ustedes y a mis padres que a pesar de muchas situaciones que se dieron en el transcurso de nuestras vidas nunca dejaron de apoyarme y motivarme a ser mejor cada día.*

*A todos gracias por creer en mí.*



### **Agradecimientos**

Quiero agradecer a la UAN y a todos los docentes con quien tuve la oportunidad de formarme, pues contribuyeron con mi proceso de aprendizaje y de la trasmision del conocimiento por parte de ellos pude obtener las bases para realizar este proyecto, tambien quiero agradecer a COMPUNET S.A. por brindarme la facilidad para acceder a la informacion con la cual fue posible llevar a buen termino esta investigacion.



## Resumen

La presente investigación tiene como principal objetivo analizar la problemática de COMPUNET S.A., una empresa de telecomunicaciones, en donde los esquemas de compensación variable no son satisfactorios para los gerentes de cuenta, afectando negativamente la productividad y metas de ventas.

Para abordar este problema, se utilizó el método descriptivo, entrevistando a 13 gerentes de cuenta activos. El estudio se enfocó en entender cómo los sistemas de compensación variable impactan la motivación y productividad de los empleados, analizando aspectos como ambiente laboral, esquemas de compensación y salarios emocionales.

Los resultados obtenidos ofrecen una visión detallada de la relación entre la compensación variable y la productividad. Estos hallazgos sirven como guía para mejorar los sistemas de compensación de la empresa, buscando incrementar el rendimiento de los gerentes de cuenta. Esto, a su vez, tiene el potencial de mejorar la situación general de COMPUNET S.A. en el mercado, abordando las preocupaciones iniciales y elevando la eficacia de la empresa en un contexto competitivo.

**Palabras clave:** compensación variable, productividad, motivación, salario emocional.



### **Abstract**

The present research aims to analyze the issue faced by Compunet S.A., a telecommunications company, where the variable compensation schemes are unsatisfactory for account managers, negatively impacting productivity and sales goals. To address this problem, a descriptive method was used, involving interviews with 13 active account managers. The study focused on understanding how variable compensation systems affect employee motivation and productivity, analyzing aspects such as work environment, compensation schemes, and emotional salaries.

The results obtained provide a detailed insight into the relationship between variable compensation and productivity. These findings serve as a guide to enhance the company's compensation systems, aiming to increase the performance of account managers. This, in turn, has the potential to improve Compunet S.A.'s overall position in the market, addressing initial concerns and enhancing the company's effectiveness in a competitive context.

**Keywords:** Variable compensation, Productivity, Motivation, Emotional salary



## Introducción

La productividad y los esquemas de compensación variable se han convertido en pilares fundamentales en el contexto de la gestión de recursos humanos y la administración empresarial actual, (Cascio, Wayne F., 1991). Existe un creciente interés en estos aspectos debido a los resultados obtenidos para impulsar el desempeño de los empleados y alcanzar los objetivos corporativos.

Las empresas han adoptado estrategias innovadoras, como los esquemas basados en salarios emocionales y remuneración objetiva, para fomentar la motivación de sus funcionarios y alinear sus esfuerzos con las metas organizacionales (Pink, D. H. , 2011). Estos programas de compensación variable han evolucionado significativamente a lo largo de los años, desde bonificaciones y comisiones hasta participación en las ganancias, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones (Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C., 2021).

A pesar de los beneficios potenciales, la implementación de estos esquemas conlleva riesgos y desafíos. Este trabajo de investigación se propone explorar e identificar los factores clave que influyen en la efectividad del esquema de compensación variable en Compunet S.A. ¿Qué mejoras pueden realizarse sobre el esquema de compensación variable que permitan aumentar la productividad y el cumplimiento del presupuesto de ventas de los gerentes de cuenta de la empresa Compunet S.A.? Se analizará su impacto en el desempeño de los gerentes de cuenta y se compararán diferentes estructuras de compensación variable en el mismo sector. Además, se examinará cómo estos esquemas afectan la motivación, la eficiencia organizacional y la ética en el lugar de trabajo.



Se utilizó el método descriptivo para llevar a cabo esta investigación, uno de los objetivos principales es dar una visión integral de los esquemas comisionales y su influencia en el desempeño de los funcionarios, además, proponer recomendaciones para diseñar esquemas comisionales efectivos y equitativos que influyan positivamente en el desempeño y el cumplimiento de las metas establecidas.



## 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes

La productividad y la compensación variable son dos factores importantes en la gestión de recursos humanos y la administración empresarial en la actualidad. La productividad, entendida como la capacidad de la organización para utilizar los recursos de manera efectiva para lograr resultados óptimos, es un indicador clave del éxito y la competitividad de la organización en un mercado globalizado y en constante cambio. Por otro lado, los planes de retribución variable se han convertido en una herramienta estratégica utilizada por las empresas para aumentar la motivación de los empleados y alinear sus esfuerzos con los objetivos corporativos.

En los últimos años, la relación entre productividad y sistemas de remuneración variable se han convertido en un tema de creciente interés en la literatura académica y empresarial. Comprender cómo los incentivos financieros pueden afectar el desempeño de los empleados y, en última instancia, la productividad organizacional ha llevado a que estos temas sean objeto de más investigaciones.

Algunos investigadores sugieren que la compensación debería ir más allá del salario base e incluir elementos como bonificaciones basadas en el desempeño y beneficios tangibles como desarrollo profesional y programas de bienestar. Otros sugieren enfoques más flexibles, como el pago variable, que permite a los empleados elegir cómo quieren ser recompensados, ya sea en efectivo, tiempo libre o una inversión en desarrollo personal.

Por ejemplo, en el trabajo creado por (Bautista Botello, M., 2018) titulado: Diseño de un plan de bienestar fundamentado en las necesidades personales, afectivas y económicas de los



trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S., se realiza en una empresa dedicada a la fabricación y distribución de objetos decorativos, velas para celebraciones especiales, donde los investigadores tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados, esto lo hacen a partir de la caracterización de la empresa, del estudio de los problemas investigados y el diagnóstico de las necesidades de los socios. para ello se utiliza una encuesta con escala Likert para identificar a la empresa sobre factores como motivación, calidad de vida, responsabilidad, eficiencia, salario, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación y participación en los logros de la empresa, lo que llevó a descubrir la necesidad de un plan social, debido a que los empleados se encuentran desmotivados e insatisfechos con los incentivos de la empresa. El estudio apoya este trabajo porque delinea las pautas y condiciones para la elaboración de un plan de bienestar y permite establecer criterios que satisfagan las necesidades de los gerentes de cuenta en Compunet S.A.

Los antecedentes muestran que la productividad y la remuneración variable están estrechamente relacionadas. La revisión de la literatura muestra que existen varias teorías y enfoques para implementar sistemas de recompensa variable y su efectividad puede variar dependiendo del contexto organizacional. Los estudios empíricos muestran que la elección correcta del sistema de compensación variable puede afectar significativamente la productividad y la eficiencia de los empleados.

## **1.2 Definición del problema**

La empresa Compunet S.A. la cual lleva más de 30 años en el sector de las telecomunicaciones, siempre ha buscado estar a la vanguardia del mercado innovando su



portafolio de servicios de acuerdo con los avances tecnológicos que se tienen constantemente y generando una expansión a nivel nacional e internacional. Actualmente tiene presencia en Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, República Dominicana y México. A nivel nacional cuenta con oficinas en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta y Bucaramanga.

Su portafolio de servicios está dirigido a un segmento corporativo el cual está orientado a un entorno 360° para poder cubrir todas las necesidades de la compañía: Como primera parte la empresa tiene un gran reconocimiento en el mercado por su experticia en proyectos con el ERP SAP (System Analyse Programmentwicklung) por lo cual tiene una línea enfocada en la consultoría, soporte e implementación de estos servicios, un segundo enfoque está dado a los servicios de Cloud en donde la empresa tiene una gran ventaja al tener su nube público-privada en el único datacenter TIER IV en ETIX CALI #1 y en ella se despliegan los recursos de acuerdo a las soluciones creadas para cada cliente, por último y no menos importante brinda soluciones de automatización y gestión empresarial donde se apoyan procesos logísticos con equipos móviles, procesos asistidos por voz y gestión de inventario con drones. Compunet S.A. tiene como sede principal a Colombia, donde en la actualidad cuenta con 146 empleados directos y está clasificada como una empresa mediana de acuerdo con la normativa existente.

La problemática la cual se quiere desarrollar y proponer una solución se centra en su área comercial, debido a que en el último año ha tenido una alta rotación de personal, esto se debe a una gran cantidad de renunciaciones voluntarias comprendidas desde comienzos del año 2022 por parte de los diferentes cargos comerciales existentes en la compañía, esto ha generado una disminución en la productividad lo cual es un impacto negativo para las proyecciones de esta.



Como una premisa de este problema se ha identificado que el esquema de compensación variable (comisiones) no satisface las necesidades de los ejecutivos comerciales pues consideran que el esfuerzo que se hace para atraer un cliente y por ende una venta la cual genera un ingreso a la compañía, no está siendo acorde con la remuneración recibida por esa transacción.

Las posibles problemáticas que se encuentran en Compunet S.A. son los esquemas de compensación variable que impactan en la productividad de la empresa, al hacer parte del gremio de las telcos, sector que se caracteriza por estar en constante evolución y cambio tecnológico y en donde la competencia es cada vez más intensa. Las comisiones pueden tener un impacto significativo en la motivación del trabajador. En general, las comisiones están diseñadas para proporcionar incentivos financieros a los trabajadores que logran ciertos objetivos o cumplen con ciertos criterios de desempeño. Al tener la oportunidad de ganar más dinero a través de comisiones, los trabajadores pueden sentirse más motivados y comprometidos con su trabajo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la motivación no es solo una cuestión de dinero. Los trabajadores también pueden sentirse motivados por otros factores, como el reconocimiento, la satisfacción del trabajo bien hecho, el sentido de propósito y la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

Por lo tanto, para maximizar la motivación del empleado, las empresas deben considerar una amplia gama de factores, incluidas las comisiones, pero no limitadas a ellas. Es importante que los empleadores brinden un ambiente de trabajo positivo y apoyen a los funcionarios a través de capacitación, retroalimentación y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Al hacerlo, los trabajadores pueden sentirse más comprometidos y motivados en su trabajo, lo que puede conducir a un mejor desempeño y resultados para la empresa.



Al tener en cuenta que hay una afectación directa a uno de los recursos intangibles y más importantes de todas las compañías como lo es el talento humano, el no cumplir con sus expectativas, mejor explicado en la pirámide de necesidades de Maslow (Maslow, 1954), sus necesidades básicas se ven afectadas con el actual método de compensación variable, dando como resultado el no cumplimiento de metas definidas.

Los gerentes de cuenta están enfrentados a una gran presión por el cumplimiento de las metas mensuales y anuales que tiene la organización y es muy fácil para un colaborador perder la motivación por no conseguir los objetivos esperados, es allí donde desde los cargos gerenciales deben empezar a considerar la implementación de estrategias para incrementar la productividad y se deberá incluir no solo factores económicos como bonos o comisiones sino el salario emocional, donde algunas empresas están generando un diferencial ofreciendo a sus empleados beneficios como el trabajo desde casa, días libres por cumplimiento entre otras. Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué mejoras pueden realizarse sobre el esquema de compensación variable que permitan aumentar la productividad y el cumplimiento del presupuesto de ventas de los gerentes de cuenta de la empresa Compunet S.A.?



## 2. Objetivos

### 2.1 General

Proponer un plan de mejora del esquema de compensación variable de la empresa Compunet S.A.

### 2.2 Específicos

- Diagnosticar el impacto del esquema de compensación variable en el desempeño de los gerentes de cuenta de Compunet S.A.
- Identificar los factores clave que influyen en la efectividad del esquema de compensación variable en el contexto empresarial de Compunet S.A.
- Analizar la efectividad del esquema de compensación variable en el desempeño de los gerentes de cuenta en Compunet S.A.
- Comparar diferentes estructuras de compensación variable utilizadas por empresas del mismo segmento y su impacto en los resultados de ventas.
- Proponer recomendaciones para mejorar la gestión del esquema de compensación variable en Compunet S.A.



### 3. Justificación

Los esquemas de compensación variable son una herramienta importante que las empresas pueden utilizar para motivar a sus empleados a mejorar su rendimiento y contribuir a la productividad empresarial. Estos esquemas, que incluyen bonificaciones, incentivos, comisiones y algo que en la actualidad genera mucho valor en los empleados el salario emocional, están diseñados para recompensar a los empleados por su desempeño y motivarlos a trabajar más fuertemente para alcanzar sus objetivos.

El desempeño de los gerentes de cuenta de Compunet S.A actualmente se ha visto afectado por la falta de motivación que este les genera, este problema se ha incrementado en los últimos meses de acuerdo con los informes presentados por el sistema integrado de gestión de la compañía donde se evidencia que la productividad ha disminuido.

Existen varias razones por las que los esquemas comisionables pueden tener un efecto positivo en la productividad empresarial. En primer lugar, los empleados que reciben incentivos financieros por su desempeño tienden a estar más motivados y comprometidos con su trabajo. Saben que su esfuerzo se traducirá en una recompensa financiera y, por lo tanto, están más dispuestos a trabajar duro para alcanzar sus objetivos.

En segundo lugar, estos esquemas pueden contribuir a alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la empresa. Cuando los empleados tienen la oportunidad de ganar dinero adicional al cumplir con los objetivos de la empresa, están más dispuestos a trabajar en equipo y colaborar para alcanzar esos objetivos. Esto puede ayudar a mejorar la eficiencia y la productividad en toda la organización.



En tercer lugar, pueden atraer y retener a los empleados más talentosos y motivados. Los empleados que ven la oportunidad de ganar más dinero y avanzar en sus carreras profesionales son más propensos a unirse a una empresa y permanecer en ella a largo plazo. Esto puede ayudar a crear una cultura empresarial positiva y aumentar la lealtad y la satisfacción de los empleados.

Por último, pueden mejorar la calidad del trabajo y la atención al cliente. Los empleados que saben que su desempeño se traducirá en una recompensa financiera están más motivados para brindar un excelente servicio al cliente y realizar su trabajo con la máxima calidad posible.

Los esquemas de compensación variable pueden tener un impacto positivo en la productividad empresarial al motivar a los empleados, alinear sus intereses con los objetivos de la empresa, atraer y retener talentos y mejorar la calidad del trabajo y la atención al cliente. Es importante que las empresas diseñen estos esquemas cuidadosamente para garantizar que sean justos y equitativos para todos los empleados y que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

El propósito de este trabajo de grado es proporcionar un análisis a profundidad de los sistemas de compensación variable y su impacto en la organización. A través de este estudio, se busca comprender la importancia de estos esquemas para motivar y sostener el talento y el impacto que tiene en el desempeño de los empleados y, en última instancia, en el logro de los objetivos organizacionales.

#### **4. Estado Del Arte**

En la tesis doctoral de (Flores del Angel Pericles , 2021). Elementos de la Compensación variable que motivan a los trabajadores para incrementar su desempeño laboral basado en competencias, en las empresas japonesas del estado de Nuevo León: un modelo de ecuaciones



estructurales nos muestra que aunque las estrategias como las remuneraciones basadas en la evaluación de competencias suelen ser importantes para llevar a cabo un cambio positivo en la organización, es necesario también que se vinculen a las personas y su rendimiento con el resultado final y el éxito de sus estrategias.

En esta tesis se encuentra que el modelo de retribución variable donde se incluyen por ejemplo los incentivos a largo y corto plazo, los bonos por desempeño y programas de reconocimiento tienen un alto impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas japonesas en nuevo león.

La compensación variable busca incentivar a los trabajadores para el logro de resultados que impacten directamente a la rentabilidad de la empresa, se determina con base a los resultados financieros de la empresa y los resultados obtenidos por los gerentes de cuenta en la evaluación de desempeño, algunas teorías predicen que la práctica de un sistema de compensación afecta la motivación de los empleados, la motivación intrínseca no se ve afectada por el diseño de la compensación monetaria, sino por las oportunidades de promoción.

Los directivos de las empresas que se dedican a diferentes operaciones podrían establecer mecanismos que ayuden a fomentar la idea del uso de un sistema de compensación variable, tanto en forma individual como grupal.

Los aportes de esta tesis a la investigación son importantes, pues muestran que es posible trabajar sobre un esquema de compensación variable sin llegar a afectar los costos de la empresa, al contrario, generan mucha más adaptabilidad en los colaboradores pues se les reconoce individualmente sus capacidades y logros, los mismos que se verán reflejados también en los resultados grupales.



A su vez Jessica Müller (Müller, 2020) en su investigación, “Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador” nos da una visión sobre la constante necesidad de los seres humanos por autorrealizarse ,esto ya expuesto en la conocida pirámide de Maslow, y que es aplicable en el campo laboral en donde las personas se encuentran en constante búsqueda de bienestar, las empresas aportan a dicha búsqueda y por lo tanto, se deben centrar en ser más atractivos en el mercado, es decir, al tener mejores ofertas laborales, son más competitivos y logran tener alta demanda de solicitudes de empleo, lo que se traduce en poder escoger mucho mejor los colaboradores que harán parte de su nómina.

El uso combinado de recompensas financieras y no financieras conduce a una mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores, no obstante, una de las complejidades asociadas a estos sistemas, es que no existe una «mejor manera» de diseñar e implementar un sistema de recompensas totales, aunque las organizaciones pueden aprender unas de otras, cada una de ellas es autónoma y debe crear su propia solución, debido a esto, al analizar el impacto de cada uno de los componentes del sistema de recompensas, se refuerza que la satisfacción y bienestar impacta en el desempeño laboral y el compromiso organizacional; el sistema de recompensas genera sentido de pertenencia en los empleados, y para la gestión de recursos humanos este punto de vista servirá de guía al momento de establecer una política de remuneraciones, permitiendo establecer prioridades entre los distintos componentes del esquema de compensación variable.

Lo expuesto por Müller, aporta a la investigación ya que, en los resultados obtenidos, se evidencia que la plena satisfacción de los colaboradores en todas las áreas (psicológica,



económica y de formación) es posible a partir de la creación de políticas de compensación, en donde se tengan en cuenta, no solo las tareas a realizar, sino también la remuneración justa y los incentivos adicionales.

Es importante destacar que es necesario contar con la voluntad de las empresas y con legislaciones que permitan desarrollar adecuadamente estos modelos, mientras tanto, es posible trabajar sobre un esquema comisional que aborde todas las necesidades del empleado y de la empresa para que ambas partes se vean altamente beneficiadas.

Por otra parte, Zuleyma Lara (Lara Álvarez, Z. P. , 2021) en su trabajo sobre Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito) se enfoca en la gestión del desempeño y la remuneración variable en la empresa, Dicha compañía se destaca en la industria láctea ecuatoriana por su antigüedad y estructura organizativa, aunque la empresa enfrenta desafíos relacionados con la motivación y el desempeño del personal, pues los resultados son la disminución de la productividad, la falta de metas ambiciosas y la antigüedad de los líderes de área, este estudio buscó alinear la gestión del desempeño con los objetivos estratégicos.

Definir una política salarial en donde la compensación monetaria y la variable de comisión estén alineadas con la necesidad que expresan los colaboradores de obtener beneficios que les permita su desarrollo personal, la autora de este plan destaca que al tener líderes que ya superan la edad de los 60 años hace que se encuentren en una zona de confort esperando ya su jubilación , lo que impide que las nuevas generaciones puedan innovar y se vean influenciados por sus líderes lo cual se traduce en falta desafíos, motivación y ambición al logro.



Este diseño propone una evaluación de desempeño con metas a corto y largo plazo en donde los incentivos permitan motivar a los trabajadores y esto cause un efecto cascada de mayor productividad en la compañía, dichos resultados del desempeño deben ser determinados y ajustados a cada cargo en donde se potencialice el talento humano y las capacidades de cada trabajador, en donde las brechas sean identificadas de forma dinámica y sistémica permitiendo así la cultura de mejoramiento en cada equipo de trabajo.

Este diseño aporta a la investigación ya que se encuentran hallazgos importantes que van ligados entre la motivación y la remuneración, siendo esto un medio para lograrlo mas no la única manera de incentivar y motivar al personal para alcanzar los resultados propuestos.

A su vez los (Cabrera A, Lopesierra L, Parra W, 2019) en su trabajo de grado Análisis del plan de incentivos y comisiones para medir su incidencia en el desempeño laboral y participación dentro del ambiente laboral de la sala de ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicada en el hotel Zuana Beach resort de la ciudad de Santa Marta, nos hablan sobre la importancia de tener un clima laboral agradable, basados no solamente al trato humano sino también a todos aquellos incentivos tangibles e intangibles que infieren de manera positiva o negativa en el rendimiento de los colaboradores.

En este diagnóstico realizado al hotel, se llevaron a cabo entrevistas a los funcionarios de la sala de ventas en donde se pudo evidenciar que, aunque tienen conocimiento de la existencia del plan de comisiones no pasa lo mismo con el plan de incentivos adicionales dado que este documento lo conocen a profundidad los funcionarios de alto cargo y el departamento de desarrollo humano que está ubicado en la ciudad de Bogotá más los asesores comerciales que son el mayor número de encuestados no conoce a fondo este plan.



Con esta investigación los autores (Cabrera A, Lopesierra L, Parra W, 2019) lograron diagnosticar que, aunque se encuentra que existe un clima laboral agradable, compañerismo y trabajo en equipo, las comisiones por venta son su más alto incentivo para mejorar su labor , pero se debe tener en cuenta que no existe una comunicación asertiva con los directivos de la regional, debido que las reuniones semanales solamente se basan el índice de cumplimiento más no se tienen en cuenta ciertas ideas que podrían ayudar a mejorar el proceso para así lograr las ventas pactadas.

Al tener su sede principal en la ciudad de Bogotá, no se les tienen en cuenta para capacitaciones, fiestas de fin de año y actividades que podrían llegar a mejorar tanto el clima laboral, como su desarrollo personal y bienestar individual.

Este trabajo de grado aporta a la investigación grandes elementos a tener en cuenta como lo son mantener la cultura de trabajo en equipo y compañerismo lo cual da como resultado el logro de metas personales como individuales , se debe tener en cuenta toda aquella opinión o sugerencia de mejora por parte de los funcionarios quienes son los que conocen de primera mano las necesidades de sus clientes y logran evidenciar los procesos que le impiden al cliente sentirse satisfecho al momento de elegir los planes vacacionales versus los costos.

Debe existir equilibrio en las funciones a realizar y el tiempo en el que se ejecutan, todo esto da como resultado motivación, baja rotación de personal y cumplimiento de metas pactadas.

En el 2021 (Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C., 2021), Liliana Coronado, en la publicación realizada para la revista de ciencias sociales (RCS) sobre Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas , nos da a conocer un término que en estados unidos en el siglo XX



se interpretaba como un instrumento sin utilidad más sin embargo en los años posteriores la perspectiva de este se transformó al punto de ser aplicable a nivel organizacional e incluso científico, el endomarketing nos da una clara visualización de la importancia de su implementación en las empresas pues vincula el cliente externo , el producto y los colaboradores que hacen posible lograr las metas propuestas de cada organización.

La investigación se llevó a cabo por medio de una encuesta realizada a los empleados de la empresa Comercializadora Global S.A. de C.V. Los resultados muestran un despliegue de lo que son las estrategias de endomarketing a nivel teórico, Falta de apoyo por parte de los gerentes, de trabajo en equipo, cuestiones relacionadas con las políticas organizacionales de la empresa como la sobre carga laboral y los horarios pocos flexibles, traduciéndose en carencia de compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.

Las nuevas generaciones buscan no solo desarrollar sus capacidades, sino también sentirse plenamente compensados a nivel salarial, personal y familiar, Son ellos la base para gestionar las estrategias de endomarketing, con las cuales se benefician al obtener mayor grado de motivación, más conocimientos, reacción positiva ante nuevos proyectos y retos, capacidad de innovar, así como participación en la toma de decisiones en la empresa.

El endomarketing aporta directamente al clima organizacional, cada empresa escoge las herramientas de planeación y ejecución que mejor se adecúe a sus necesidades y cuyos resultados perduren en el tiempo como forma de hacer frente a los retos que plantea la retención y fidelización de los empleados a sus empresas.



## **4.1 Marco Teórico**

El sistema de compensación variable de una compañía dedicada a la venta de soluciones tecnológicas es una gestión principal del área de recursos humanos, dado el dinamismo y la competitividad del sector tecnológico es crucial diseñar esquemas de compensación que motiven a los empleados a alcanzar y superar sus objetivos de ventas alineando de esta manera sus expectativas personales con los objetivos organizacionales, a lo largo de los años varios expertos y teóricos han aportado sus conocimientos y le han dado importancia a los esquemas de compensación, en este marco teórico se pondrán a consideración los elementos clave que deben tener los esquemas de compensación variable.

### ***4.1.1 Evolución de la Compensación Variable***

Las prácticas retributivas han evolucionado significativamente a lo largo de la historia. Desde sistemas de salario fijo hasta sistemas más flexibles basados en el desempeño, las empresas han estado buscando formas efectivas de recompensar a sus empleados. Esto llevó al surgimiento de sistemas de compensación variable como bonificaciones, comisiones y participación en las ganancias.

A lo largo de los años, se han producido cambios significativos en la forma en que las empresas diseñan y gestionan programas de compensación variable. Es por esa evolución que se encuentra lo siguiente:

### ***4.1.2 Orígenes de la Compensación Variable***

La compensación variable ha existido en diversas formas durante siglos, pero su formalización e investigación se remontan al siglo XX. “Compensation Management in a



Knowledge-Based World” de (Henderson R. I., 2006), examina cómo las primeras formas de compensación variable se centraban en incentivos financieros directos, como las comisiones por ventas.

**Centrarse en la productividad:** A medida que las empresas comenzaron a adoptar un enfoque más científico de la gestión, surgieron teorías como la gestión científica de Frederick Taylor. Estas teorías influyeron en el desarrollo de variables de compensación como se detalla en los “Principios de gestión científica” de (Taylor, F. W. , 2003). Las variables de recompensa ayudan a impulsar la productividad y la eficiencia en la producción.

#### **4.1.3 Motivación y Psicología**

A medida que se comprende mejor la importancia de la motivación de los empleados, investigadores como (Maslow, A. H., 1970) “Motivación y personalidad” y (Herzberg, F. , 1968) "One More Time: ¿How Do You Motivate Employees?", argumentaron como el salario variable debe adaptarse a las necesidades psicológicas de los empleados e ir más allá de simplemente recompensar el desempeño.

**Centrarse en la retención del talento:** a medida que las empresas compiten por el talento, la compensación variable está recibiendo cada vez más atención como herramienta de retención de empleados. En "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" de (Pink, D. H. , 2011), examina cómo factores como la autonomía y el dominio son esenciales para la motivación, y cómo esto está conduciendo a cambios en la estructura de los programas de compensación variable.

**Personalización y tecnología:** La era digital y la disponibilidad de datos han hecho que las variables sean aún más personalizables. Autores como Josh Bersin en el libro "Bersin by



Deloitte 2019 Global Human Capital Trends" (Deloitte, 2017) analizan cómo la tecnología y el análisis de datos pueden ayudar a las organizaciones a adaptar los programas de compensación variable a las necesidades individuales de los empleados.

**Consideraciones éticas y justas:** La equidad y la ética del salario variable son cuestiones cada vez más importantes. Escritores como Joan C. Williams en "What Works for Women at Work" han enfatizado la necesidad de abordar la brecha salarial de género y otras cuestiones de equidad en la remuneración variable.

#### 4.2 Contexto del Sector Tecnológico

- **Características del Sector Tecnológico:** es reconocido por su constante innovación y rápida evolución. Las empresas de este sector deben adaptarse rápidamente a los cambios que demanda el mercado y a la implementación de nuevos productos y servicios.
- **Competencia Global:** La competencia en el sector tecnológico es global. Las organizaciones deben competir con rivales locales y compañías internacionales, lo que intensifica la necesidad de una fuerza de ventas altamente efectiva, según los teóricos al tener una fuerza comercial motivada se desarrolla sentido de pertenencia por la empresa y esto se traduce en fidelización.

#### 4.3 Componentes del Esquema de Compensación Variable

- **Salario Base:** Como señalan Milkovich y Newman (2008), representa la parte fija de la compensación de un empleado. Es el componente fundamental que satisface las necesidades económicas básicas del empleado y se relaciona directamente con factores



como el puesto de trabajo, la experiencia y las responsabilidades, este autor aporta a la investigación la importancia de tener salarios equitativos, puestos de trabajo que cumplan con la normatividad y un ambiente laboral reconfortante.

- Comisiones sobre Ventas: Son un componente fundamental de la compensación variable en ventas de tecnología. Los comerciales reciben un porcentaje de las ventas que generan, lo que los motiva a cerrar acuerdos y aumentar la oferta de sus servicios.
- Beneficios indirectos: como destaca Martocchio (2019), abarcan una serie de prestaciones adicionales proporcionadas por la empresa, como seguros de salud, planes de jubilación, tiempo libre remunerado, bonos por cumplimiento entre otros, que mejoran el bienestar y la calidad de vida de los empleados.
- Participación en Ganancias: se puede ofrecer a los comerciales la oportunidad de participar en las comisiones generadas por los clientes nuevos que adquieren productos o servicios a largo o corto tiempo. Esto fomenta la retención de clientes y la construcción de relaciones sólidas.
- Estrategia de Compensación Total: Según Armstrong (2007), implica considerar todos los componentes de la compensación de manera integral. Esto implica alinear la compensación con los objetivos organizativos y la cultura de la empresa, asegurando que sea competitiva en el mercado laboral y motive a los empleados a alcanzar metas estratégicas, el aporte de esta teoría a la investigación es la importancia de la equidad en salarios dentro de la misma empresa como también ser competitivos con otras compañías que se dedican al mismo mercado.



#### 4.4 Teorías de la Motivación y la Compensación Variable

- Teoría de la Expectativa: La teoría de la expectativa, propuesta por Víctor Vroom (1964), sugiere que las personas son motivadas por la expectativa de que sus esfuerzos conducirán al logro de objetivos y que estos resultados generarán recompensas valiosas. En el contexto de la compensación variable, los comerciales están motivados a esforzarse más cuando creen que su desempeño llevará a mayores comisiones, bonificaciones e incentivos sorpresa.
- Teoría de la Motivación Intrínseca y Extrínseca

La teoría de la motivación intrínseca y extrínseca de Deci y Ryan (1985) nos muestra que las personas están motivadas por factores intrínsecos (como el interés y la satisfacción personal) y extrínsecos (como la compensación y el reconocimiento externo). Los esquemas de compensación variable pueden aprovechar ambas formas de motivación al proporcionar incentivos financieros (extrínsecos) y alineación con metas personales y profesionales (intrínsecos).

- La teoría del Reforzamiento de Skinner:

Burrhus Fredric Skinner (Skinner, B., 1981) es conocido por su enfoque en el condicionamiento operante, que es el estudio de cómo las consecuencias del comportamiento afectan la probabilidad de que este comportamiento se repita. Aunque no escribió un libro específico sobre motivación, sus ideas influyeron en muchas áreas de la psicología. La novela la naranja mecánica de Anthony Burgess es un ejemplo literario que trata sobre el condicionamiento y refuerzo del comportamiento humano.

- Teoría de Maslow sobre la motivación humana:



Abraham Maslow (Maslow, A. H., 1970) propuso la famosa "jerarquía de necesidades" en su libro "Motivación y Personalidad" (1954). Según esta teoría, las personas tienen un conjunto de necesidades que están organizadas en una jerarquía, desde necesidades básicas como la alimentación y la seguridad hasta necesidades superiores como la autorrealización. Este concepto ha sido explorado en la literatura y la cultura popular, en textos que abordan los temas de la autorrealización y la búsqueda de un propósito.

- Teoría de la Motivación de Herzberg: Frederick Herzberg (1959) desarrolló la teoría de los factores higiénicos y motivadores. Los esquemas de compensación, al proporcionar incentivos y reconocimiento por el desempeño, pueden actuar como factores motivadores al mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, como sugiere Herzberg.

#### 4.5 Desafíos en la Implementación

- Medición de Desempeño: La medición precisa del desempeño de los comerciales es esencial para la efectividad de los esquemas de compensación variable. Esto implica la creación de políticas robustas para indicadores clave de rendimiento (KPIs) relevantes, como el número de cierres de ventas, el valor de los contratos y la retención de clientes.
- Equidad y Transparencia: Los esquemas de compensación variable deben ser percibidos como justos y equitativos para evitar la insatisfacción y la rotación de personal. La transparencia en la comunicación de los criterios de compensación es crucial.

Al poner en práctica las teorías de compensación y motivación en la propuesta de un esquema de compensación variable en la empresa Compunet SA, se tendría una herramienta



poderosa la cual permite comprender la manera correcta de recompensar efectivamente a su fuerza comercial, motivándolos a alcanzar y superar objetivos propuestos en un mercado altamente competitivo y en constante evolución" (Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C., 2021).

Las teorías, como la de (Vroom, V. , 1964) sobre la expectativa y la de (Deloitte, 2017) y Ryan sobre motivación intrínseca y extrínseca, le proporcionan un sistema para alinear los incentivos financieros con las metas personales y profesionales de los funcionarios" (Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C., 2021).

Además, las teorías de (Skinner, B., 1981), y (Maslow, A. H., 1970) brindan información valiosa sobre el resultado de motivar correctamente a los empleados, lo que se traduce en una comprensión más exhaustiva de cómo diseñar esquemas de compensación que satisfagan tanto las necesidades económicas básicas como las aspiraciones personales más elevadas" (Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C., 2021).

Esta investigación enfrenta desafíos de la implementación, como la medición del desempeño y la equidad, incorporando enfoques y prácticas recomendadas respaldadas por estas teorías para asegurar que dichos esquemas sean justos y equitativos, lo que contribuye al éxito de la compañía en un entorno empresarial altamente dinámico y competitivo" (Araujo, Panduro, Pezo, & Chang, 2021, p. 268).

#### **4.6 Marco Conceptual y espacial**

En esta sección se realiza la conceptualización de un plan de mejora para esquemas de compensación variable, el cual es un recurso que se planea en conjunto con la gerencia comercial, la gestión del talento humano y la gerencia estratégica de una empresa. Estos temas



principales que trata esta investigación como la compensación, beneficios y todo lo que comprende la motivación y la productividad son de gran importancia. Como primera medida la compensación variable es un sistema de recompensa donde una parte importante del salario de los empleados está relacionada con los resultados del trabajo y los resultados obtenidos.

Ahora bien, es importante tener el concepto de que es la compensación y según (Robbins, S. P., DeCenzo, . D. A., Coulter, M., Estrada Zárate, J. H., & Rodríguez Batres, A. , 2013) nos dice que “Compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago dadas a los empleados, derivadas de su empleo”, hoy en día, todo el mundo se ve obligado a realizar actividades económicas que generen ingresos. Algunas personas inician su propio negocio, mientras que otras necesitan trabajar en empresas. Por la misma razón, los empleadores deben pagar de manera justa y equitativas a los empleados por esa labor realizada.

Cuando se abordan estos conceptos también se debe tener en cuenta que los empleados reciben una compensación directa e indirecta.

- **Compensación Directa:** Este tipo de compensación contempla la retribución que recibe un empleado por la labor que desarrolla en la empresa, ese pago lo recibe el empleado como salarios, comisiones, bonificaciones o premios. El autor (Chiavenato, I., , 2000) define la compensación directa como “El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado período”.
- **Compensación Indirecta:** Este tipo de compensación representa una compensación por funciones adicionales realizadas por el empleado tales como el compromiso, esfuerzo y sacrificio para lograr los resultados deseados por la organización. Chiavenato nos muestra



como “la compensación indirecta, constituye el salario indirecto resultante de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de servicios de salud, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras. La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración (...) En otras palabras la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.” (Chiavenato, I., , 2000)

La combinación de remuneración y beneficios incluye: salarios, incentivos, motivación laboral y sistemas de evaluación del desempeño.

#### **4.6.1 Salario**

Para el autor (Chiavenato, I., , 2000), el concepto de salario se presenta como un concepto complejo. Cuando una persona acepta asumir una tarea y las responsabilidades que conlleva, adquiere un compromiso que incluye mantener una rutina diaria, completar actividades y construir relaciones con la organización y el grupo de trabajo. Por ello recibe una compensación económica.

El salario se convierte en un recurso económico que repercute directamente en la calidad de vida de cada persona, porque determina su poder adquisitivo. Según palabras de Chiavenato, se entiende que existen factores tanto internos, como externos que influyen en la determinación de los salarios y que determinan sus valores. Estos factores internos y externos se combinan en lo que se conoce como “mix salarial”.



Fijar los salarios es una tarea compleja porque muchos factores pueden actuar de forma independiente o en combinación para aumentar o reducir los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan en dirección opuesta, pueden contrarrestarse entre sí y conducir a la estabilización salarial.

#### **4.6.2 Incentivos**

Los incentivos se utilizan como parte de una motivación financiera que se aplica cuando el empleado cumple ciertas condiciones predeterminadas. Ejemplo de esto son las comisiones por alcanzar el cumplimiento de ventas o cuando uno de los altos directivos cumple objetivos predeterminados.

La principal diferencia en los salarios es que estos incentivos premian el desempeño mostrado en la organización. Cualquier empresa puede utilizarlos como parte de su estrategia de motivación laboral para lograr excelentes resultados y aumentar el interés de los empleados. Es realmente importante que estos incentivos estimulen el desempeño futuro de la organización.

#### **4.6.3 Motivación Laboral**

La motivación se enfoca en una de las teorías más reconocidas: la jerarquía de necesidades de (Maslow, A. H., 1970). Esta teoría sostiene que los seres humanos tienen cinco categorías de necesidades, que se organizan de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, como el hambre, la sed, la vivienda y otras necesidades corporales esenciales.

- Necesidades de seguridad: Comprenden condiciones que brinden protección tanto física como emocional, como la estabilidad en el empleo y la ausencia de riesgos de accidentes.
- Necesidades sociales: Incluyen la necesidad de pertenecer a grupos, experimentar afecto y amor.
- Necesidades psicológicas: Comprenden factores internos relacionados con la autoestima, el reconocimiento, la autonomía, el prestigio y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización: Representan la urgencia de un individuo por alcanzar su máximo potencial y desarrollo como ser humano, utilizando todas sus capacidades al máximo.

Según esta teoría, una vez que una necesidad inferior se satisface adecuadamente, deja de actuar como un motivador principal, pero aun así contribuye al fortalecimiento de las necesidades de niveles superiores, manteniendo la misma intensidad en el grado de satisfacción de cada nivel inferior.

**Gráfico 1** Pirámide de Maslow





Fuente: Tomado de la página web <https://docenzia.com/blog/piramide-de-maslow-que-es-fases-y-ejemplos-aplicados-a-la-vida-cotidiana/>

#### **4.6.4 *Sistemas de evaluación del desempeño***

Un sistema de evaluación del desempeño es un proceso organizacional diseñado para medir, analizar y valorar el rendimiento de los empleados en una empresa o entidad. Este sistema se basa en criterios y estándares previamente establecidos con el objetivo de proporcionar retroalimentación, reconocimiento y orientación tanto a los empleados como a la dirección, con el fin de mejorar el desempeño laboral, impulsar el desarrollo profesional y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

El objetivo principal del sistema de evaluación del desempeño es medir de manera objetiva y sistemática cómo cada empleado cumple con sus deberes y objetivos laborales. El objetivo de la evaluación es conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, permitiéndoles elaborar planes de desarrollo personal para mejorar su trabajo, desempeño y contribución a la organización.

El libro " Applied Psychology in Personnel Management " de (Cascio, Wayne F., 1991) examina en profundidad el desempeño humano desde una perspectiva estratégica y proporciona consejos prácticos sobre cómo implementarlo. Al evaluar y mejorar el desempeño personal, el sistema de evaluación del desempeño promueve el logro de las metas estratégicas de la organización al vincular el desempeño del individuo con las metas de la organización.

El marco conceptual en esta investigación desempeña una parte importante al proporcionar un contexto teórico y conceptual necesario para orientar el estudio. Sirve como la



columna vertebral sobre la cual se construye toda la investigación en la empresa Compunet S.A, brindando una estructura sólida y coherente para entender el problema en cuestión.

Este marco no solo establece las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta el estudio, sino que también ayuda a los investigadores a definir y conceptualizar los conceptos clave, las variables y las relaciones entre ellas. Al ofrecer una visión panorámica de las teorías existentes, el marco conceptual permite a los investigadores identificar vacíos en el conocimiento, formular preguntas de investigación pertinentes y desarrollar conclusiones significativas.

De igual manera da unas directrices para la revisión de literatura al proporcionar una estructura que permite analizar y sintetizar conceptos de estudios previos, lo que a su vez contribuye a la construcción de argumentos sólidos y fundamentados en investigaciones anteriores. El marco conceptual no solo nutre el fundamento teórico de la investigación, sino que también actúa como una guía a los investigadores a través del amplio campo del conocimiento, permitiendo explorar y comprender mejor el tema de estudio.

#### **4.7 Marco Espacial**

##### **Ubicación Sede Principal**

Compunet S.A tiene su sede principal en Cali en centro empresa OF G309 el cual está ubicado en la Calle 64N # 5B – 146. <https://maps.app.goo.gl/rJadiwY8q86nHGDH9>

**Gráfico 2** *Ubicación Compunet S.A*



Fuente: Google Maps <https://maps.app.goo.gl/rJadiwY8q86nHGDH9>

#### 4.8 Marco Jurídico

Si bien los esquemas de compensación variable son definidos por el empleador de acuerdo con múltiples variables que se analizan, en Colombia se cuenta con un marco que nos amplía las referencias sobre temas como planes de bienestar y comisiones entre otros. Se trata de normativas vigentes que vigilan y controlan cómo se crean incentivos e incentivos como parte de una preocupación por crear un ambiente de trabajo saludable para los empleados. Cada uno se enumera a continuación y se hace una breve descripción:

- Decreto 1567 de 1998: Por el que se establece el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Incentivos para los servidores públicos. Esto fue esencial para crear un conjunto de disposiciones que favorecieran los incentivos a los empleados dentro del programa de bienestar.



- Decreto 614 de 1984: Establece las bases para la organización y gestión de la salud ocupacional en el país. Con esta legislación se estableció un área dentro de las empresas que debe responsabilizarse del bienestar de sus empleados a través de programas de apoyo.

- La Ley 100 de 1993 creó un sistema integral de seguridad social para proteger los servicios sociales para la población del país. Esto permite incluir en un mismo grupo tanto a organizaciones públicas como privadas y proporciona un marco general para abordar temas como salud, pensiones, riesgos laborales y otro tipo de servicios sociales que también tienen en cuenta el bienestar laboral.

- La Ley 789 de 2002, aprobada como parte de la reforma laboral, tiene como objetivo regular el apoyo al empleo por medio de medidas de protección social a través de ciertas regulaciones y también introduce algunas normas laborales sustantivas, particularmente relacionadas con los procedimientos de contratación.

- El Decreto 1083 de 2015 establece que los planes de estímulos e incentivos deben ser reconocidos en los programas de bienestar social y que estén basadas en el buen desempeño laboral con el cual se espera promover una cultura laboral positiva. Al mismo tiempo, el estatuto reconoce la participación de todos los trabajadores en el desarrollo de planes de beneficios y la intervención de los supervisores para diagnosticar con precisión las necesidades de los trabajadores.

- La Ley 1010 de 2006 adopta medidas para prevenir, reparar y sancionar el acoso laboral y otras formas de acoso en las relaciones laborales. Esto aborda situaciones que afectan la salud física y mental de los empleados.



- El Decreto 1227 de 2005 establece la obligatoriedad de los sistemas de incentivos con el objetivo de motivar a los empleados a desempeñarse efectivamente de acuerdo con su sentido de pertenencia a la empresa. Se espera que estos incentivos formen parte de los beneficios laborales. En particular, el artículo 70 establece que los trabajadores y sus familias deben participar en programas de protección y servicios sociales, como programas de ocio, arte, cultura, salud y vivienda.

- Sentencia 22069 del 27 de septiembre de 2004: La cual fue reiterada por la corte suprema de justicia en la sentencia SL 1798-2018, la cual regula la naturaleza para el pago de comisiones ya que éstas son constitutivas de salario y en ninguna circunstancia puede pactarse lo contrario.

Al estudiar las leyes creadas para el bienestar y protección de todos los trabajadores, encontramos que el marco legal proporciona todas aquellas normas que deben servir de base en las compañías para cumplir con los incentivos que promueven el bienestar de los trabajadores y sus familias, En este contexto, este marco legal obliga a regular y promover la implementación de dichos esquemas en los entornos empresariales.

Comprender las leyes, regulaciones y jurisprudencias relacionadas con este tipo de esquemas, establece una base sólida para analizar el impacto de la remuneración variable, evaluar su efectividad y hacer recomendaciones prácticas y éticas. Además, examinar el marco legal puede identificar desafíos legales que pueden surgir al implementar estos programas. Esto es esencial para desarrollar estrategias eficaces y sostenibles en el entorno laboral actual.

Para la presente investigación, conocer las leyes que regulan los esquemas de compensación variable es fundamental porque destaca la importancia de cumplir con los



requisitos legales y éticos en las organizaciones y así estandarizar las buenas prácticas, contribuyendo así al conocimiento en esta importante área de gestión empresarial.

## **5. Diseño Metodológico**

### **5.1 Tipo de estudio**

El presente estudio se enfoca en llevar a cabo una investigación descriptiva para caracterizar de manera concreta y detallada la incidencia de los esquemas de compensación variable en la motivación y productividad de los colaboradores de la compañía Compunet S.A. Se buscará explorar los diferentes elementos para la recolección y análisis de datos, con el objetivo de familiarizarnos con los esquemas de compensación variable.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de investigaciones previas relacionadas con el objeto de estudio. Esto nos permitirá extraer conclusiones sobre los aspectos relevantes y determinar los factores que deben ser investigados en profundidad.

Una vez identificadas las variables más relevantes en la etapa anterior, se procederá a describirlas detalladamente. Para este propósito, se utilizarán fuentes primarias que involucrarán la recopilación directa de información a través de encuestas realizadas a los gerentes de cuenta de la compañía Compunet S.A, así como la observación directa, libros de administración de empresas publicados y se recurrirá a la información recolectada por la compañía de los empleados retirados que su salida se haya dado por una renuncia voluntaria.

Con esta metodología, se espera obtener una visión clara y precisa sobre la influencia de los esquemas de compensación variable en la motivación y productividad de los colaboradores de la compañía Compunet S.A. Los resultados obtenidos serán de gran importancia para



comprender mejor esta área y podrán servir como base para futuras investigaciones y mejoras en los esquemas de compensación dentro de la organización.

## **5.2 Delimitación de la investigación**

Para poder analizar variables con la población muestra, es fundamental contar con un instrumento adecuado de recolección de información, y en este caso se utilizará una encuesta diseñada como herramienta principal.

Esto permitirá recopilar los datos necesarios para nuestro análisis, brindando una estructura y un conjunto de preguntas diseñadas de manera estratégica. Esto ayudará a obtener información relevante y confiable sobre las variables que deseamos estudiar en relación con la población seleccionada.

Además, para garantizar la efectividad y validez del proyecto de investigación, se tendrán en cuenta algunos aspectos importantes para su delimitación, tales como:

- Departamento: Comercial fuerza de ventas Compunet S.A.
- Aspecto: Baja productividad por causa de los esquemas de compensación variable.
- Delimitación Espacial: El estudio se llevará a cabo con los gerentes de cuenta de la regional en Colombia.

## **5.3 Población y muestra**



El proyecto de investigación se enfocará en analizar la población de empleados de la empresa Compunet S.A. En la actualidad la compañía cuenta con 146 colaboradores y su distribución por área es la siguiente:

**Tabla 1** *Cantidad de Trabajadores por Área*

Numero de Colaboradores	146
Comercial	13
Administrativos	25
Consultoría	35
Impresión y Movilidad	27
Servicios TI	46

Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

Los empleados seleccionados que se tomarán para la muestra de investigación son del departamento comercial, se aplicará la encuesta a los 13 gerentes de cuenta activos en la regional Colombia, la muestra se define como un subgrupo de la población o universo en estudio. En este caso, se empleará un tipo de muestra no probabilística, lo que implica que la elección de los elementos no dependerá de la probabilidad, sino de las características específicas de la investigación en curso (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2016). Este tipo de muestra también se conoce como muestra dirigida, y se ha seleccionado debido a su idoneidad para el presente estudio.

Una vez recopilada la información, se llevará a cabo un proceso de clasificación de información relevante con el objetivo de analizar e identificar los diferentes factores, variables y datos cualitativos relacionados con el tema de los esquemas de compensación variable. Este enfoque permitirá establecer una discusión sólida que contribuya al desarrollo del tema y proporcione un documento de consulta o guía para futuros estudios.



#### **5.4 Técnicas empleadas en la investigación**

En el marco de este proyecto, se llevó a cabo una etapa inicial de investigación que consistió en realizar una observación directa de los ejecutivos de cuenta de la regional Colombia de Compunet S.A. El objetivo principal de esta observación fue obtener una comprensión profunda del clima laboral y de la problemática que prevalece en dicho contexto.

Se emplearon para esta investigación dos técnicas la encuesta y la entrevista.

##### **Encuesta**

Una encuesta es un método de investigación que se utiliza para recopilar información y opiniones de un grupo de personas en particular, la cual según (Feria Avila, H., Matilla González, M. ., & Mantecón Licea, S., 2020) Consiste en la formulación de una serie de preguntas o afirmaciones diseñadas para obtener datos específicos sobre un tema o asunto en particular. Las encuestas pueden ser realizadas de forma presencial, telefónica, por correo electrónico o a través de plataformas en línea.

El objetivo principal de una encuesta es recopilar datos cuantitativos o cualitativos que permitan analizar y comprender las actitudes, opiniones, preferencias o comportamientos de una muestra representativa de la población objetivo. Los resultados obtenidos se utilizan para tomar decisiones, realizar análisis estadísticos, investigaciones de mercado, estudios de opinión, evaluación de satisfacción de clientes, entre otros propósitos.

En una encuesta, las preguntas pueden ser de diferentes tipos, como preguntas abiertas (donde los encuestados responden en sus propias palabras), preguntas cerradas (donde los encuestados seleccionan opciones predefinidas) o preguntas de escala (donde los encuestados asignan valores a las opciones según una escala predefinida). Además, se pueden incluir



preguntas demográficas para obtener información sobre características específicas de los encuestados, como edad, género, nivel educativo, etc.

Es importante que una encuesta sea diseñada de manera cuidadosa y objetiva, asegurándose de que las preguntas sean claras, imparciales y relevantes para el propósito de la investigación. También es fundamental garantizar la confidencialidad y anonimato de las respuestas, especialmente en encuestas sensibles o que traten temas delicados.

### **Entrevista**

Una entrevista es un proceso de comunicación y diálogo entre dos o más personas, en el cual una persona (el entrevistador) realiza una serie de preguntas y la otra persona (el entrevistado) responde a esas preguntas. La entrevista puede tener diferentes objetivos, como obtener información, realizar una evaluación, (Feria Avila, H., Matilla González, M. ., & Mantecón Licea, S., 2020) seleccionar a un candidato para un empleo, investigar un tema o realizar una presentación en los medios de comunicación.

En general, una entrevista implica una interacción cara a cara o a través de medios de comunicación, como el teléfono o la videoconferencia. El entrevistador plantea preguntas y busca obtener respuestas del entrevistado con el fin de obtener información relevante o cumplir con el objetivo específico de la entrevista.

La entrevista puede ser estructurada, con un conjunto de preguntas predeterminadas y en un orden específico, o puede ser más abierta y flexible, permitiendo que la conversación se desarrolle de manera más espontánea. Además, puede haber diferentes estilos de entrevista, como la entrevista de trabajo, la entrevista periodística, la entrevista de investigación, entre otros.



En resumen, una entrevista es una forma de interacción en la cual una persona realiza preguntas a otra para obtener información, evaluar, seleccionar o investigar un tema específico. Es un proceso importante en diversos contextos, tanto personales como profesionales.

## **5.5 Instrumentos para recolección de información**

En el desarrollo de esta investigación, se empleó una metodología basada en la encuesta estructurada y la entrevista de tipo exploratorio. Como primera parte el procedimiento utilizado consistió en la aplicación de una encuesta estandarizada a la población objeto de estudio, con el objetivo de obtener información detallada y descriptiva sobre los aspectos específicos que se pretenden analizar.

El cuestionario se desarrolló bajo la metodología de escala de Likert, la cual se define como:

La escala de Likert (Barrera Guerra, J. L., & Hinojosa Cruz, A., 2022) consiste en una serie de afirmaciones o enunciados a los que los encuestados deben responder indicando su grado de acuerdo o desacuerdo. Por lo general, se utiliza una escala de cinco o siete puntos, aunque también se pueden utilizar escalas de mayor o menor longitud. Cada punto de la escala representa un nivel de respuesta, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", o desde "muy insatisfecho" hasta "muy satisfecho".

Es importante tener en cuenta que la escala de Likert proporciona información sobre la intensidad o grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, pero no permite establecer relaciones de causalidad o inferir motivaciones subyacentes. Se utiliza ampliamente en estudios de opinión, encuestas de satisfacción del cliente, evaluaciones de programas y en muchos otros campos de investigación social.



Una vez diseñado el cuestionario, se llevó a cabo de manera virtual por medio de la plataforma Google Forms, la encuesta consta de 13 preguntas cerradas y dos preguntas abiertas, se estimó que el tiempo para el diligenciamiento de esta es de 15 minutos (Ver anexo 2). Con ella se recopilaron los datos necesarios y posteriormente se procesó y analizó. Para este estudio, se optó por realizar un estudio correlacional, ya que el propósito principal es determinar el tipo de relación existente entre los esquemas de compensación y la productividad de los empleados.

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó la herramienta Microsoft Excel. Ya que esta aplicación proporciona diversas funcionalidades que facilitan la organización, el cálculo y la presentación de los resultados. Con el fin de obtener conclusiones relevantes y significativas, se emplearon técnicas estadísticas adecuadas para el tipo de datos recopilados.

En una segunda parte se ejecutó una entrevista al gerente comercial para Colombia de Compunet S.A. con la cual se busca tener una perspectiva por parte del área gerencial y tener presente a las dos partes que intervienen en la relación laboral, este recurso fundamenta su uso en esta investigación por las siguientes razones:

- Experiencia y Conocimiento
- Relación de la teoría con la practica
- Casos de éxito
- Perspectiva de la industria

Existen varios tipos de entrevistas utilizadas en diversos contextos y con diferentes propósitos. A continuación, se menciona algunos de los tipos de entrevista más comunes:



**Entrevista de Reclutamiento:** Se utiliza en el proceso de contratación para evaluar las habilidades, experiencia e idoneidad de los candidatos para un trabajo en particular. Puede incluir preguntas técnicas, de comportamiento y situacionales.

**Entrevista de evaluación del desempeño:** Evalúa el desempeño del empleado en el puesto actual, se discuten los logros, metas, fortalezas y áreas de desarrollo del empleado.

**Entrevista de Salida:** Se realiza cuando un empleado deja la empresa ya sea por renuncia voluntaria o despido. El objetivo es obtener retroalimentación sobre la experiencia del empleado en la organización y los motivos de su salida.

**Entrevista Exploratoria:** Se utiliza en investigaciones académicas o de mercado para recopilar y obtener información.

Para la investigación se realizó una encuesta de tipo exploratorio, se desarrolló por medio de la plataforma Microsoft Teams y conto con un total de 15 preguntas (Ver anexo 3).

## 6. Resultados y análisis de resultados

Esta sección, se centra no sólo en los resultados numéricos sino también en el contexto más amplio, se examinan cómo estos resultados se relacionan con la teoría existente, cómo apoyan o refutan hipótesis y cómo contribuyen al conocimiento de la investigación. Es importante recordar que el análisis del desempeño no es un proceso aislado, se basa en métodos previamente establecidos y relaciona datos con teorías y conceptos existentes en la disciplina.

Adicionalmente, se deben considerar las restricciones inherentes al análisis en donde se realiza un examen minucioso de las consecuencias prácticas y teóricas de los descubrimientos, llevando a una exploración detallada de la información recopilada, evitando la redundancia y



presentando una perspectiva integral y exhaustiva de los resultados derivados del estudio, complementada con datos que enriquecen la visión más detallada del entorno de Compunet S.A.

## **6.1 Contexto Organizacional**

Compunet S.A es una empresa que presta sus servicios como Integrador tecnológico con soluciones que han evolucionado a lo largo del tiempo de acuerdo con los requerimientos de los clientes, su foco está en el sector privado, ofrece servicios especializados y soluciones integradas de tecnología.

Es una compañía dedicada a la innovación de negocios intersectoriales que ofrece a sus clientes un acompañamiento gerencial, basados en el conocimiento y la experiencia adquirida, buscando estar a la vanguardia de los constantes cambios de la era digital, por medio de aliados se ofrecen soluciones de valor agregado para generar transformaciones organizacionales, ofreciendo así un portafolio 360 apoyado por la innovación en la economía global.

- Inició sus operaciones en el año 1991 en la ciudad de Cali como distribuidores de HP, complementando servicios de cableado estructurado.
- En el año de 1996 se convierte en el primer partner de SAP en Colombia.
- En el 2002 se amplía el portafolio 360 para SAP: Licencias, consultoría, soporte y administración.
- Inicia el Portafolio de movilidad con Motorola en el 2008. Grupo Nutresa: primer cliente en automatización: Fuerza de venta.
- En el 2011 Fundación Valle del Lili se convierte en caso de éxito a nivel mundial con la solución mySiss.



- En el año 2021 se realiza la migración de los clientes base instalada al Data Center EtixCali#1 propiedad de Compunet S.A.

- Creación de marca Grupo Cnet en el 2022, Inicia el proceso de internacionalización y nuevas alianzas.

**Misión:**

Acompañar a nuestros clientes del sector privado del orden nacional e internacional apoyando la mejora en su competitividad, mediante la entrega de servicios especializados y soluciones integrales de tecnologías de la información en una relación de largo plazo, que se sustenta en la confianza mutua y la idoneidad de nuestro talento humano.

**Visión:**

Mantener nuestro liderazgo en el mercado nacional y fortalecer nuestro posicionamiento a nivel internacional, alrededor de soluciones especializadas y servicios integrales de tecnología informática.

**Principios y Valores Corporativos:**

Como compañía teniendo como foco los clientes y la experiencia que se quiere proyectar hacia los mismos, se apoya en principios y valores para generar un valor agregado y un diferencial en las empresas del sector, es por ello por lo que incorpora en su esencia lo siguiente:

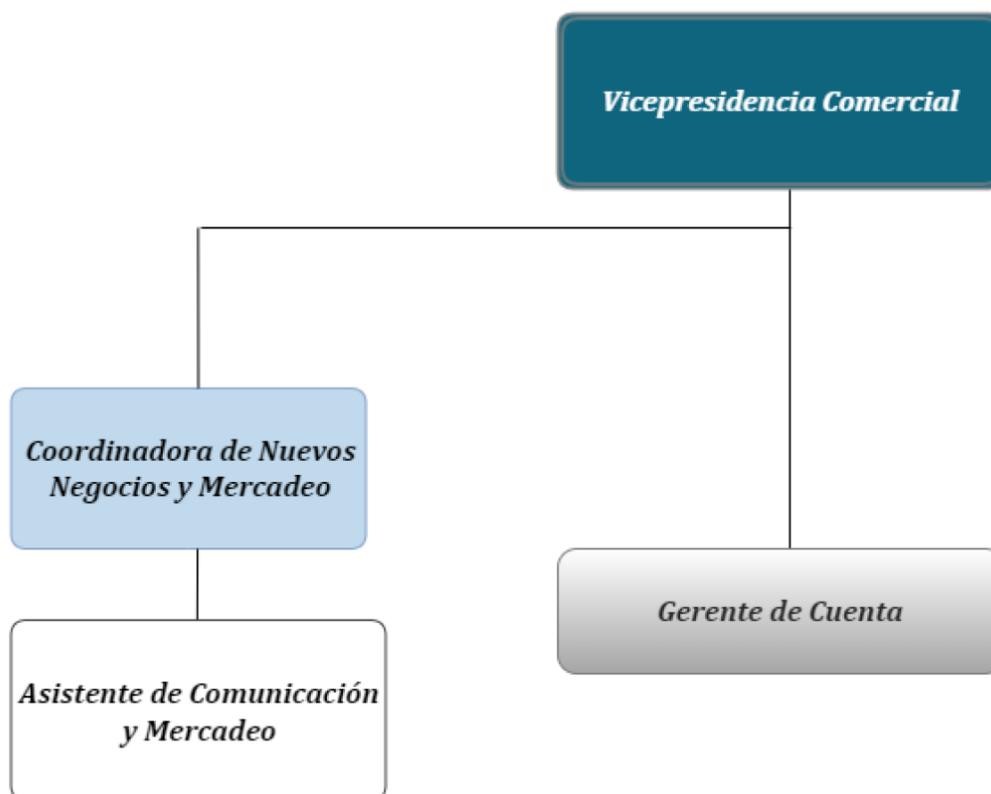
- Confidencialidad
- Seguridad
- Integridad
- Disponibilidad
- Compromiso
- Lealtad

- Responsabilidad
- Honestidad y ética
- Proactividad
- Vocación de servicio y profesionalismo

### Organigramas

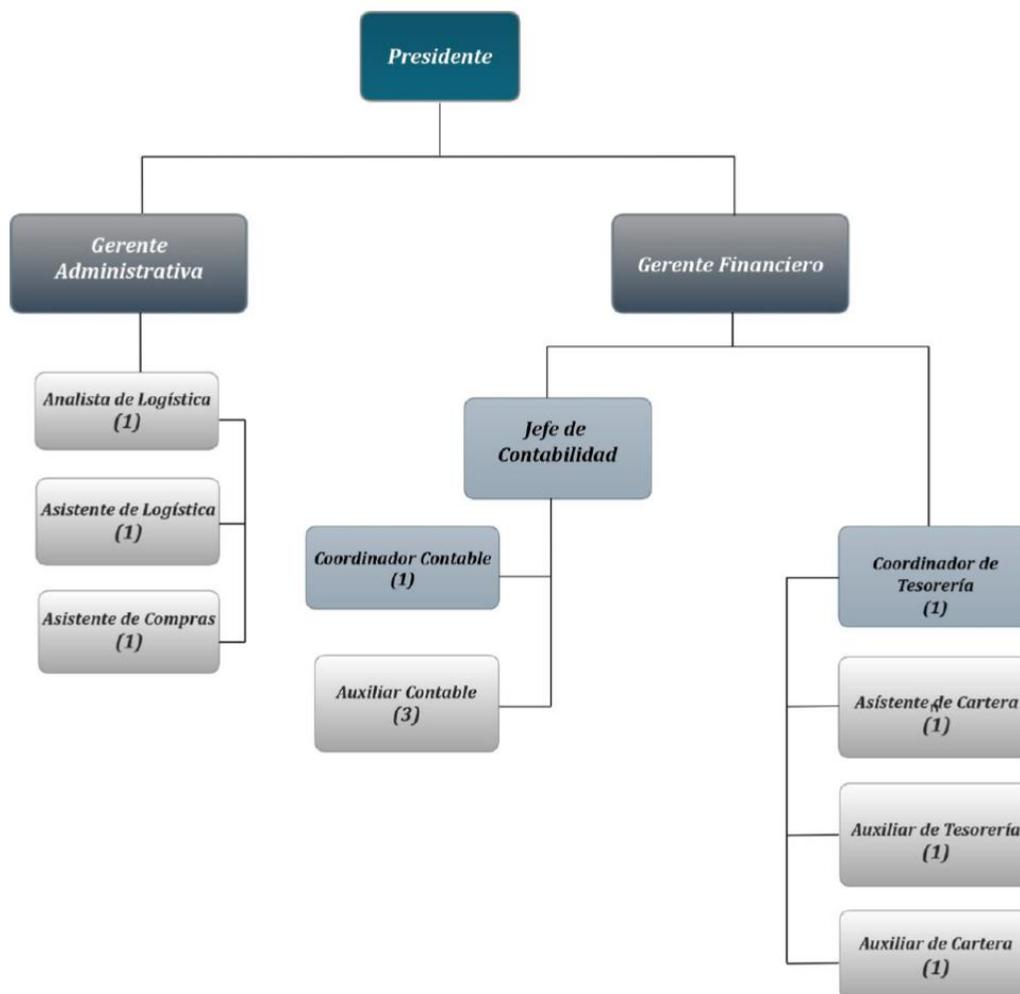
De acuerdo con los procedimientos internos de la compañía no existe un organigrama general, sino que se encuentran divididos por cada una de las áreas estratégicas de la compañía como se muestran en los siguientes gráficos:

**Gráfico 3** Organigrama Comercial Compunet S.A. R.RH.012.008



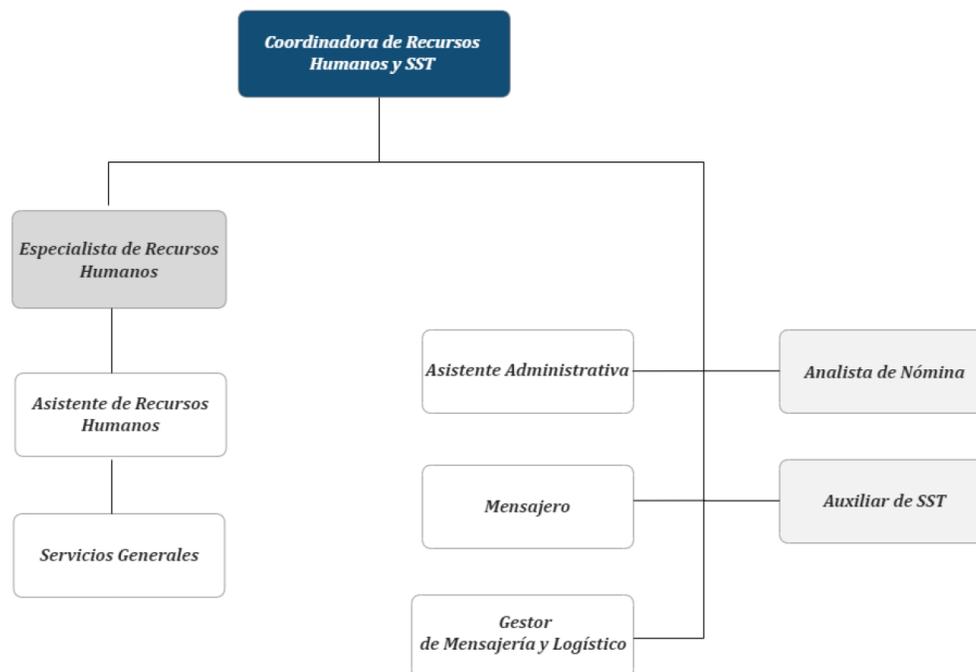
Fuente: Sistema integrado de gestión - Fecha de Publicación: 07 de septiembre de 2023

**Gráfico 4** Organigrama Administración y Finanzas Compunet S.A. R.RH. 013.004



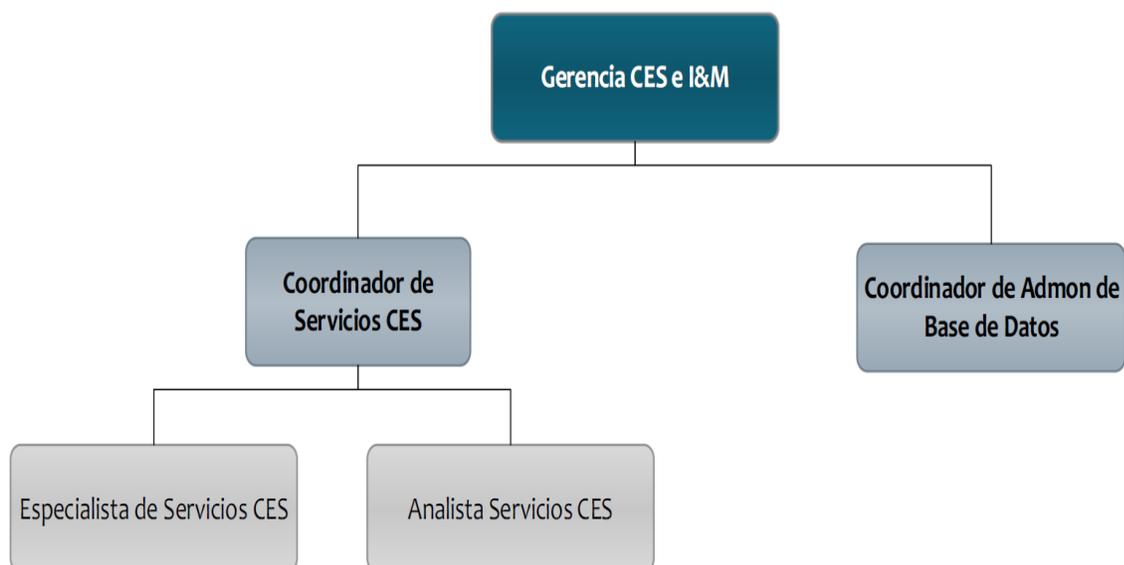
Fuente: Sistema integrado de gestión - Fecha de Publicación: 18 de mayo de 2023

*Gráfico 5 Organigrama Recursos Humanos Compunet S.A. R.RH. 014.003*



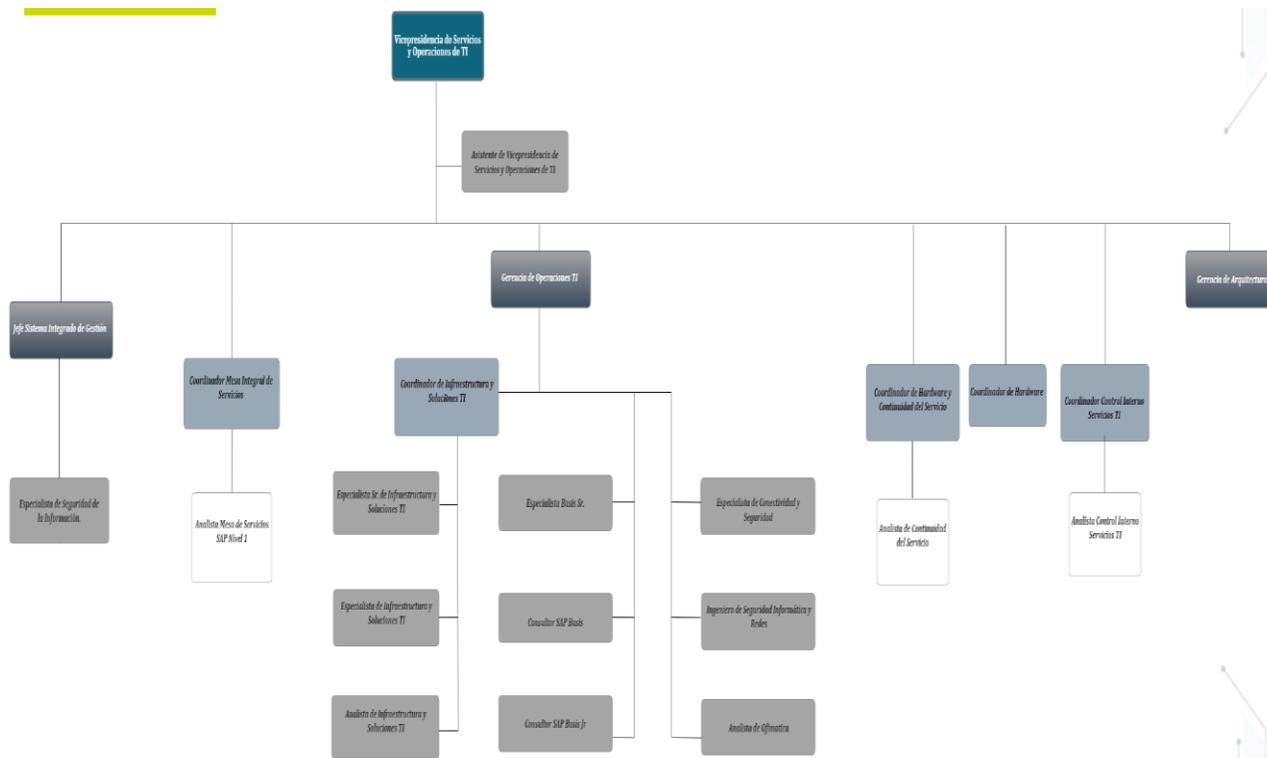
Fuente: Sistema integrado de gestión - Fecha de Publicación: 07 de septiembre de 2023

**Gráfico 6** Organigrama CES e I&M Compunet S.A. R.RH. 017.001



Fuente: Sistema integrado de gestión - Fecha de Publicación: 20 de mayo de 2022

**Gráfico 7** Organigrama Servicios y Operaciones de TI Compunet S.A. R.RH. 006.038



Fuente: Sistema integrado de gestión - Fecha de Publicación: 07 de septiembre de 2023

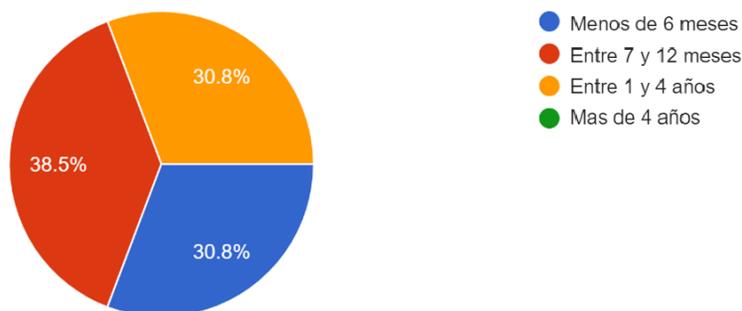
## 6.2 Desarrollo De Objetivos

### 6.2.1 Resultados de la encuesta

Luego de aplicar la encuesta que consta de 15 preguntas a los 13 gerentes de cuenta de Compunet S.A se hace un análisis estadístico con los datos que se han recolectado, los cuales permiten conocer cómo se percibe el esquema de comisión variable que tiene dispuesto la empresa actualmente y el grado de aceptación de este.

### Gráfico 8 Análisis de resultados tiempo trabajado en Compunet S.A.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Compunet S.A.?



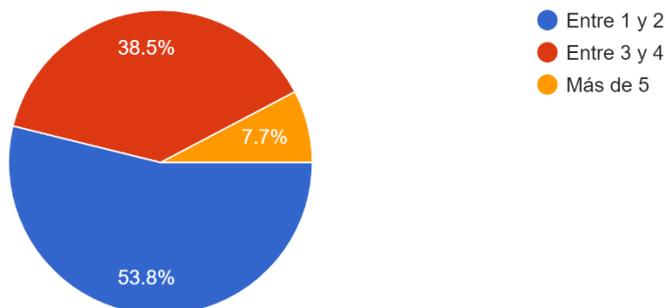
Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

El 69,3% de los empleados ha trabajado para Compunet S.A. Menos de un año. Esto indica una alta rotación o políticas de contratación recientes. El 30,8% de las personas ha trabajado en la empresa de 1 a 4 años.

Esto muestra que la empresa mantiene cierta estabilidad después del primer año, ya que la mayoría de los que superan el primer año tienden a quedarse por mucho tiempo, sin embargo, dado que la compañía tiene una trayectoria de 30 años en el mercado y una mayor proporción de empleados han estado en la empresa durante menos de un año puede indicar una rotación relativamente alta, Esto puede deberse a diversos factores, como las condiciones laborales, la cultura de la empresa o las políticas de recursos humanos.

**Gráfico 9** *Análisis de resultados cantidad de empresas del sector telecomunicaciones en las que ha trabajado cada gerente de cuenta*

2. ¿En cuantas empresas del sector telecomunicaciones ha trabajado?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

Los resultados de las preguntas reflejan claramente la experiencia de los encuestados trabajando en la industria de las telecomunicaciones, analizando cada una de las opciones se evidencia que:

La mayoría de los encuestados que corresponde al 53.8 % ha trabajado en 1 o 2 empresas del sector de las telecomunicaciones. Esto puede indicar que la mayoría de las personas tienen una experiencia relativamente limitada trabajando en este campo. Puede haber varias razones para esto, como estabilidad laboral limitada, satisfacción laboral o pocas oportunidades de crecimiento dentro del mismo sector industrial.

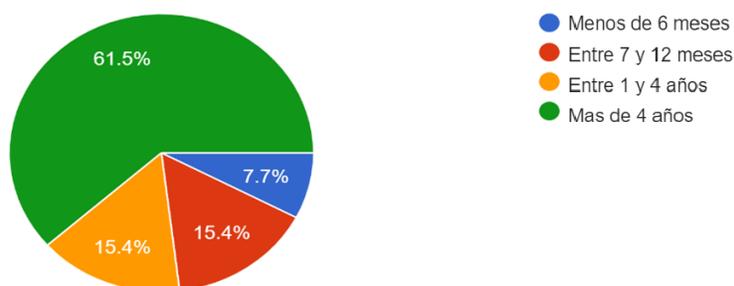
El 38.5 % de los encuestados ha trabajado en 3 o 4 empresas del sector. Este grupo representa a personas con más experiencia laboral que el primer grupo. Es posible que estas personas hayan cambiado de empleador en busca de mejores oportunidades profesionales, desafíos más significativos o un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

La parte más pequeña (7,7%) ha trabajado en más de 5 empresas, este grupo tiene una alta movilidad laboral y una amplia experiencia, dicha movilidad llega a estar motivada por la búsqueda de nuevos retos, la especialización en diferentes áreas de la industria de las telecomunicaciones o la adaptación a los cambios del mercado laboral.

El análisis de estos datos muestra que las trayectorias profesionales de las personas que trabajan en la industria de las telecomunicaciones varían ampliamente, desde una experiencia laboral bastante limitada hasta una gran variedad de roles y empleadores.

**Gráfico 10** *Análisis de resultados años de experiencia comercial en empresas del sector telecomunicaciones.*

3. ¿Cuántos años de experiencia comercial tiene en el sector de las telecomunicaciones?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

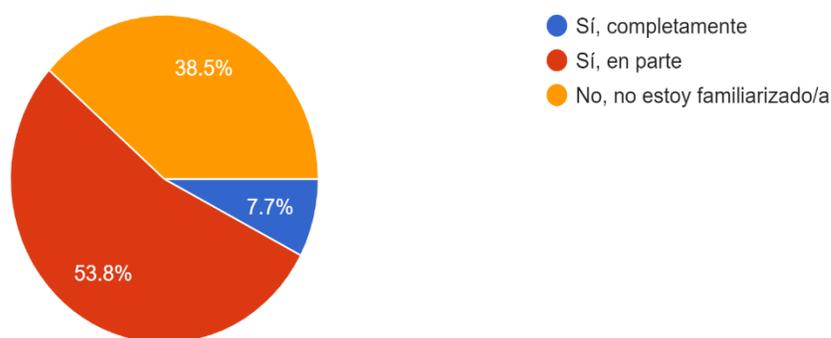
El 76.9% mayoría de los encuestados tienen una amplia experiencia en este campo. Esto puede indicar que el mercado laboral está maduro y los profesionales han enfocado sus carreras para explorar el segmento de las telecomunicaciones. Aunque la mayoría cuenta con experiencia, el 23,1% es de menos de 1 año, esto demuestra que constantemente ingresan nuevos profesionales a la industria que aportan nuevas perspectivas e innovación al mundo de la tecnología.

Las empresas a menudo se enfrentan a desafíos al administrar equipos con notables disparidades en la experiencia, la incorporación de nuevos empleados en conjunción con aquellos que cuentan con una vasta experiencia resulta fundamental para garantizar el éxito de la organización en particular, para los recién llegados a la industria, estos resultados pueden ofrecer

valiosas ocasiones de crecimiento y aprendizaje a través de la interacción con sus colegas más experimentados.

**Gráfico 11** *Análisis de resultados familiarización con el esquema de compensación variable de Compunet S.A.*

4. ¿Está familiarizado/a con el esquema de compensación variable de Compunet S.A.?



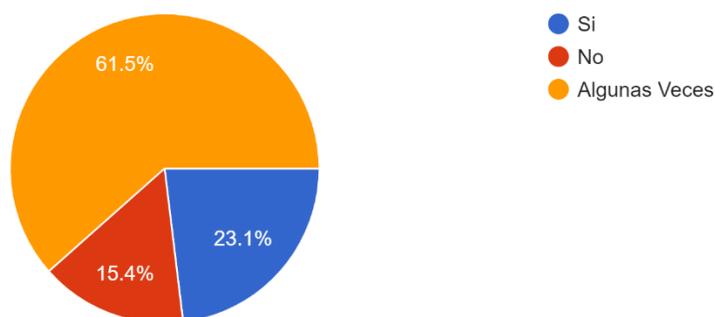
Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

El 53.8 % de los encuestados en parte estaba familiarizado con el esquema comisional, pero no necesariamente todo. Esto puede significar que han oído hablar de él o que tienen un conocimiento básico del mismo. Algunos expresaron total familiaridad con el esquema lo que se puede traducir en un conocimiento detallado y profundo de cómo funciona la compensación variable en Compunet S.A.

El 61.5% de los encuestados tiene algún grado de familiaridad con el esquema de compensación variable de Compunet S.A, mientras que el 38,5% no sabe nada. La mayoría de los gerentes de cuenta tienen conocimiento sobre el plan de retribución variable. Esto indica que la empresa se comunica de forma eficaz, ya que un gran número de encuestados están familiarizados al menos parcialmente con el sistema.

**Gráfico 12** Análisis de resultados sobre la búsqueda de nuevas oportunidades laborales generado por el esquema de compensación variable de Compunet S.A.

5. ¿El esquema de compensación variable de Compunet S.A. lo ha llevado a buscar nuevas ofertas laborales?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

Casi una cuarta parte de los empleados encuestados dijeron que los acuerdos de remuneración variable influyeron en su decisión de buscar nuevas oportunidades laborales. Esto puede indicar que un gran número de empleados no están satisfechos con el sistema salarial actual y están explorando otras opciones.

El 15,4% de los encuestados afirmó que el plan de remuneración variable no afecta su búsqueda de empleo, podría haber varias explicaciones diferentes para esto, como por ejemplo encontrarse satisfechos con sus planes actuales, no consideraron otras opciones laborales u otros factores influyeron en su decisión de no cambiar de trabajo.

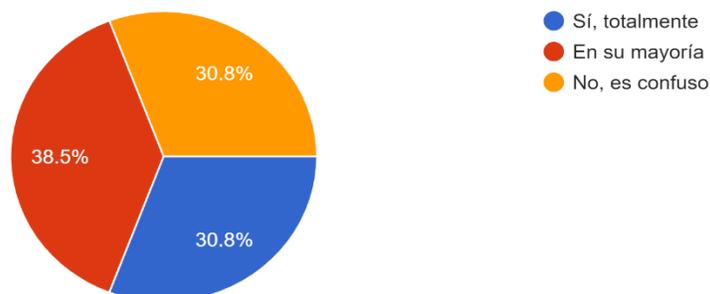
La mayoría de los encuestados (61,5%) mencionaron que el sistema de salario variable les hace buscar en ocasiones nuevas oportunidades laborales, esta reacción muestra una relación compleja con el sistema salarial actual, los empleados pueden evaluar continuamente su

satisfacción laboral y considerar alternativas basadas en las fluctuaciones en un sistema de pago variable.

En ocasiones, un gran número de empleados busca nuevas oportunidades laborales, lo que significa que la satisfacción laboral se está viendo afectada por un plan de compensación variable que no los hace sentir completamente compensados, la diferencia con la estructura salarial y/o comisional comparada con otras empresas del mismo sector y la percepción de falta de equidad o a la necesidad de mejores incentivos para retener a los trabajadores calificados.

**Gráfico 13** *Análisis de resultados sobre la transparencia y entendimiento sobre el esquema de compensación variable de Compunet S.A.*

6. ¿Cree que el esquema de compensación variable es transparente y fácil de entender?



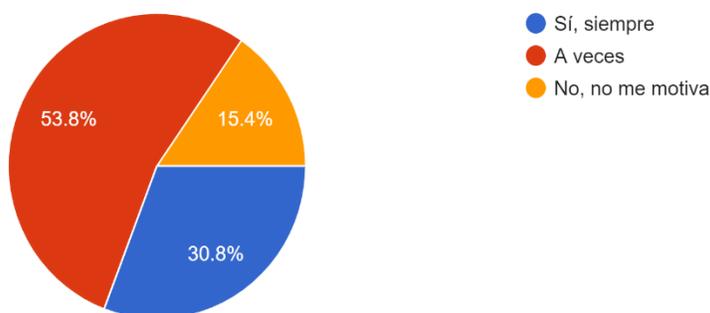
*Fuente: Elaboración Propia del Autor*

Se puede ver que los encuestados están divididos: un tercio de ellos cree que los planes de pago variable son transparentes y fáciles de entender. Esto demuestra que algunas personas encuentran la estructura salarial clara y fácil de entender. Otro tercio de los encuestados encontró confusos los sistemas de remuneración variable. Esta opinión es consistente con la primera opinión y muestra que un número significativo de personas encuentra el plan claro y fácil de entender.

El 38.5 % de los encuestados tiene una opinión ambigua, indicando que el esquema de compensación variable es en su mayoría transparente, pero puede tener ciertos aspectos que resultan confusos, en resumen, los resultados de la encuesta indican falta de claridad en el esquema de compensación variable entre los encuestados, esta situación enfatiza la importancia de la transparencia y una correcta capacitación de los sistemas de compensación para garantizar la satisfacción y la confianza de los empleados.

**Gráfico 14** *Análisis de resultados sobre la motivación que genera el esquema de compensación variable de Compunet S.A. para obtener resultados.*

7. ¿Siente que el esquema de compensación variable motiva a alcanzar mejores resultados en su trabajo?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

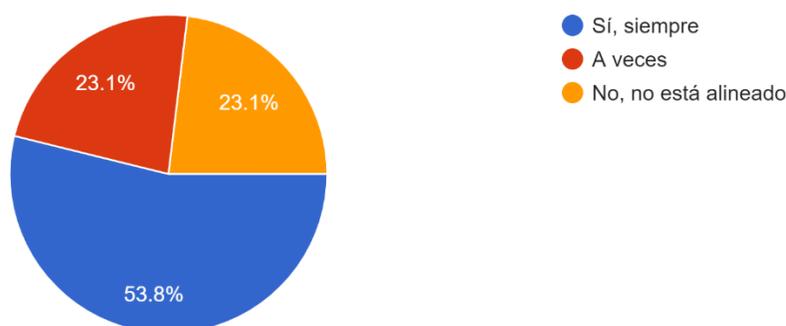
La mayoría de los empleados (84,6%) encuentra algún grado de motivación en los sistemas de remuneración variable, y esto puede darse de forma permanente u ocasional. Esto demuestra que el sistema de recompensas tiene un efecto positivo en la motivación de la mayoría de los empleados.

Mas sin embargo un 15,4% de los empleados expreso no encontrarse motivados en absoluto por los sistemas de remuneración variable. Esto puede deberse a una variedad de

factores, como la falta de transparencia en el sistema, la falta de incentivos significativos o la falta de correlación entre el desempeño y las recompensas.

**Gráfico 15** *Análisis de resultados sobre la alineación de los objetivos del gerente de cuenta con las responsabilidades laborales.*

8. ¿Cree que el esquema de compensación variable está alineado con sus objetivos y responsabilidades laborales?



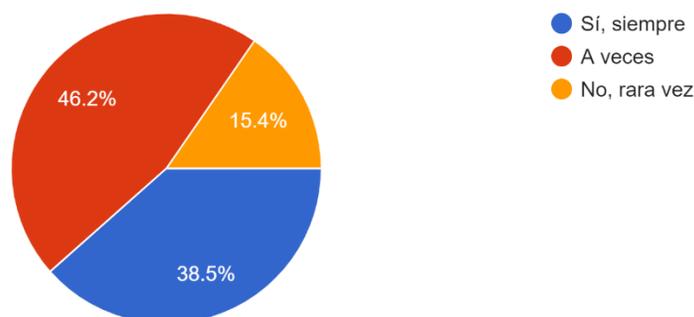
Fuente: *Elaboración Propia del Autor.*

El 53,8% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que nos ratifica que los paquetes de compensación variable siempre están en línea con sus objetivos y responsabilidades laborales. Esto demuestra que el grupo está relativamente satisfecho con el sistema de remuneración variable. El 23,1% dijo que el plan no coincidía con sus objetivos y responsabilidades laborales, lo que podría ser motivo de preocupación. Es importante explorar las razones de esta percepción y abordar los problemas potenciales en el diseño de esquemas de compensación variable. Otro 23,1% de los encuestados informó que el programa algunas veces se ajusta a sus objetivos y responsabilidades laborales. Esto puede indicar que la percepción de

adaptación es mixta o variable y, nuevamente, vale la pena investigar más a fondo las razones de esta respuesta.

**Gráfico 16** *Análisis de resultados sobre la retroalimentación clara y oportuna sobre el desempeño en relación con el esquema de compensación variable.*

9. ¿Recibe una retroalimentación clara y oportuna sobre su desempeño en relación con el esquema de compensación variable?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

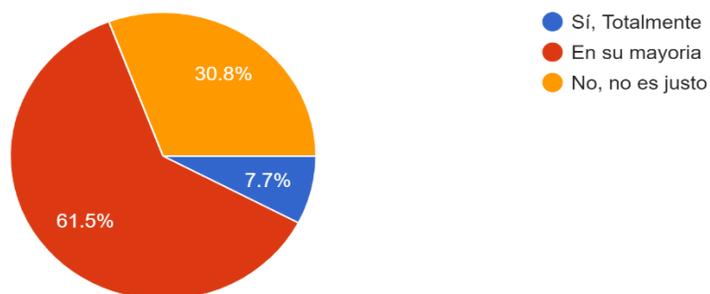
El 38,5% de los encuestados afirmó que siempre reciben comentarios claros y oportunos sobre el desempeño de sus sistemas de remuneración variable. Esto sugiere que una gran proporción de empleados están satisfechos con la comunicación que reciben sobre su desempeño y la relación salarial. Sin embargo, el 46,2% de los encuestados mencionaron que en ocasiones reciben ese tipo de comentarios. Esta categoría es interesante porque significa que, aunque hay algún nivel de comunicación, no es consistente. Esta inconsistencia puede crear confusión entre los empleados, afectando su motivación y satisfacción laboral.

El 15,4% de los empleados afirmó que rara vez reciben comentarios claros y oportunos sobre el sistema de remuneración variable. Esta es una clara señal de un problema de

comunicación interna. Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para las organizaciones. La retroalimentación es esencial para el crecimiento y desarrollo de los empleados.

**Gráfico 17** *Análisis de resultados sobre la equidad y justicia del esquema de compensación variable para los gerentes de cuenta.*

10. ¿Considera que el esquema de compensación variable es justo y equitativo para los gerentes de cuenta de Compunet S.A.?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

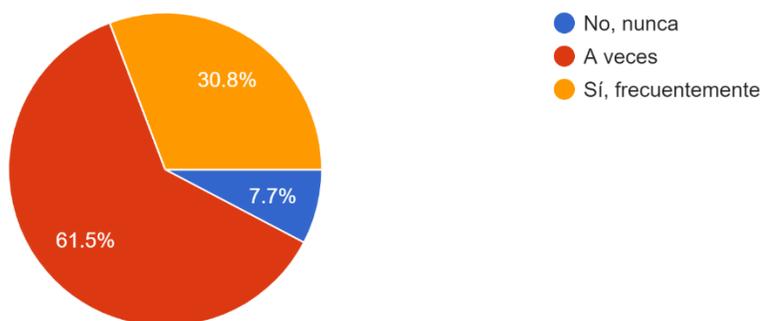
De acuerdo con los resultados podemos decir que el 61.5% de los encuestados están satisfechos con los sistemas de retribución variable. Esto muestra que el sistema actual funciona para la mayoría de los gerentes de cuentas y es probable que esté a la altura de sus expectativas y aspiraciones. Sin embargo, el 30,8% de los encuestados consideró que el plan no es justo, estas opiniones negativas pueden afectar la moral y la productividad de los empleados de Compunet S.A. Se deben tener presente estos problemas para evitar posibles tensiones internas y dificultad para retener al personal.

La diferencia entre percepciones positivas y negativas resalta la importancia de la transparencia y la comunicación en los sistemas de compensación. Compunet S.A puede

considerar comunicar claramente los criterios de evaluación y el proceso de toma de decisiones para aumentar la confianza y la comprensión de los empleados.

**Gráfico 18** *Análisis de resultados sobre las dificultades que se presentan para alcanzar los objetivos establecidos en el esquema de compensación variable.*

11. ¿Ha experimentado dificultades para alcanzar los objetivos establecidos en el esquema de compensación variable?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

De acuerdo con los resultados obtenidos es posible que el diseño del esquema de compensación variable no sea equitativo o claro para todos los empleados, lo que lleva a la confusión y las dificultades para alcanzar las metas.

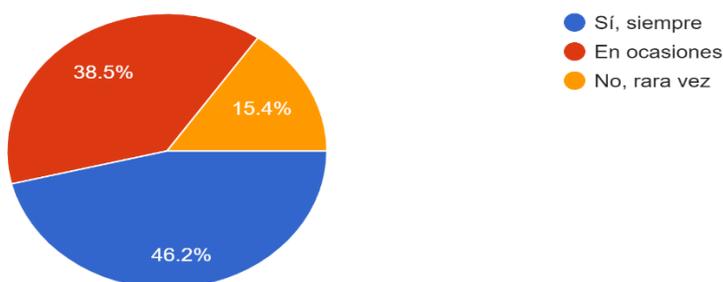
El 30.8% de los encuestados enfrentan desafíos habitualmente por alcanzar los objetivos establecidos en los planes de compensación variable, este número es importante y puede indicar un problema de administración o del sistema que debe solucionarse. La mayoría de los encuestados dijeron que a veces tienen dificultades para cumplir objetivos, esta categoría representa la mayoría, lo que indica que las dificultades no son raras sino comunes en Compunet S.A.

La falta de recursos, capacitación o apoyo puede obstaculizar la capacidad de un empleado para cumplir objetivos de compensación variable. La falta de una comunicación clara sobre las metas y expectativas y la falta de un liderazgo eficaz para ayudar a los empleados a alcanzar esas metas pueden crear dificultades.

Es posible que los incentivos no coincidan con el desempeño real o sean insuficientes para motivar a los empleados a alcanzar las metas establecidas, otro factor puede ser que los parámetros con los cuales se determinaron las metas se hayan sobredimensionado y no estén acordes a la dinámica del mercado. Estos resultados muestran que hay margen de mejora en los sistemas de remuneración variable. Abordar los problemas identificados ayuda a mejorar la eficiencia del sistema y mejora la satisfacción y el desempeño de los empleados.

**Gráfico 19** *Análisis de resultados sobre el apoyo que recibe por parte de la empresa para cumplir los objetivos de ventas.*

12. ¿Ha recibido el apoyo necesario por parte de la empresa para cumplir con los objetivos del esquema de compensación variable?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

Un 46.2% de los encuestados afirma recibir siempre el apoyo necesario. Esto indica que casi la mitad de los empleados se siente respaldado por la empresa en relación con el



cumplimiento de los objetivos del esquema de compensación variable. Esto puede interpretarse como un indicador positivo, ya que una proporción significativa de los empleados se siente apoyada de manera consistente.

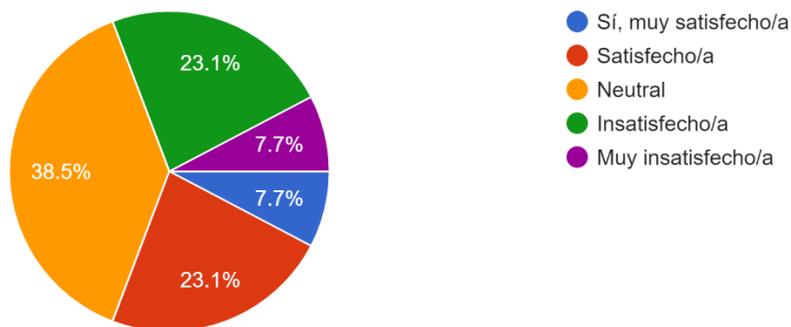
El 38.5% de los encuestados menciona recibir apoyo en ocasiones. Esta cifra señala una inconsistencia en la entrega del apoyo por parte de la empresa. Podría ser útil para la organización identificar las razones detrás de esta variabilidad y trabajar en solucionarlas para proporcionar un apoyo más constante a sus empleados.

El 15.4% de los encuestados afirmó rara vez recibir el apoyo necesario, aunque esta cifra es relativamente baja, no debe pasarse por alto, ya que incluso una minoría insatisfecha puede impactar negativamente en el ambiente laboral y la productividad general, es esencial abordar las preocupaciones de estos empleados para mejorar su satisfacción y garantizar que se sientan respaldados en su trabajo.

Existe una discrepancia entre la percepción de la empresa sobre el apoyo que brinda y la percepción de los empleados. Es fundamental para la empresa comprender por qué algunos empleados no sienten que están recibiendo el apoyo necesario, incluso si la empresa considera que está proporcionando dicho apoyo. Esto podría deberse a una falta de comunicación, expectativas poco claras o problemas en la implementación de políticas de apoyo.

**Gráfico 20** *Análisis de resultados sobre la satisfacción del esquema de compensación variable de Compunet S.A*

13. En general, ¿está satisfecho/a con el esquema de compensación variable en Compunet S.A.?



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

Compunet S.A. tiene una fuerza laboral con una variedad significativa de opiniones sobre el esquema de compensación variable. Esto puede deberse a diferencias en roles, responsabilidades, o expectativas individuales.

El 38.5% de los empleados se encuentra en una posición neutral. Esto puede interpretarse de varias maneras: podría indicar que el sistema es percibido como justo, pero no excepcional, o que los empleados no tienen suficiente información para formar una opinión sólida.

La división casi equitativa entre los satisfechos e insatisfechos sugiere que es crucial realizar una evaluación detallada del sistema de compensación variable. Además, la comunicación sobre cómo funciona este sistema y cómo se toman las decisiones de compensación podría ser insuficiente.

El porcentaje de empleados muy insatisfechos se encuentra en 7.7% el cual es bajo, pero no se debe subestimar su importancia, dado que este grupo representa una preocupación significativa y puede requerir intervenciones específicas para entender y abordar sus preocupaciones.

Dada la diversidad de opiniones y la cantidad de empleados en posición neutral, hay espacio para mejorar el sistema de compensación variable, esto podría implicar una revisión del



sistema actual, una comunicación más clara sobre las políticas de compensación o la implementación de programas de incentivos para aumentar la satisfacción, los resultados indican que Compunet S.A. enfrenta desafíos en términos de satisfacción con su esquema de compensación variable.

1. ¿Qué estrategias cree que son más efectivas para diseñar esquemas de compensación variable que impulsen el desempeño?

Esta pregunta se planteó de tipo abierto para poder tener sugerencias de los gerentes de cuenta sobre posibles estrategias que se puedan implementar en el esquema comisional de Compunet S.A, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- Motivaciones de diferentes maneras a solo la cuota, cómo clientes nuevos, citas con clientes inesperadas, pero prospectos anhelados y demostrables.
- Canon mensual de las ventas
- Bonos por cumplimiento, trabajo en casa, metas por cumplimiento
- Que los directivos tengan en cuenta lo que el empleado aspire a comisionar y la meta que considere alcanzar, Las comisiones sin techo y no solo tener en cuenta compensaciones monetarias, sino emplear beneficios, premios, detalles empresariales, etc.
- Concursos e incentivos adicionales al esquema de compensación variable
- Analizar el esquema de compensación del mercado
- Mejorar %
- Tener en cuenta a los comerciales para hacerlo, muchas veces se pone un número por ponerlo, pero hay que tener en cuenta zonas, negocios y proyecciones del comercial
- Motivar a los empleados con bonificaciones, reconocimientos, tiempo libre



- Creo que una estrategia efectiva para diseñar un esquema de compensación variable que impulse el desempeño es recibir el apoyo y las herramientas necesarias para cumplir los objetivos.
- Bonificación por cumplimiento de los Q, adicional a las comisiones
- Acorde al mercado y a las condiciones de la compañía.
- Ser muy claros y que sean alcanzables

Basado en las respuestas proporcionadas, se pueden identificar varias estrategias efectivas que se pueden tener en cuenta para diseñar esquemas de compensación variable que impulsen el desempeño de los empleados y para este caso particular en la empresa Compunet S.A.

- Establecer Objetivos Claros y Alcanzables: Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (objetivos SMART). Esto ayuda a los empleados a entender qué se espera de ellos y a mantenerse motivados para alcanzar metas realistas.
- Incluir compensaciones variables y beneficios no monetarios: No limitarse solo a las compensaciones monetarias, sino también emplear beneficios, premios, detalles empresariales, tiempo libre, etc. Esto amplía las opciones de motivación para los empleados.
- Análisis del Mercado y Adaptación: Analizar el esquema de compensación de otras empresas en el mercado y adaptar el propio según las tendencias y las mejores prácticas puede asegurar que la empresa se mantenga competitiva, un esquema de compensación variable efectivo debe ser flexible, diversificado y adaptarse a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados.



2. Desde su experiencia, ¿Qué buenas prácticas adoptaría de otros modelos comisionables que puedan influir positivamente en el rendimiento de los empleados de Compunet S.A.?

Por medio de esta pregunta se pueden adoptar buenas prácticas que se realizan en otras compañías del sector de las telecomunicaciones para tener grupos de ventas más cohesionados y enfocados en un rendimiento positivo:

- Comisiones por parte de los fabricantes, al cumplir metas que implementan a la compañía.
- Crear un sistema de recompensas basado en el logro de metas para reconocer a los empleados cuando superen las ventas marcadas
  - Como mínimo un 70% de comisión de lo que pagará el cliente
  - Los incentivos no monetarios, reconocimientos públicos, bonos extrasalariales por cumplimiento.
  - Reconocimientos
  - Mayor % de comisión
  - Dividir en variables
  - Que no solo se reconozca monetariamente, también ayuda hacer reconocimientos de equipos o personas dentro de la compañía
  - Definir variables por producto y definir unos porcentajes por cumplimiento.
  - Una de las practicas que adoptaría de otros modelos comisionables es la claridad de cómo las acciones de ventas se convierten en comisiones. También se debe tener claro que la remuneración por ventas no debe ser igual para todos los miembros del equipo, pero debe ser justa.



- Adoptaría el incremento del porcentaje comisional por cumplimiento al 100% del presupuesto donde la utilidad de cada servicio vendido incremente un 10%
- Aceleradores por cumplimiento superior al 100%, aumento en el techo de las comisiones.
- Tener incentivos alcanzables.

Analizando las respuestas que se obtuvieron si adoptamos estas prácticas comisionables podemos tener un impacto positivo en el rendimiento de los empleados de Compunet S.A. La combinación de comisiones claras, incentivos monetarios y no monetarios, así como metas alcanzables y diferenciación en las recompensas, puede crear un ambiente laboral motivador y productivo. Además, la transparencia y la justicia en el sistema de comisiones son fundamentales para construir la confianza y la satisfacción de los empleados en la empresa.

### **Resultados de la entrevista**

El día martes 3 de octubre de 2023 se llevó a cabo la entrevista a la gerente comercial de Compunet S.A la señora Natalia Martínez Saldarriaga, la entrevista tuvo una duración de 14 minutos y se realizó por medio de la plataforma Teams, el aporte que se tiene para la investigación es conocer la perspectiva que se tienen a nivel gerencial por parte de Compunet S.A y con ello poder proponer las mejoras al esquema comisional que impacten positivamente a los gerentes de cuenta, pero que a su vez este alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y no se genere un detrimento a la misma.

A continuación, se relaciona la transcripción a texto de la entrevista llevada a cabo:

- Inicio La entrevista:

Bueno, muy buenas tardes para todos.



nos encontramos en este momento con nuestra gerente comercial, la señora Natalia Martínez.

Con ella vamos a hacer una entrevista, la cual consta de 15 preguntas y tendrá como finalidad el poder efectuar una visión por parte de la compañía con respecto al área comercial y que va a contribuir con mi trabajo de grado, el cual está fundamentado ¿Y pues su enfoque de investigación es para los esquemas de comisión variable y el cómo se pueden llegar a mejorar?

Buenas tardes, Natalia, ¿Cómo estás?

Buenas tardes. Alejandro.

Primero que todo, pues quería agradecerte por el tiempo, por el espacio para poder efectuar esta entrevista.

Bueno, como ya lo mencionaba hace parte de un proceso, de un trabajo de grado que se está llevando a cabo, que estoy llevando a cabo. Entonces pues nada, vamos a comenzar con las preguntas. ¿La primera es la siguiente, cuál es su experiencia previa en la gestión de equipos de ventas y la implementación de esquemas de compensación variable?

La experiencia que yo tengo es el trabajo durante 10 años en la industria de tecnología, donde he liderado equipos, quienes lograron crecimiento constante en las ventas. Además, pues yo he diseñado, he implementado varios esquemas de compensación variable que han demostrado ser efectivos para motivar los equipos y alcanzar, pues los objetivos que las compañías me han solicitado.

OK, perfecto, listo. ¿La siguiente pregunta es, puede escribir un ejemplo en el que haya diseñado o ajustado un esquema de compensación variable para un equipo de ventas? ¿Y en el caso que se haya realizado, cuáles fueron los resultados y cómo impactaron el desempeño del equipo?



Pues en la empresa donde trabajé anteriormente rediseñé un esquema de compensación variable para nuestro equipo de ventas, donde me centré en incentivar las ventas de los productos estratégicos puntualmente, donde los resultados pues fueron muy notables y aumentamos las ventas alrededor de un 20% en el primer trimestre. Después de la implementación y mejoramos la retención del equipo en un 15% debido a que había una mayor motivación.

OK, perfecto, listo. ¿Qué factores considera más importantes al diseñar un esquema de compensación variable de colaborador para un equipo de ventas?

Cuando uno diseña un esquema de compensación variable, los factores claves a considerar son la alineación de los objetivos estratégicos de la empresa.

La claridad de los criterios de evaluación y digamos que la equidad del equipo de trabajo, porque pues ellos tienen que estar motivados y tener, pues obviamente todo el tema para las metas y poder alcanzar los resultados esperados y superarlos.

Listo, ¿cómo determina los objetivos y metas de ventas que se utilizan como base para los esquemas de compensación variable?

Pues normalmente yo establezco objetivos de ventas basados en análisis de datos históricos. Sobre obviamente, las metas financieras, la compañía me indica y las y evalúo, digamos, las tendencias del mercado. Esos son datos importantes para poder establecer los objetivos de venta. Estos objetivos deben ser, pues digamos que un poco desafiantes, pero pues deben ser alcanzables.

Y se deben de comunicar de manera transparente a todo el equipo, precisamente para que ellos lo entiendan así mismo, pues su meta es alcanzarlos.



¿Qué estrategias utiliza para garantizar que los esquemas de compensación variable sean equitativos y motivadores para todos los miembros del equipo de ventas?

Pues nosotros intentamos garantizar la equidad para todo el equipo, revisamos y ajustamos regularmente los esquemas con el desempeño individual y también pues en equipo lo que hacemos es promover una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Tenemos que para nosotros es importante ese trabajo para que estén motivados.

Y también lo hacemos a través de incentivos adicionales. El reconocimiento en público es muy importante para pues todo el tema del logro de metas.

Perfecto, gracias.

Bueno, la siguiente, ¿cómo aborda la gestión de ventas bajo un esquema de compensación variable, cuando algunos miembros del equipo no alcanzan sus objetivos de manera consistente? Digamos que lo que se hace es proporcionar un apoyo adicional cuando algún miembro del equipo pues no está alcanzando las metas, lo que pues yo realizó es un tema de coaching y desarrollo personalizado para saber cuál es el punto débil que tiene esa persona y cuál es la razón, por lo que no está cumpliendo la meta.

Y se hace de esa manera para que se pueda revisar porque los demás miembros probablemente sí están cumpliendo la meta.

Además, reviso los esquemas para asegurarme de que sean realistas.

Y sean ajustados al rendimiento real de todos.

Perfecto, muchas gracias siguiente ¿puede proporcionar ejemplos de claves métricas que utiliza para evaluar el desempeño de un equipo de ventas bajo un esquema de compensación variable?



Normalmente, pues nosotros utilizamos métricas como el crecimiento de ingresos, adquisición de clientes, nuevos clientes, la misma retención de estos clientes y la satisfacción del cliente como indicador clave en el rendimiento, lo que nos indica si pues estamos haciendo las cosas bien como empresa y también pues lo están haciendo bien el equipo.

¿Que toma para garantizar la transparencia y la comunicación efectiva sobre los esquemas de compensación variable con tu equipo de ventas?

Mantenemos reuniones regulares para explicar los esquemas.

Lo que hacemos es pues cuando se requiere o hay algún cambio en ellas, se entregan las actualizaciones y pues lo que se indica es responder preguntas que se tiene sobre sobre estos cambios o actualizaciones. También, pues proporcionamos informes de rendimientos individuales y de equipo de manera transparente para que todos sepan sobre sus métricas cómo van.

Perfecto.

¿Cómo adaptan los esquemas de compensación variable a medida que cambian las circunstancias del mercado? ¿Los objetivos de la empresa?

Nosotros realizamos revisiones periódicas y ajustes según las cambiantes condiciones que tenga, pues el mercado.

Objetivos estratégicos que también esté manejando la empresa y si tiene algún cambio, pues hacerlo de la mayor brevedad posible, porque la agilidad en esto es clave.

Perfecto, o sea, hay que tener muy presente los cambios que va teniendo el mercado y pues no dejarse como quedar en el tiempo, cierto exactamente.



Perfecto, ¿cómo gestiona la motivación y el compromiso del equipo de ventas a lo largo del tiempo? Especialmente digamos cuando hay periodos de desafíos o cambios en el esquema, en los esquemas de compensación, pues afectados por múltiples variables.

Pues se hace una comunicación abierta, mantenemos esta comunicación y brindamos apoyo, pues emocional. Ofrecemos oportunidades de desarrollo para mantener la motivación que es tan importante y que el compromiso esté precisamente en los desafíos y en los cambios. Partiendo de toda esta escucha que se le da al empleado sobre lo que pase.

Perfecto cómo se mantiene actualizada sobre las tendencias y mejores prácticas en esquemas de compensación variable en el ámbito comercial.

Pues uno digamos que hace intercambio de ideas con colegas de la industria a través. Participación de conferencias, artículos especializados digamos que la industria misma le va mostrando a uno como está haciendo el cambio de tendencias y demás en las en este esquema de compensación variable.

¿Puedes describir una situación en la que se enfrentó, enfrentó resistencia o descontento por parte de un equipo de ventas con respecto a un esquema de compensación variable? ¿Y cómo fue el manejo de esa situación?

Enfrenté, resistencia al cambiar un esquema que era existente y pues lo que hice fue abordar esto involucrando al equipo en la toma de decisiones, explicando los beneficios, proporcionando datos que respaldaran la necesidad del cambio y pues finalmente logramos que hubiera una transición exitosa.



Ah, bueno, perfecto, o sea lo primordial fue involucrar al equipo en el digamos que en los cambios que se hicieron posteriormente. Sí, exactamente los cambios que iban a ocurrir. De esta manera se hizo.

Perfecto. ¿Qué estrategias utilizaría para medir y evaluar la efectividad a largo plazo de un esquema de compensación variable que ha implementado?

Utilizaría métricas a largo plazo, como el retorno de la inversión ROI en ventas. Digamos que la retención de empleados y la satisfacción del cliente me ayudan a evaluar su efectividad a largo plazo.

Cómo colabora con otros departamentos como Recursos Humanos Y el Departamento financiero para garantizar que los esquemas de compensación variable están alineados con los objetivos de la empresa y son sostenibles desde el punto de vista financiero.

Digamos que precisamente en este mercado, todas las áreas deben estar involucradas precisamente por los cambios que se vienen que se muestran en las tendencias en la competencia, por lo que pues colabora estrechamente con Recursos Humanos para asegurar que los esquemas sean justos y cumplan, pues con las políticas de la empresa, con las finanzas y para garantizar que sean sostenibles precisamente y estén alineados con los objetivos financieros de la empresa.

Sí, perfecto y bueno ya la última pregunta es, ¿cuál es su opinión sobre la relación entre la cultura organizacional y los esquemas de compensación variable de una empresa? ¿Cómo cree usted que deben estar alineados estos dos?

Yo creo que la cultura organizacional y los esquemas de compensación deben estar alineados para motivar los comportamientos que impulsen los objetivos de la empresa.



Y esto es precisamente para estrechar lazos entre el empleado y la empresa directamente, los sistemas deben de reforzar, digamos, el tema de valores, los objetivos de Cultura, pues.

Para fomentar precisamente la colaboración y el logro de las metas en común.

Perfecto, Natalia, pues de antemano te agradezco mucho por el espacio, Poder, pues tener este intercambio de opiniones, esta recopilación de información que muy seguramente va a ser, pues muy importante para poder sacar unas buenas conclusiones, dar unas buenas mejoras al esquema Comisional que actualmente maneja la empresa Compunet SA entonces te agradezco mucho por el espacio.

No, Alejandro, a ti, valoro mucho el tema de que estés enfocando tu trabajo de grado en la compañía y que mejor que hacerlo precisamente con Compunet S.A

Bueno, Natalia, muchísimas gracias para el registro queda se efectuó esta entrevista por la plataforma teams con la gerente comercial, Natalia Martínez, de la empresa Compunet S.A.

Finalizo la entrevista.

La gerente comercial tiene una experiencia significativa en el diseño y la implementación de esquemas de compensación variable en el campo de ventas, especialmente en la industria de tecnología, teniendo en cuenta las respuestas se desarrollan los siguientes puntos clave para la investigación:

- Experiencia y Antecedentes:

Natalia tiene 10 años de experiencia en la industria de tecnología, liderando equipos y diseñando esquemas de compensación variable efectivos.

- Diseño de Esquemas de Compensación Variable:



Natalia ha rediseñado un esquema de compensación variable previamente, enfocándose en productos estratégicos y logrando un aumento del 20% en las ventas en el primer trimestre.

- Factores Clave para el Diseño:

Destaca la importancia de la alineación de objetivos estratégicos, la claridad en los criterios de evaluación y la equidad del equipo de trabajo al diseñar esquemas de compensación variable.

- Evaluación del Desempeño:

Utiliza métricas como el crecimiento de ingresos, adquisición y retención de clientes, así como la satisfacción del cliente para evaluar el rendimiento del equipo.

- Gestión de Desafíos:

Aborda la resistencia al cambio involucrando al equipo en la toma de decisiones y proporcionando datos que respalden la necesidad y los beneficios del cambio.

- Colaboración con Otros Departamentos:

Colabora estrechamente con Recursos Humanos y el Departamento financiero para asegurar que los esquemas sean justos, sostenibles y alineados con los objetivos financieros de la empresa.

- Relación entre Cultura Organizacional y Esquemas de Compensación:

Natalia cree que la cultura organizacional y los esquemas de compensación deben estar alineados para motivar comportamientos que impulsen los objetivos de la empresa, fomentando la colaboración y el logro de metas en común.

La entrevista proporciona una visión detallada sobre la experiencia y enfoque de la gerencia comercial en el diseño y gestión de esquemas de compensación variable, se destaca la

importancia de la alineación estratégica, la transparencia en la comunicación y la adaptabilidad a los cambios del mercado. La colaboración interdepartamental y la consideración de la cultura organizacional son elementos clave en su enfoque para garantizar la efectividad y equidad de los esquemas de compensación variable en Compunet S.A.

### 6.3 Objetivos

Luego de llevar a cabo acabo los instrumentos para la recolección de datos y analizar la información obtenida, se procede a analizar cada uno de los objetivos que se definieron al comienzo de esta investigación con los cuales se pudo diagnosticar:

**6.3.1** *Diagnosticar el impacto del esquema de compensación variable en el desempeño de los gerentes de cuenta.*

**Gráfico 21** *Diagnostico del impacto en el desempeño de los gerentes de cuenta.*



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*

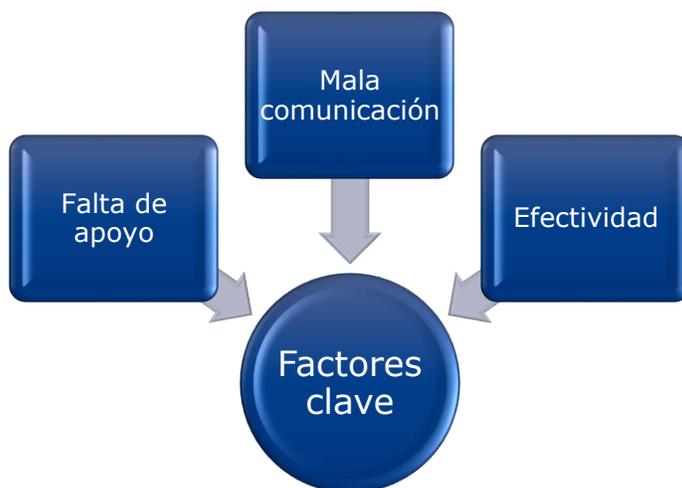
Teniendo en cuenta los resultados del estudio realizado a los gerentes de cuenta de Compunet S.A, se muestra un contexto de la situación actual, donde el esquema de compensación variable esta llevando a que los colaboradores busquen nuevas opciones laborales

por que no se sienten satisfechos con la retribución recibida por las ventas, esto basado en el resultado de la pregunta numero 5 donde un 61.5 % ha manifestado que en algunas ocasiones ha buscado nuevas opciones laborales para tener una mejora en ese aspecto.

Por otra parte la falta de motivación es otra circunstancia que tiene gran relevancia en la situación actual de la fuerza de ventas de Compunet S.A. pues esto impacta directamente en el desempeño de cada uno de los gerentes de cuenta y por consiguiente en los resultados y objetivos trazados por la compañía, teniendo en cuenta los resultados de la pregunta número 7 de la encuesta tan solo un 30,8 % siente que el esquema de compensación variable actual motiva a la obtención de resultados, lo cual es un porcentaje muy bajo pues claramente deja ver que hay una gran inconformidad con las políticas de compensación actuales.

### *6.3.2 Identificar los factores clave que influyen en la efectividad del esquema de compensación variable en el contexto empresarial de Compunet S.A.*

**Gráfico 22** *factores clave que influyen en la efectividad del esquema de compensación variable en el contexto empresarial de Compunet S.A.*



Fuente: *Elaboración Propia del Autor*



- La sensación de falta de apoyo de más de la mitad de los gerentes de cuenta se ve como un factor que está influyendo en conseguir las metas comerciales, por otra parte se identifica plenamente que la falta de comunicación por parte de las áreas gerenciales están generando inconvenientes ya que si analizamos los resultados de las preguntas 6 y 9 nos deja ver que el esquema comisional no se ha socializado a tal punto de dar una completa claridad del mismo a toda la fuerza comercial y se hace confuso de entender, además, podemos ver en un amplio porcentaje que no se recibe retroalimentación sobre el desempeño que se tiene por cada uno de los gerentes de cuenta, la falta de retroalimentación clara y oportuna puede afectar negativamente la retención de empleados, la moral del equipo y, en última instancia, el desempeño general de la organización.

Existe otro factor importante que influye en la efectividad del esquema de compensación en Compunet S.A y es la motivación que este genera para obtener los mejores resultados y cumplimiento de metas, esto lo podemos evidenciar en la respuesta de la pregunta 7 de la encuesta, aunque la mayoría de los empleados encuentran motivación en el esquema de compensación variable, es crucial abordar las preocupaciones de aquellos que no se sienten motivados para garantizar un entorno laboral más productivo y satisfactorio para todos.

### **6.3.3** *Analizar la efectividad del esquema de compensación variable en el desempeño de los gerentes de cuenta en Compunet S.A.*

- Al analizar la efectividad del esquema de compensación variable con el desempeño de los gerentes de cuenta, encontramos importantes hallazgos, como primera medida un amplio porcentaje manifiesta en la respuesta de la pregunta numero 11 tener problemas para poder cumplir



con las metas comerciales y esto se puede dar como también lo manifiestan en la pregunta 14 por que no se tiene en cuenta la fuerza comercial, no se tienen en cuenta las zonas comerciales o donde se llevaran a cabo los negocios para establecerlas y que estas sean acordes al mercado y la dinámica que este llevando el mismo.

Por otra parte si asociamos los resultados de la pregunta 5 con la efectividad del esquema comisional de Compunet S.A podemos analizar que no está siendo lo suficientemente bueno para los gerentes de cuenta puesto que los está llevando a constantes búsquedas de nuevas oportunidades laborales donde si se suplan esas necesidades (Maslow, 1954) y todo esto tiene una secuencia lógica pues a la pregunta que se hizo en la encuesta sobre lo satisfecho que estaba con el esquema de compensación variable se ve una diversidad en las opiniones pero con una tendencia marcada ya que los resultados nos muestran que un porcentaje superior al 60% no está satisfecho con el esquema, y está compuesto por los que están insatisfechos o muy insatisfechos, y una gran parte de resultados neutrales pero que nos indican que hay unas grandes posibilidades de mejora y que si se tiene esa percepción es porque no se considera por los empleados como hago excepcional.

#### **6.3.4** *Comparar diferentes estructuras de compensación variable utilizadas por empresas del mismo segmento y su impacto en los resultados de ventas.*

- Teniendo en cuenta que en el grupo de gerentes de cuenta se cuenta con perfiles diferentes, pero entre las características que se resaltan para poder tener una visual de lo que otras compañías del sector tecnológico tienen en cuenta para generar un impacto positivo en las ventas, primero que todo se hace referencia a la cantidad de empresas en las que ha trabajado un gran porcentaje de los colaboradores ya que por medio de las opiniones recolectadas en la encuesta se



puede conocer estructuras de compensación y por otro lado también tienen una amplia trayectoria en el sector de las telecomunicaciones lo cual nos puede mostrar la madurez que han tenido esas estructuras con el paso del tiempo y las dinámicas que han ido tomando los negocios.

A continuación, se comparan algunas de las estructuras de remuneración variable comúnmente utilizadas por las empresas de tecnología y su impacto potencial en el desempeño de las ventas.

**Comisión basada en las ventas:**

Estructura: Los empleados reciben un porcentaje de las ventas.

Impacto: Los empleados pueden verse motivados a cerrar más ventas para aumentar los ingresos personales. Sin embargo, esto puede generar una competencia interna que vaya en detrimento del trabajo en equipo.

**Bonificación por alcanzar el objetivo:**

Estructura: los empleados reciben bonificaciones en función del cumplimiento de cuotas u objetivos de ventas específicos.

Efecto: Puede aumentar el enfoque en objetivos específicos y el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes. Los empleados pueden estar más centrados en objetivos a corto plazo.

**Participación en utilidades/acciones:**

Estructura: Los empleados reciben acciones de la empresa o participan en las ganancias de la empresa. Impacto: La capacidad de alinear los intereses de los empleados con los intereses a largo plazo de la empresa. Los empleados pueden estar más preocupados por el éxito a largo plazo de la empresa, pero es posible que no se sientan motivados inmediatamente por los resultados de ventas a corto plazo.



### **Incentivos no monetarios:**

Estructura: Recompensas como viajes, tiempo libre, desarrollo profesional, etc. Impacto: Puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de empleados. Sin embargo, no puede afectar directamente el resultado de ventas, aunque puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo que aumente la productividad.

### **Recompensa del equipo:**

Estructura: Los equipos reciben bonificaciones basadas en el desempeño colectivo. Impacto: Promover la cooperación y el trabajo en equipo. Es más probable que los empleados se ayuden entre sí a alcanzar los objetivos del equipo, lo que puede mejorar la calidad general de las ventas.

#### **6.3.5 Proponer recomendaciones para mejorar la gestión del esquema de compensación variable en Compunet S.A.**

- **Propuesta plan de mejora del esquema de compensación variable**

La elección de una estructura de compensación variable puede tener un impacto significativo en el desempeño de la fuerza de ventas de cualquier empresa, un diseño pensado en metas alcanzables puede motivar a los empleados, mejorar la colaboración y alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Por otro lado, una estructura inadecuada puede generar competencia interna, baja moral y falta de concentración en los objetivos centrales de la empresa.

Es importante que las empresas evalúen periódicamente el impacto de sus estructuras de compensación variable en el desempeño de las ventas y realicen los ajustes necesarios para



garantizar que estén alineadas con los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización.

Además, tener en cuenta los deseos y necesidades de los empleados puede ayudar a crear un sistema de compensación justo y eficaz.

De acuerdo con la investigación realizada a la fuerza comercial a continuación se presenta una propuesta de mejora al esquema de compensación variable de Compunet S.A, por lo tanto la implementación de lo propuesto dependerá exclusivamente de la gerencia general de la empresa, este plan de mejora se diseña para poder abarcar las necesidades (Maslow, 1954) de los gerentes de cuenta que hacen parte actual de la fuerza comercial, en la cual se involucra la productividad y el ambiente laboral.

- **Plan de comisiones**

Las comisiones se comprenden como el resultado de las actividades comerciales para el cargo de gerente de cuentas.

- Las comisiones que se contemplan en este plan de mejora son prestacionales y de acuerdo con la regulación colombiana cuando se consideran de esta manera, se constituyen como parte del salario por lo cual tendrá una carga parafiscal, pero a su vez tendrá un beneficio al momento de la liquidación de primas, cesantías y vacaciones. A diferencia de cómo se realiza actualmente se manejan como una bonificación y por tener esa naturaleza no son constitutivas de salario.

- Las comisiones e incentivos se pagarán mes vencido una vez la venta se haya legalizado por el área documental, una vez se verifique la emisión de la primera factura al cliente y los dos pasos anteriores los haya validado la gerencia comercial, actualmente adicional a todas las validaciones que se realizan, se pagan 90 días después de hacer las mismas.



- Se propone una nivelación salarial para todos los gerentes de cuenta, pues esto genera una equidad, actualmente la empresa no tiene definido un salario básico para el cargo y hay diferencias considerables en el mismo, la motivación se ve afectada puesto que son cargos y responsabilidades por igual, las métricas de medición son las mismas pero en la compensación hay diferencias, al nivelar los salarios esto evita que se genere un malestar laboral y por ende una reducción en la productividad de los colaboradores (Chiavenato, I., , 2000).

- Aceleradores por tiempo de contrato cuando estos superen los 12 meses de acuerdo con la siguiente estructura:

- si el contrato firmado con el cliente es a 24 meses 5% adicional calculado sobre el valor de comisión a pagar

- si el contrato firmado con el cliente es a 36 meses 10% adicional calculado sobre el valor de comisión a pagar

- si el contrato firmado con el cliente es a 48 o más meses 15% adicional calculado sobre el valor de comisión a pagar

- **Incentivos**

Como otras estrategias para aumentar la productividad y mejorar el esquema de compensación variable, se proponen unos incentivos que se estipulan por gestión, cumplimiento de objetivos y beneficios extralaborales (salario emocional).

Estos incentivos no constituirán salario y podrán ser manejados como bonificaciones en la liquidación mensual que corresponda.

***Incentivos por Gestión***

Se propone realizar dos mediciones para este incentivo:



- Una medición trimestral donde se tenga en cuenta las ventas legalizadas y su monto, los dos mejores gerentes de cuenta del trimestre recibirán un bono regalo equivalente al 22% de un SMLV para cada uno.
- Una segunda medición se hará semestral bajo los mismos criterios de medición que la anterior y con la cual se premiara a los dos mejores gerentes de cuenta y recibirán un bono regalo equivalente al 43% de un SMLV para cada uno, más medio día de tiempo libre.

#### ***Incentivos por Cumplimiento de objetivos***

Dado que se tiene una cuota mensual se hará una medición en ese mismo periodo de tiempo contrastado con la meta informada y su ejecución, con ello se establecerá mes a mes un/a empleado/a reconocido/a, el cual será divulgado vía correo electrónico en la compañía, adicional del reconocimiento podrá escoger entre 4 opciones de reconocimiento las cuales se harán de forma aleatoria entre los siguientes:

- Bono regalo por valor de \$150.000
- Tarjeta para consumo en restaurante (previo acuerdo comercial) \$ 150.000
- Botella de Vino + Queso
- Bono para Combustible por \$150.000

#### ***Incentivos como beneficios extralaborales (Salario Emocional)***

Se propone que estos beneficios extras se estructuren de la siguiente forma:

##### **Días de descanso:**

- Día de cumpleaños: Se dará un (1) día de descanso remunerado el cual podrá ser tomado dentro del mes de cumpleaños, Sino se toma en ese mes no se hará prorrogable ni se acumulará con otro tipo de descansos.



- Tardes libres: Se propone por cada semestre otorgar a libre elección dos tardes libres las cuales se podrán usar los viernes, previa coordinación con el jefe de área.
- Día de grado: Se dará al empleado un (1) día remunerado con motivo de su grado para que pueda recibir su título, se debe soportar con los respectivos documentos por parte de la institución educativa.

### **Beneficio Póliza exequial**

- Sera un beneficio no prestacional la compañía buscara un proveedor de estos servicios para que, por medio de la negociación de un plan corporativo, los colaboradores puedan acceder a ellos con mejores condiciones y beneficios de lo que se encuentra en el mercado, por otra parte, se propone que el valor del seguro sea pagado 50% por la empresa y 50 % por el funcionario.

### **Seguro de vida póliza Colectiva**

- La empresa Compunet S.A por medio del departamento de talento humano buscará un convenio con una empresa que ofrezca servicios de seguros de vida por medio de una póliza colectiva, con lo cual se beneficiaran de coberturas y costos más bajos, para una mayor facilidad el valor de la póliza será descontado por nomina, previa autorización del empleado ya que se realizara de forma voluntaria.



### Recomendaciones

- Crear un plan de mejora donde se tengan presentes la igualdad en los salarios.
- Construir canales de comunicación asertiva entre las gerencias y el equipo comercial.
- Hacer partícipe al área comercial en las propuestas de salarios emocionales.
- Tener capacitación constante de los beneficios internos de la compañía.
- Contemplar la posibilidad de incluir en los porcentajes de aceleradores en el plan de comisión actual.
- Se recomienda realizar encuestas periódicas donde se pueda medir la satisfacción laboral y hacer seguimiento a las mejoras propuestas.



## Conclusiones

La investigación realizada concluye que es de vital importancia proponer un esquema de compensación variable que esté estratégicamente alineado con los objetivos de la empresa, se identificó que factores clave como la falta de apoyo y falta de comunicación hacia los gerentes comerciales influyen en la efectividad del esquema de compensación. Por otra parte, se destaca la necesidad de evaluar periódicamente el desempeño y la motivación del equipo dado que si no se realiza esto puede traer inconvenientes en los resultados esperados por la organización.

La gestión de desafíos es un punto fundamental, es por eso que cuando se analiza la efectividad del esquema en Compunet S.A nos encontramos con la necesidad de involucrar a los miembros del equipo comercial en la toma de decisiones, pues esto podrá proporcionar datos que respalden las métricas las cuales se emplean para la medición de resultados y las mismas se harán más alcanzables, a su vez la colaboración entre áreas es indispensable para asegurar la sostenibilidad y alineación de los esquemas de compensación con los objetivos financieros de la empresa.

Por otra parte al comparar diferentes estructuras comisionales se destaca la importancia de que la cultura organizacional y los esquemas de compensación estén en armonía, con el propósito de motivar comportamientos que impulsen los objetivos de la empresa y fomenten la colaboración y el logro de metas compartidas, tomar las buenas prácticas de estos, como igualar las condiciones salariales, implementar aceleradores por tiempo de contrato, crear incentivos por gestión y cumplimiento de objetivos, así como también ofrecer beneficios extralaborales, como días de descanso, seguros y celebraciones de fechas importantes entre otros, nos permite tener herramientas para crear un impacto positivo en Compunet S.A.



Para concluir, se proponen recomendaciones y un plan de mejora para el esquema de compensación variable el cual debe ser una prioridad estratégica para Compunet SA, debido a que influye directamente en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores, la alineación con los objetivos organizacionales, la gestión de desafíos y la colaboración entre departamentos son factores clave para lograr esquemas equitativos y efectivos, esto se basa en mejoras concretas que buscan crear un ambiente laboral más productivo y satisfactorio en los gerentes de cuenta en Compunet S.A.



## Anexos

### Anexo 1. Carta Aval



**COMPUNET**  
800.150.249-1

**CERTIFICA QUE**

Por medio de la presente nos permitimos autorizar al señor (a) **JUAN ALEJANDRO CARO PUIN**, identificado(a) con Cédula de ciudadanía N°1015994427 expedida en BOGOTA quien se encuentra vinculado(a) en nuestra compañía desde el 17 de Julio de 2023, con un contrato a Término Indefinido.

El Sr CARO realizará el trabajo de grado en nuestra Compañía, en la incidencia que tienen los esquemas de compensación variable en la productividad de una empresa.

En constancia de lo anterior se firma en SANTIAGO DE CALI el 25 de agosto de 2023, A SOLICITUD UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO.



**DARLENY CELORIO ERAZO.**  
COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS Y SG-SST

LAS CONFIRMACIONES TELEFÓNICAS SE DARÁN LOS DÍAS MARTES Y JUEVES DE 2:30 A 5:00 P.M. CON CAROLINA CUADROS EN EL CELULAR (311) 3781152.

Cali Calle 64N # 5B N- 26/146 Centro Empresa OF G309 Tel: (602) 486 84 84	Medellín Carrera 42A # 1-50 San Fernando Plaza Torre 1 OF 854 Tel: (604) 604 5825
---	---





## Anexo 2. Cuestionario Encuesta aplicada

# ENCUESTA TRABAJO DE GRADO ESQUEMAS DE COMPENSACION VARIABLE

Su opinión es muy importante para poder llevar a buen termino esta investigación, agradezco su ayuda el diligenciamiento de la misma. Las respuestas obtenidas serán manejadas con total confidencialidad.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Compunet S.A.? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses  
 Entre 7 y 12 meses  
 Entre 1 y 4 años  
 Mas de 4 años

2. 2. ¿En cuantas empresas del sector telecomunicaciones ha trabajado? \*

Marca solo un óvalo.

- Entre 1 y 2  
 Entre 3 y 4  
 Más de 5

3. 3. ¿Cuántos años de experiencia comercial tiene en el sector de las telecomunicaciones? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses  
 Entre 7 y 12 meses  
 Entre 1 y 4 años  
 Mas de 4 años

4. 4. ¿Está familiarizado/a con el esquema de compensación variable de Compunet S.A.? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí, completamente  
 Sí, en parte  
 No, no estoy familiarizado/a

5. 5. ¿El esquema de compensación variable de Compunet S.A. lo ha llevado a buscar nuevas ofertas laborales? \*

Marca solo un óvalo.

- Si  
 No  
 Algunas Veces



6. 6. ¿Crees que el esquema de compensación variable es transparente y fácil de entender? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, totalmente  
 En su mayoría  
 No, es confuso

7. 7. ¿Siente que el esquema de compensación variable motiva a alcanzar mejores resultados en tu trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, siempre  
 A veces  
 No, no me motiva

8. 8. ¿Cree que el esquema de compensación variable está alineado con tus objetivos y responsabilidades laborales? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, siempre  
 A veces  
 No, no está alineado

9. 9. ¿Recibes una retroalimentación clara y oportuna sobre tu desempeño en relación con el esquema de compensación variable? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, siempre  
 A veces  
 No, rara vez

10. 10. ¿Considera que el esquema de compensación variable es justo y equitativo para los gerentes de cuenta de Compunet S.A.? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, Totalmente  
 En su mayoría  
 No, no es justo

11. 11. ¿Ha experimentado dificultades para alcanzar los objetivos establecidos en el esquema de compensación variable? \*

*Marca solo un óvalo.*

- No, nunca
- A veces
- Sí, frecuentemente

12. 12. ¿Ha recibido el apoyo necesario por parte de la empresa para cumplir con los objetivos del esquema de compensación variable? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, siempre
- En ocasiones
- No, rara vez

13. 13. En general, ¿está satisfecho/a con el esquema de compensación variable en Compunet S.A.? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

14. 14. ¿Qué estrategias cree que son más efectivas para diseñar esquemas de compensación variable que impulsen el desempeño? \*

---

---

---

---



15. 15. Desde su experiencia, ¿Qué buenas prácticas adoptaría de otros modelos comisionales que puedan influir positivamente en el rendimiento de los empleados de Compunet S.A.? \*

---

---

---

---

---

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios



### **Anexo 3. Cuestionario de preguntas para Gerente Comercial de Compunet S.A**

#### **Cuestionario de preguntas para Gerente Comercial de Compunet S.A**

Para poder llevar a cabo la entrevista exploratoria la cual nos va a permitir recopilar información y un punto de vista por parte de la gerencia comercial de Compunet S.A se estableció el siguiente cuestionario de preguntas:

1. ¿Cuál es su experiencia previa en la gestión de equipos de ventas y la implementación de esquemas de compensación variable?
2. ¿Puede describir un ejemplo en el que haya diseñado o ajustado un esquema de compensación variable para un equipo de ventas? ¿Cuáles fueron los resultados y cómo impactaron en el desempeño del equipo?
3. ¿Qué factores considera más importantes al diseñar un esquema de compensación variable de Colaborador para un equipo de ventas?
4. ¿Cómo determina los objetivos y metas de ventas que se utilizan como base para los esquemas de compensación variable?
5. ¿Qué estrategias utiliza para garantizar que los esquemas de compensación variable sean equitativos y motivadores para todos los miembros del equipo de ventas?
6. ¿Cómo aborda la gestión de ventas bajo un esquema de compensación variable cuando algunos miembros del equipo no alcanzan sus objetivos de manera consistente?
7. ¿Puede proporcionar ejemplos de claves métricas que utiliza para evaluar el desempeño de un equipo de ventas bajo un esquema de compensación variable?



8. ¿Qué toma para garantizar la transparencia y la comunicación efectiva sobre los esquemas de compensación variable con tu equipo de ventas?
9. ¿Cómo adaptan los esquemas de compensación variable a medida que cambian las circunstancias del mercado o los objetivos de la empresa?
10. ¿Cómo gestiona la motivación y el compromiso del equipo de ventas a lo largo del tiempo, especialmente en periodos de desafíos o cambios en el esquema de compensación variable?
11. ¿Cómo se mantiene actualizado sobre las tendencias y mejores prácticas en esquemas de compensación variable en el ámbito comercial?
12. ¿Puede describir una situación en la que enfrentó resistencia o descontento por parte de un equipo de ventas con respecto a un esquema de compensación variable? ¿Cómo maneja esta situación?
13. ¿Qué estrategias utilizaría para medir y evaluar la efectividad a largo plazo de un esquema de compensación variable que ha implementado?
14. ¿Cómo colabora con otros departamentos, como recursos humanos y finanzas, para garantizar que los esquemas de compensación variable estén alineados con los objetivos de la empresa y sean sostenibles desde un punto de vista financiero?
15. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre la cultura organizacional y los esquemas de compensación variable en una empresa? ¿Cómo cree que deben estar alineados?



## Referencias

- Araujo, A. T., Panduro, J. A. T., Pezo, M. H. V., & Chang, L. V. C. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 267-282. Mexico.
- Barrera Guerra, J. L., & Hinojosa Cruz, A. (2022). Utilización de encuesta de escala Likert para precisar el grado de aplicación del modelo de control interno COSO 2013. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 593–603. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-47>
- Bautista Botello, M. (2018). *Diseño de un plan de bienestar fundamentado en las necesidades personales, afectivas y económicas de los trabajadores de la empresa Magic Party S.A.S.* (U. E. Colombia, Productor) doi:10.57998/bdigital.handle.001.1519
- Cabrera A, Lopesierra L, Parra W. (Junio de 2019). Análisis del plan de incentivos y comisiones para medir su incidencia en el desempeño laboral y participación dentro del ambiente laboral de la sala de ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicada en el hotel Zuana Beach resort de la ciudad de. Santa Marta, Colombia.
- Cascio, Wayne F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*, Prentice Hall, 4a edición, Englewood Cliffs,. New Jersey: USA.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano. (3a ed.)*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., . (2000). *Administración de Recursos Humanos.* . Colombia : Mc Graw-Hill .
- Deloitte. (2017). *Deloitte Global Human Capital Trends. Reescribiendo las reglas para la era digital.*
- Feria Avila, H., Matilla González, M. ., & Mantecón Licea, S.. (30 de 09 de 2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN



- EMPÍRICA?. *Didáctica Y Educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62–79. Recuperado a partir de. Obtenido de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Flores del Angel Pericles . (Mayo de 2021). ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN VARIABLE QUE MOTIVAN A LOS TRABAJADORES PARA INCREMENTAR SU DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN COMPETENCIAS, EN LAS EMPRESAS JAPONESAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN: UN MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES. Monterrey, N.L, Mexico. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/21957/1/1080315187b.pdf>
- Henderson R. I. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world (10th ed.)*. Pearson/Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). Metodología de la Investigación (Vol. 6, pp. 102-256). Mc Graw-Hill. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Herzberg, F. . (1968). One more time: How do you motivate employees?. . *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Lara Álvarez, Z. P. . (2021). Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito) (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Quito, Ecuador.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1970). *MOTIVACION Y PERSONALIDAD (2a. ed.)*. NUEVA YORK: HARPER AND ROW.



- Müller, J. (2020). Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/67219>
- Pink, D. H. . (2011). *Drive: the surprising truth about what motivates us. First Riverhead trade paperback edition.* . New York: Riverhead Books.
- Robbins, S. P., DeCenzo, . D. A., Coulter, M., Estrada Zárata, J. H., & Rodríguez Batres, A. . (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones (8a. ed. -- .).* México D.F.: Pearson.
- Skinner, B. (1981). *REFLEXIONES SOBRE CONDUCTISMO Y SOCIEDAD (1a. ed.)*. MEXICO: TRILLAS.
- Taylor, F. W. . (2003). *Principios de la Administración Científica.* . Bogota, Colombia: Edigrama.
- Vroom, V. . (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.