

Proposición de un método para el diseño y aplicación de un plan compensación e incentivos para el equipo comercial de Honda Automóviles/FANALCA S.A. como herramienta clave que permita el mejoramiento de las condiciones salariales y la mitigación de la rotación de personal.

Edy Fernanda Villarreal

John Freddy Quintero Valencia

Leidy Viviana Quinayas Meneses

Lina María Vanegas

Pablo Andrés Tabares Estupiñán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

Proposición de un método para el diseño y aplicación de un plan compensación e incentivos para el equipo comercial de Honda Automóviles/FANALCA S.A. como herramienta clave que permita el mejoramiento de las condiciones salariales y la mitigación de la rotación de personal.

Edy Fernanda Villarreal

John Freddy Quintero Valencia

Leidy Viviana Quinayas Meneses

Lina María Vanegas

Pablo Andrés Tabares Estupiñán

Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas

Directora

Yesica Lorena Estrada

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi familia y amigos, que de una u otra manera han aportado con su apoyo y sacrificio en tiempo y esfuerzo, han estado presentes en nuestra lucha constante por superar las adversidades que se han presentado para llegar al cumplimiento de este sueño.

A Dios por darnos la oportunidad de vivir esta hermosa experiencia llena de aprendizaje, de risa, de llanto, gracias por no dejarnos desfallecer y por guiar cada paso de nuestras vidas, por darnos la suficiente valentía, sabiduría y perseverancia, y hoy poder decir que nos hemos formado como verdaderos profesionales.

Agradecimientos

A nuestra tutora, Yesica Lorena Estrada, por estar presente, por su apoyo y orientación en cada paso y en cada decisión, por el tiempo invertido para llevar a cabo este trabajo de grado.

A nuestra familia y amigos por los consejos y por la comprensión.

Finalmente, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD representada en los directores, red de tutores y compañeros, gracias por su acompañamiento, apoyo y comprensión en el proceso de formación, quienes a través de la virtualidad nos han hecho comprender que los sueños no tienen barreras.

Resumen

El trabajo tiene como finalidad el diseño y aplicación de un plan de compensación e incentivos para el equipo comercial de Honda Automóviles/Fanalca S.A. como herramienta clave que permita el mejoramiento de las condiciones salariales y la mitigación de la rotación de personal. Debido a que el área comercial de la organización presenta inconformidad y desmotivación. Es así como en primera instancia se identifica el problema. Y en seguida se desarrolla una investigación científica, por medio de los antecedentes del problema y el marco teórico, que sirven como guía para una correcta interpretación de la problemática a solucionar. Posteriormente se procede a recoger toda la información necesaria, utilizando como metodología la encuesta para la recolección de datos cuantitativos. Por medio de un cuestionario de 9 preguntas, utilizando como herramienta la Plataforma Question Pro. Dicho cuestionario será aplicado a una muestra de 25 personas que pertenecen al área comercial de FANALCA S.A. para esto por medio de un análisis estadístico se logra identificar las falencias que están deteriorando al equipo del área comercial, los hallazgos realizados en la etapa de investigación y el análisis de sus resultados, demuestran que la causa de la problemática radica, en la ausencia de compensaciones e incentivos que sean recíprocos con el esfuerzo comercial, generen no solo beneficio económico, sino también, emocional y social de los empleados. Al identificar la causa raíz de las múltiples inconformidades, se procede a dar una serie de recomendaciones, para compensar e incentivar al equipo de trabajo en el área de ventas.

Palabras claves: Compensación, diseño, empleados, inconformidad, incentivo.

Abstract

The purpose of the work is the design and application of a compensation and incentive plan for the commercial team of Honda Automobiles/Fanalca S.A. as a key tool that allows the improvement of salary conditions and the mitigation of personnel turnover. Because the commercial area of the organization presents nonconformity and lack of motivation. This is how the problem is first identified. And then a scientific investigation is developed, through the background of the problem and the theoretical framework, which serve as a guide for a correct interpretation of the problem to be solved.

Subsequently, all the necessary information is collected, using the survey methodology for the collection of quantitative data. By means of a 9-question questionnaire, using the Question Pro Platform as a tool. Said questionnaire will be applied to a sample of 25 people who belong to the commercial area of FANALCA S.A. For this, through a statistical analysis, it is possible to identify the shortcomings that are deteriorating the team of the commercial area, the findings made in the investigation stage and the analysis of its results, show that the cause of the problem lies in the absence of compensation. and incentives that are reciprocal with the commercial effort, generate not only economic benefit, but also emotional and social benefits for the employees. By identifying the root cause of the multiple nonconformities, a series of recommendations are made to compensate and encourage the work team in the sales area.

Keyword: Compensation, design, employees, nonconformity, incentive.

Contenido

Introducción.....	10
Planteamiento del problema	11
Justificación.....	12
Objetivos	13
General.....	13
Específicos.....	13
Antecedentes del problema.....	14
De antigüedad a contribución.....	15
De simple a múltiple	15
De extrínseco a intrínseco.....	16
De periódico a instantáneo.....	16
De unitario a diferencial.....	17
De independiente a coordinado	17
Marco teórico.....	18
Marco legal	20
Metodología de la investigación	22
Tipo de investigación	22
Método:	23
Fuentes de información primaria:	23
Fuentes de información secundarias:	23
Recolección de datos:	24
Población y muestra.....	24
Análisis estadístico.....	24
Resultados.....	25
Ficha técnica	25
Pregunta 1.....	25
Análisis	25
Recomendaciones	25
Pregunta 2.....	26
Análisis	26
Recomendaciones	26

Pregunta 3.....	26
Análisis	27
Recomendaciones.....	27
Pregunta 4.....	27
Análisis	28
Recomendaciones.....	28
Pregunta 5.....	28
Análisis	28
Recomendación	28
Pregunta 6.....	29
Análisis	29
Recomendación	29
Pregunta 7.....	29
Análisis	29
Recomendación	30
Pregunta 8.....	30
Análisis	30
Recomendación	30
Pregunta 9.....	31
Análisis	31
Recomendaciones.....	31
Recomendaciones.....	32
Tabla 1.....	35
Conclusiones	36
Referencias bibliográficas	38
Anexos.....	40
Anexo A.....	40
Figura 1 Nivel de satisfacción con la compensación del salario básico.....	40
Figura 2 Nivel de satisfacción con las comisiones por venta.....	41
Figura 3 Nivel de satisfacción con las bonificaciones.....	41
Figura 4 Nivel de satisfacción con los planes de incentivos.....	42
Figura 5 Percepción sobre las variables del plan de incentivos.....	43
Figura 6 Conocimiento sobre la efectividad del plan de incentivos	43

Figura 7 Conocimiento sobre la efectividad del plan de capacitación y entregamiento en ventas. ...	44
Figura 8 Conocimiento sobre la efectividad del plan de capacitación y entregamiento en ventas. ...	44
Figura 9 Conocimiento sobre la calidad vida del asesor comercial.	45
Anexo A1. Encuesta sobre el equipo comercial Honda Autos-FANALCA S.A.....	46

Introducción

Entendiendo que la compensación es el mecanismo mediante el cual una empresa o una persona natural retribuye a su empleado el trabajo o servicio prestado, la cual puede ser o no ser financiera. Las financieras son las que vemos representadas en dinero ya sea constitutivo de salario, horas extras, primas, vacaciones o una bonificación ocasional, tenemos otra compensación que son las no financieras, como por ejemplo, los beneficios que se pueda otorgar a un empleado, entre ellos tenemos, los horarios flexibles, las oportunidades de promoción interna, la estabilidad de su empleo, el reconocimiento, el apoyo para estudio propio y el de sus hijos, auxilios para temas de salud, autonomía en el trabajo, estos pueden llegar a ser los mayor impacto, porque producen satisfacción en el empleado, crean sentido de pertenencia, orgullo por la empresa en la trabajan, hace que se sientan apreciados, entre otros beneficios, pero es importante que esto vaya de la mano con un correcto plan de evaluación de desempeño que nos permita medir la productividad para compensar correctamente.

En el desarrollo del presente trabajo ampliaremos sobre estos temas, mediante la elaboración de diferentes propuestas de técnicas, herramientas y estrategias para el diseño de un plan de compensación y evaluación para el equipo comercial de Honda Automóviles-Fanalca S.A. en Cali de manera que permita bajar el índice de rotación de personal, y mejorar la percepción de remuneración por parte de los comerciales.

Planteamiento del problema

La empresa FANALCA S.A; fue constituida legalmente el 31 de mayo de 1958, entre las familias Losada y Herrera. Inicialmente se llamó Fábrica Nacional de Carrocerías. Hoy se ha convertido en una compañía diversificada, emprendedora y líder en los sectores en los cuales tiene participación a través de sus unidades de negocio.

Son muchos los negocios que hacen parte de la historia de Fanalca; la diversidad de productos y servicios les ha permitido incursionar en nuevos sectores, contar con aliados comerciales en más de 16 países. Para efectos del desarrollo de este trabajo nos enfocaremos en el equipo comercial nacional de la división de Honda Automóviles en Colombia, conformado por 40 asesores activos, quienes con frecuencia se muestran inconformes con el nivel de sus ingresos, especialmente con el hecho de que no tienen un salario básico fijo, sino que, en su lugar, reciben un ingreso garantizado que está alrededor un SMLV +200.000, solo en los meses en los que no reciben comisión como resultado de su productividad comercial, pero este ingreso no es suficiente para cubrir sus gastos más básicos del mes, porque cabe aclarar que, en promedio un asesor puede ganar en \$6.000.000 y \$8.000.000 cada mes, esta situación causa altos índices de rotación del personal y genera un clima laboral negativo.

Justificación

La investigación es realizada con el propósito de diagnosticar y documentar el nivel de insatisfacción del equipo comercial respecto a la compensación salarial que reciben, de manera que se puedan plantear acciones de mejora en los programas de compensación laboral actuales incluyendo una diversificación de los incentivos; es decir, que no solo obtengan dinero, sino que este beneficio esté representado en productos y actividades que mejoren su calidad de vida y la de su familia.

De esta manera proponer técnicas y herramientas para el diseño de un eficiente plan de compensación e incentivos y de evaluación de la gestión, para que sea equitativo y beneficioso tanto para el equipo comercial como para la empresa.

También se pretende encontrar el mejor sistema de evaluación de productividad integral y desempeño para el equipo comercial, reduciendo la inconformidad y desmotivación del equipo, evitando la alta rotación de los empleados y generar una proyección positiva de la empresa.

Lo anterior, entendiendo que un plan de compensación bien aplicado se convierte en un estímulo no solo salarial sino también emocional para los colaboradores, siendo el motor que los impulse al cumplimiento de los objetivos personales y colectivos, favoreciendo a todas las partes involucradas.

El plan de compensación hace parte de las estrategias organizacionales, para atraer a colaboradores y generar sentido de pertenencia con la organización, viéndose esto reflejado en la productividad y óptimo desempeño.

Objetivos

General

Diseñar un plan de compensación y evaluación para el equipo comercial de la empresa FANALCA S.A división Honda Automóviles que opera en Cali.

Específicos

Analizar y diagnosticar el nivel de satisfacción del equipo comercial respecto a la compensación salarial que reciben.

Proponer técnicas y herramientas para el diseño de un eficiente plan de compensación e incentivos que sea equitativo y beneficioso tanto para el equipo comercial, como para la empresa.

Proponer un sistema de evaluación de productividad integral y desempeño para el equipo comercial.

Antecedentes del problema

Desde hace unas décadas se ha estudiado sobre los mecanismos, sistemas y medios de compensación y como toda esta estructura influye en la motivación del empleado. *Richards (2006)* afirma que "los sistemas de compensación son una de las estructuras organizacionales que están influenciadas y son un reflejo de los valores de la organización. Una manera en que las estrategias de salarios reflejan los valores es el grado en que la organización realmente considera la contribución de los empleados. Las recompensas y los programas de reconocimiento pueden mandar un mensaje fuerte a los empleados sobre su importancia para la organización. Entender los factores detrás de una implementación exitosa de estrategias de compensaciones puede ayudar a las organizaciones en el uso óptimo de recompensas para alcanzar sus objetivos organizacionales".

Es retador lograr encontrar en equilibrio ante estos dilemas: "Existen dos dilemas acerca de la manera en que las empresas tratan a los empleados" y los explica de esta manera: el primer dilema es "bajo qué circunstancias, si las hay, ¿es permisible con el hecho de que los empleados sean vistos como medio para llegar a los objetivos de la empresa? El segundo, en qué medida, la organización debe de actuar y preocuparse por sus empleados". Es imperativo que las organizaciones respondan estos dos cuestionamientos, dado que, esto influye directamente en el nivel de motivación, por ente, clima organizacional, el sentido de pertenencia, lealtad para con la organización y lo veremos reflejado en los índices de rotación de personal. (*Greenwood, 2002, P.104*).

Según *Madero (2009)* "Además del salario es necesario que las empresas traten con respeto a sus empleados y no solamente como un medio para alcanzar las metas

organizacionales. Tanta importancia ha cobrado el velar por el bienestar de todos los miembros de una organización, que es conveniente examinar si el sistema de compensaciones que se utiliza no sólo beneficia a la empresa, sino que también satisface las necesidades de los empleados”.

Según Richards (2006) “dichos cambios han ocasionado que en lugar de que existan contratos de lealtad en los que los empleados pueden esperar un empleo de por vida, ocurran situaciones en las que las organizaciones adopten estrategias selectivas de retención que recompensen las habilidades y el desempeño de los empleados”. Esto es altamente motivante para el colaborador, ya que se siente valorado y retribuido por la organización.

Según *Hai-Ming y Yi-Hua (2006)*, las tendencias en lo que respecta a las compensaciones pueden ser clasificadas en seis dimensiones.

De antigüedad a contribución

Un sistema de compensación tradicional está basado en la antigüedad, es decir, el tiempo que ha estado un empleado en la organización. Los empleados se enfocan en un conjunto de tareas muy específicas, lo cual logra verdaderamente motivar a los empleados. La nueva tendencia en sistemas de compensación está basada en las competencias y desempeño del empleado. Cabe mencionar que la palabra competencias habla de atributos, habilidades y/o conocimientos que constituyen un gran potencial para la creación de valor. El recompensar de acuerdo con las competencias favorece a que los empleados se mantengan concentrados en alcanzar objetivos específicos y es un incentivo para exceder los objetivos.

De simple a múltiple

La forma tradicional de un sistema de compensación consiste simplemente en recompensar al empleado con dinero. Sin embargo, las personas no sólo trabajan por dinero, por lo que la nueva tendencia es enfocarse en lo que es verdaderamente valioso para los empleados

en una relación laboral. La nueva tendencia, aplicada por muchas compañías exitosas, es ofrecer un portafolio de compensaciones, el cual contiene diferentes métodos aplicados para distintos propósitos. En otras palabras, se ha pasado de pagar solamente dinero a incluir no solamente compensaciones monetarias, sino también otros tipos de recompensas: entrenamiento, oportunidades educativas, horarios de trabajos flexibles, *stock options*, reconocimientos, etcétera.

De extrínseco a intrínseco

La manera tradicional de crear un sistema de compensaciones ha sido el centrarse en lo “material”, es decir, no hablar de otra cosa que no sea dinero (sólo tocar la parte financiera). Sin embargo, en la actualidad, el sistema de compensaciones se ha ido centrando en elementos intrínsecos, como lo son los incentivos y la motivación. Hoy por hoy, las organizaciones y administradores dan mucha importancia al reconocimiento debido a que saben lo importante que es mantener motivados a los empleados para su buen desempeño.

De periódico a instantáneo

Tradicionalmente, las recompensas se dan al final del año o unas dos veces al año. Pero poco a poco esta tendencia ha ido cambiando, ahora las empresas recompensan a sus empleados de manera instantánea debido a los constantes cambios del entorno. La mejor manera de mantener a un empleado motivado es hacerle darse cuenta de cómo contribuye a los resultados de la empresa, lo que implica recompensarlo inmediatamente. Ofrecer recompensas diferidas y a largo plazo hace que se pierda el poder o el verdadero significado de la recompensa. (Hai Ming y Yi-Hua, 2008, P.104-105).

Para el ejemplo de Fanalca, este tipo de incentivos solo se aplica para el personal operativo y administrativo, y se evalúa de acuerdo con los unos objetivos de desempeño individual y global.

De unitario a diferencial

Anteriormente las empresas tenían un sistema único de compensaciones, es decir, se aplicaba de igual manera a todos los niveles de la organización. Ahora bien, las empresas están empezando a ver (como debe ser) a los empleados como una importante inversión en lugar de verlos simplemente como un gasto. Se han dado cuenta que deben atraer, recompensar y retener a distintos tipos de empleados, por lo cual debe haber flexibilidad para crear diferentes combinaciones que satisfagan las distintas necesidades individuales de los empleados.

De independiente a coordinado

Actualmente, los sistemas de compensaciones están íntimamente relacionados con la misión, visión, valores, metas y entorno competitivo de la empresa con el fin de que el empleado pueda aportar el máximo valor a la empresa, cuando anteriormente los sistemas de compensaciones estaban totalmente desligados de las metas de la organización y su entorno. (Hai Ming y Yi-Hua, 2008, P.104-105).

Dentro de esta figura podríamos ubicar al equipo comercial de Fanalca- Honda Autos, dado que, sus metas de ventas están alineados a los objetivos organizacionales, los cuales buscan un posicionamiento de la marca en su entorno o industria, para ello, cada asesor tiene una asignación de meta individual, pero qué, sumando la de sus compañeros, todos componen la meta general del punto de ventas, y la figura de los planes de incentivos tienen el propósito de llevarlos a cumplir por encima de esa meta individual, pero están estrechamente relacionado con los objetivos macro.

Marco teórico

En el proceso de construcción encontramos algunos postulados que nos indican que, las empresas deben contar con un programa de compensación y estructura salarial:

Rodríguez señala que, “la compensación es la medida de valor para sus empleados, para sus compañeros y para la sociedad” (2002), en correspondencia, García afirma que “es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalcando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario se modifican según a la situación” (2008).

“La compensación está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta y la compensación no financiera. La compensación financiera directa la constituye el salario, las bonificaciones, las comisiones, las primas y las vacaciones a las que se tiene derecho por ley. La compensación financiera indirecta concierne a todos los pagos en moneda corriente adicional que no hacen parte de los derechos de ley, como son las horas extras, las primas y vacaciones extralegales, las propinas y todos los adicionales concedidos. La compensación no financiera se compone de todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son, las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía laboral, entre otros”. (Rodríguez, 2002, P.76).

Según los postulados de Calderón-Hernández, Naranjo-Valencia y Álvarez-Giraldo (2010), argumentan que el reto que deben asumir las empresas es no concebir el departamento de recursos humanos tan solo como un centro de costo, sino, por el contrario, como un centro de inversión que puede generar ventaja competitiva desde su equipo de trabajo.

Fragoso, Chambel y Castanheira (2019), mencionan que, “el desafío en la gestión estratégica del recurso humano está encaminado a proponer políticas y prácticas que maximicen el compromiso de los individuos hacia la organización, reconocido como un factor significativo que determina el comportamiento de la fuerza laboral en la compañía” según (Kloutsiniotis y Mihail, 2017; Yahaya y Ebrahim, 2016, P.104-105).

Es mucho más rentable para una empresa invertir en fortalecer su equipo de colaboradores, que asumir los costos financieros de capacitaciones frecuentes, posibles errores de proceso, ausentismos, entre otros, más debido a la falta de sentido de pertenencia y alta rotación.

Según Singh y Gupta sostienen que fomentar compromiso organizacional en los colaboradores se considera “la principal preocupación de las compañías a la hora de retener individuos talentosos en una economía impulsada por el conocimiento” (2015). Esto podría explicarse en palabras de Mowday (1998), quien argumenta que el compromiso en el trabajo puede potencialmente añadir sentido a la vida del individuo, de modo que se genera un incremento en el desempeño de la organización y se reducen los índices de rotación y ausentismo.

Marco legal

El salario mínimo es una de las figuras más importantes cuando se trata de compensación laboral. Su valor define varias circunstancias, entre ellas: El monto mínimo que todo empleador deberá pagarle a sus trabajadores vinculados a través de un contrato. El tope del salario ordinario e integral. La base para la cotización y el pago de prestaciones sociales, seguridad social y parafiscal. Entrega de dotación y acceso a auxilio de transporte. El Gobierno Nacional decretó el aumento para 2022 de un 10,07 %. Por ello, a partir de enero de 2022, el salario mínimo legal mensual vigente en Colombia es de \$1.000.000. En cuanto al auxilio de transporte, es \$117.172. Sumando el salario mínimo mensual y el auxilio de transporte, la remuneración mínima de los trabajadores en Colombia es de 1.117.172 pesos.

Durante la última década, desde 2010 hasta el 2021, el salario mínimo incrementó de \$515,000 a \$908.526, generalmente creciendo sobre la inflación durante el respectivo año de negociación entre sindicatos y empresarios.

Pero ¿por qué es importante esta cifra del salario en Colombia para tu planeación salarial?

Es claro que el aumento nunca es abismalmente grande: según un estudio de la ONG Cuso Internacional: "el salario mínimo no alcanza para que los colombianos cubran sus necesidades (...) Usualmente las personas que ganan esta remuneración logran asumir los gastos de alimentación y vivienda cuando cuentan con redes familiares de apoyo, así como estatales básicas de protección como el Sisbén" (ONG Cuso Internacional, 2017).

Por lo anterior es importante que, como empresa, ofrezcas beneficios laborales que acompañen la remuneración, atrayendo, reteniendo y motivando el talento que necesita satisfacer sus necesidades. Es importante que cada empresa establezca planes de salarios diferenciados,

para tener empleados más comprometidos y aumentar su productividad, que conlleve al aumento de ingresos a la empresa.

Metodología de la investigación

La metodología define los pasos y los medios que se utilizará el proceso de investigación y la recolección de datos, en este caso utilizaremos la encuesta, la cual nos arrojarán resultados de índole descriptivo, mediante un diseño cuasi experimental, donde el objetivo principal es recolectar información fiable de la muestra objetivo, para identificar el nivel de satisfacción del equipo comercial respecto a la compensación salarial que recibe el equipo comercial de la empresa FANALCA S.A.(Fábrica Nacional de Autopartes) con el fin plantear un diseño que permita mejorar su plan de compensación; de manera que, no solo se obtenga en dinero, sino que esté representado en productos y actividades que mejoren su calidad de vida y de bienestar para su familia. Por otra parte, mediante la recolección de datos se busca determinar el mejor sistema de evaluación de la productividad integral y del desempeño para el equipo comercial, reduciendo la inconformidad y desmotivación del equipo.

El enfoque se aplicará de manera cuantitativa y cualitativa analizando los datos recolectados mediante las encuestas y los comentarios de los encuestados, con el fin de identificar los factores que generan motivación y desmotivación en el equipo comercial, identificar cuáles son los asesores de mayor y menor motivación, y su percepción, así, de esta manera plantear soluciones efectivas y eficientes para mitigar los efectos negativos que se generan en el clima laboral y en la productividad, los cuales generan un impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, y se llevará a cabo mediante la utilización de la encuesta para la identificación de la problemática. Se puede llevar a cabo con un grupo

específico o con múltiples grupos. Un requisito previo para este tipo de investigación es que la muestra de los encuestados debe tener miembros seleccionados al azar.

Método:

Encuesta de investigación mediante la observación cuantitativa y cualitativa, con esta metodología se procesará la información recolectada y se analizarán los resultados y los comentarios de los encuestados.

Fuentes de información primaria:

Como fuente de información primaria se utilizará un cuestionario de pregunta abiertas y cerradas, lo que nos permitirá tener una mayor definición de la definición de la problemática detectada.

Fuentes de información secundarias:

Como fuente de información secundaria nos apoyaremos en las fuentes bibliográficas relacionados con la compensación salarial, la psicología de la motivación y la administración del talento humano, publicados en artículos de revistas, libros digitales y en la web.

Recolección de datos:

La recolección de datos se realizará con el método de encuesta, la cual nos permitirá diagnosticar la causa de la problemática que ocupa esta investigación, sus resultados nos permitirán realizar planteamientos que ofrezcan una solución.

Población y muestra.

El tamaño de la población son 40 asesores comerciales de la empresa FANALCA S.A.

El tamaño de la muestra son 25 asesores de los 40 totales, seleccionados de manera aleatoria, a quienes se les aplicará la encuesta.

Análisis estadístico.

Mediante encuesta con formulario electrónico de la plataforma Questipro, la cual contiene 4 variables a evaluar.

VAR01: Información de los empleados

VAR02: Niveles de satisfacción laboral.

VAR03: Niveles de motivación.

VAR04: Calidad de vida.

Resultados

Ficha técnica

Empresa: Fanalca S.A. – División Honda Automóviles

Área a encuestar: Ventas

Universo: 40 Asesores comerciales a nivel nacional

Muestra: 25 Asesores distribuidos aleatoriamente a nivel nacional

Cantidad de preguntas: 9

Tiempo promedio de respuesta: 7 minutos

Pregunta 1

Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto al salario básico garantizado.

Análisis

En una escala del 1 a 5, los encuestados en promedio calificaron su nivel de satisfacción en 3.08, un 61% en una escala de 1 a 100%, con lo que podríamos inferir que lo cual es un nivel bajo de satisfacción.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos, se recomienda considerar un salario básico fijo de \$ 2.000.000, dado que sería un valor que generaría cierto grado de tranquilidad al asesor comercial; ya que, al tener garantizado un ingreso para sus gastos más básicos, se podría enfocar con tranquilidad en su gestión y estrategia comercial para alcanzar las metas planteadas por la organización.

Pregunta 2

Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto a las comisiones por venta.

Análisis

En una escala del 1 a 5, los encuestados en promedio calificaron su nivel de satisfacción con las comisiones que reciben por cada producto vendido en un 2.88, representando este valor un 58% en una escala de 1 a 100% en términos porcentuales, con lo que podemos inferir que se encuentran en un punto intermedio, donde, no se están totalmente insatisfechos, pero tampoco tienen un grado aceptable de satisfacción.

Recomendaciones

Para mejorar esta percepción se recomienda establecer una tabla de escala de comisiones, donde el asesor pueda aspirar a un mejor porcentaje de comisión de acuerdo con la cantidad de unidades vendidas. Para ello se sugiere la siguiente escala:

Entre 1 y 2 unidades de producto vendidas → Pueda comisionar sobre el 0.7%

Entre 3 y 4 unidades de producto vendidas → Pueda comisionar sobre el 1%

A partir de la 5ta unidad de producto vendida → Pueda comisionar sobre el 1.3% del total de unidades vendidas durante el mes.

Pregunta 3

Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto a las bonificaciones.

Análisis

En una escala del 1 a 5, los encuestados en promedio calificaron su nivel de satisfacción con las bonificaciones que reciben un 2.8, representando este valor un 57% en una escala de 1 a 100% en términos porcentuales, es importante tener en cuenta que el asesor accede a bonificaciones (No son prestacionales) de acuerdo con la cantidad de unidades vendidas durante el mes.

Recomendaciones

Para mejorar esta percepción se recomienda establecer una tabla de escala de bonificaciones, donde el asesor pueda percibir un elemento diferenciador en sus ingresos, pero en función de la cantidad de unidades que venda y de su esfuerzo en la gestión comercial, para ello se sugiere la siguiente escala.

Tener una bonificación grupal por cumplimiento general del punto de venta para incentivar el trabajo en equipo, que puede ser entregada en bonos Sodexo para no incrementar los gastos de nómina, pero tener un incentivo para el asesor.

También se sugiere contemplar una escala de bonificaciones de por cantidad de unidades vendidas, con el fin de motivar al asesor a generar una mayor productividad mensual.

Entre 1 y 2 unidades de producto vendidas→ No gana bonificación.

Entre 3 y 4 unidades de producto vendidas→ \$90.000 en la 3 y 4ta unidad.

A partir de la 5ta unidad de producto vendida→ \$150.000 a partir de la 5ta unidad en adelante facturadas durante el mismo mes.

Pregunta 4

Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto al plan de incentivos.

Análisis

En una escala del 1 a 5, los encuestados en promedio calificaron su nivel de satisfacción con el plan de incentivos que reciben en un 2.52, representando este valor un 50.4% en una escala de 1 a 100% en términos porcentuales, es decir, que en general el equipo comercial no se encuentra en un nivel adecuado de satisfacción con el modelo del plan de incentivos actual.

Recomendaciones

Para mejorar esta percepción se recomienda establecer que el concurso considere variables de facturación en facturación, en líneas de producto del portafolio (Según la necesidad de la empresa), una cantidad de referidos mínima para incentivar la calidad en la atención al cliente, este plan debe ir acompañado de premios que mejoren la calidad de vida del empleado, ejemplo: Bonos de viaje para disfrutar con su familia, Bonos para vacaciones recreativas, Bonos de Spa. Bonos para educativos (Universidad /Cursos).

Pregunta 5

¿Considera usted que las variables del plan de incentivos son alcanzables?

Análisis

El 60% (15) de los encuestados consideran que las variables actuales del plan de incentivos no son alcanzables. Se realizó una revisión al detalle para entender este resultado, y se encontró la inestabilidad en la disponibilidad de todas las referencias del inventario y retrasos en las importaciones están afectando la gestión comercial del asesor y sus posibilidades de ganar los concursos.

Recomendación

Se sugiere ajustar los planes de incentivos a la realidad del mercado y de disponibilidad del inventario, y compensar con variables que midan la gestión del asesor, como, por ejemplo,

mantenimiento a su base datos de clientes, uso de las herramientas de cierre, vehículos de prueba de ruta, notas en las evaluaciones de las capacitaciones.

Pregunta 6

. ¿En los últimos 12 meses, usted se ha ganado al menos un concurso del plan de incentivos?

Análisis

Solo el 45% de los encuestados ha ganado un concurso en los últimos 6 meses, lo que evidencia la complejidad de las variables que se exigen para ganar el concurso.

Recomendación

Se sugiere ajustar los planes de incentivos a la realidad del mercado y de disponibilidad del inventario de manera que le de mayores posibilidades de ganar al equipo comercial, entendido que se trata de un concurso, y seguramente no todos lo ganarán en el mismo mes.

Pregunta 7

¿Usted considera que las capacitaciones que ha recibido en los últimos 6 meses le ayudan a ser más productivo y generar mayores oportunidades de venta?

Análisis

El 72% de los encuestados consideran que las capacitaciones que han recibido en los últimos 6 meses aportan al incremento de su productividad y al desarrollo de su habilidad para generar mayores oportunidades de venta, y el 28% restante consideran que estas jornadas no han aportado.

Recomendación

Profundizar en las razones por las cuales el 28% de los encuestados perciben que las capacitaciones no han generado valor para ellos, con fin de implementar las acciones de mejora necesarias para optimizarlas.

Hacer sostenible el nivel de satisfacción del otro 72% de los encuestados, garantizando un programa de capacitación constante, monitoreando los cambios en la productividad comercial y realizando evaluaciones que permiten comprobar la adopción del conocimiento.

Pregunta 8

¿Cómo se siente para realizar su gestión comercial?

Análisis

El 40% (10) de los asesores comerciales manifiesta estar en estado neutro en cuanto a su motivación, otro 40% (10) manifiesta sentirse motivado, el 12% (3) Indican que se sienten muy motivados, y el 8% (2) indican sentirse desmotivados para realizar su gestión comercial. Se debe prestar especial atención a los asesores que se encuentran en estado neutro, ya que, su estado anímico es sensible y cualquier factor externo puede generar un efecto negativo o puede avanzarlos a un estado motivado.

Recomendación

Se sugiere diseñar un plan de acción donde los asesores que se encuentran en estado muy motivado compartan sus experiencias y aprendizajes con aquellos asesores que se encuentran en estado neutro. Adicional se debe generar espacios que permitan identificar los factores que generan motivación en cada miembro del equipo, para finalmente agrupar por factores, y generar una estrategia asertiva y ganadora que ayude a mantenerlos motivados de manera estable.

En cuanto a los asesores que manifiestan estar poco motivados, se debe crear espacios de manera individual para indagar si existen situaciones personales o familiares que estén afectando su estado de ánimo.

Pregunta 9

¿Considera que su trabajo le permite tener tiempo de calidad con su familia?

Análisis

El 44% (11) de los asesores comerciales manifiestan que su trabajo solo en algunas ocasiones les permite tener tiempo de calidad con su familia, otro 36% (9) manifiesta que sí tienen espacio para compartir tiempo de calidad con su familia, y el 20% restante (5) indican que su trabajo no les permite compartir tiempo de calidad con su familia.

Recomendaciones

Se recomienda tener un premio de medio día de compensatorio al mes por cumplimiento de meta grupal, o considerar un premio de un día compensatorio remunerado por cumplimiento de metas integrales trimestrales (Cumplimiento con las actividades de seguimiento a clientes y con las metas de ventas).

Recomendaciones

Una vez concluido este proyecto de investigación, se considera de vital importancia trabajar en la construcción de un plan de compensación e incentivos que mejore los ingresos del equipo de ventas, su motivación y sentido de pertenencia por la organización, de manera que se mitiguen los niveles de rotación y se mejore la productividad comercial. Para este diseño a continuación, queremos compartir algunas recomendaciones sobre las acciones, métodos y técnicas que se podrían implementar.

Para mejorar el nivel de motivación y productividad del equipo se recomienda considerar un salario básico fijo de \$ 2.000.000, dado que sería un valor razonable como para generar cierto grado de tranquilidad al asesor comercial al tener garantizado un ingreso para sus gastos más básicos, pero no sería lo suficientemente alto, de manera que se generará la necesidad de esforzarse y enfocarse en su gestión y estrategia comercial para alcanzar las metas planteadas por la organización.

Para mejorar la percepción que tiene el asesor sobre su remuneración en comisiones, se recomienda establecer una tabla de escala de comisiones, donde el asesor pueda aspirar a un mejor porcentaje de comisión, en función de la cantidad de unidades vendidas y de su esfuerzo y gestión comercial, para ello se sugiere la siguiente escala:

Entre 1 y 2 unidades de producto vendidas → Pueda comisionar sobre el 0.7%

Entre 3 y 4 unidades de producto vendidas → Pueda comisionar sobre el 1%

A partir de la 5ta unidad de producto vendida → Pueda comisionar sobre el 1.3% del total de unidades vendidas durante el mes.

Para mejorar la percepción sobre las bonificaciones que perciben, se recomienda establecer una tabla de escala de bonificaciones (No prestacionales) con las cuales el asesor se

motive a mejorar su gestión para seguir más unidades en un mismo mes, para ello se propone el siguiente método.

Tener una bonificación grupal por cumplimiento general del punto de venta para incentivar el trabajo en equipo, que puede ser entregada en bonos Sodexo para no incrementar los gastos de nómina, pero si tener un incentivo para el asesor.

También se sugiere contemplar una escala de bonificaciones de por cantidad de unidades vendidas, con el fin de motivar al asesor a generar una mayor productividad mensual:

Entre 1 y 2 unidades de producto vendidas→ No gana bonificación.

Entre 3 y 4 unidades de producto vendidas→ \$90.000 en la 3 y 4ta unidad.

A partir de la 5ta unidad de producto vendida→ \$150.000 a partir de la 5ta unidad en adelante facturadas durante el mismo mes.

Encontramos que, la mayoría de los asesores perciben el plan de incentivos como algo inalcanzable, por ello se sugiere que, en los concursos mensuales se consideren variables en facturación, en líneas de producto del portafolio (Según la necesidad de la empresa), y una cantidad de referidos mínima, este último obligará al asesor a mejorar su calidad de atención al cliente si quiere que estos le refieran. Este plan deberá ir acompañado de premios que mejoren la calidad de vida del empleado, ejemplo: Bonos de viaje para disfrutar con su familia, Bonos para vacaciones recreativas, Bonos de Spa. Bonos para educativos (Universidad /Cursos).

Por último, se sugiere ajustar los planes de incentivos a la realidad del mercado y de disponibilidad del inventario de manera que le de mayores posibilidades de ganar al equipo comercial, entendido que se trata de un concurso, y seguramente no todos lo ganarán en el mismo mes, de lo contrario se generará frustración y más desmotivación en el equipo comercial.

En cuanto al sistema de evaluación de desempeño se sugiere el siguiente mecanismo, el cual se deberá diseñar en función de los objetivos del cargo de asesor comercial, y los registros se podrán llevar en un archivo de Excel protegido, en caso de no contar con una plataforma en línea, considerando las siguientes variables y métodos de medición.

Tabla 1

Propuesta diseño para la evaluación de desempeño del equipo comercial:

Cargo	Descripción del Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Peso % del Objetivo	Cálculo del Cumplimiento	Meta	Real Ejecutado*	Cumplimiento
Asesor Comercial Honda Autos	Establecer relaciones comerciales rentables a largo plazo con los clientes, mediante el seguimiento adecuado en el CRM, gestionando oportunamente la base de datos de clientes.	1/01/2022	31/12/2022	20%	Cant. de contactos cumplidas / Cantidad de contactos programados.	3000	2800	93%
	Conocer las características, ventajas y beneficios del portafolio de productos	1/01/2022	31/12/2022	20%	Cant. de asistencias a capacitaciones / Capacitaciones programadas	4	3	75%
	Ventas en unidades de vehículos Nuevos	1/01/2022	31/12/2022	30%	Cantidad de unidades facturadas / Cant. Unidades presupuestadas	5	5	100%
	Garantizar un nivel de facturación en pesos.	1/01/2022	31/12/2022	30%	Valor facturado durante el mes / Monto de facturación presupuestado.	\$ 400 000 000	\$ 450 000 000	113%
Total				100%			Promedio:	95%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los valores diligenciados en la meta y el real son valores a manera de ejemplo.

Conclusiones

Ahora que conocemos la importancia de la motivación y como esta afecta el ambiente laboral de una manera positiva o negativa, según las teorías de la motivación de diferentes autores como; Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Vroom, Shein, Chaveinato, entre otros. Al finalizar este proyecto de investigación, hemos podido entender como el ser humano necesita de estímulos que lo motiven permanente en todas las áreas de su vida, y la laboral no es ajena a ello, ante esta condición natural del hombre, las empresas que deseen tener equipos de trabajo más productivos, motivados y con sentido de pertenencia por la organización, deberán afrontar el reto de identificar aquellos factores que generen motivación en los diferentes grupos o niveles de colaboradores, y a partir de ellos, deberán diseñar programas de compensación y sistemas de evaluación para cada área, en función de su objetivo y de los aportes que espera la organización para la consecución de las metas globales. Esto permitirá planear, organizar, monitorear el desempeño, el nivel de satisfacción y la productividad del personal.

Un actor clave en este tipo de procesos será el departamento de gestión de talento humano, el cual cumple una función transversal y estratégica en toda la organización, dado que, es el área que está en capacidad de detectar las necesidades más sentidas del trabajador y a partir de ellas proponer políticas y acciones que permitan que los colaboradores puedan desarrollar su máximo potencial en sus actividades diarias. Hemos aprendido que un individuo motivado o desmotivado tiene la capacidad de transmitir o contagiar esta energía, por este motivo en este trabajo se hace énfasis en la compensación e incentivos como un medio para retribuir y reconocer el buen desempeño y la productividad de los trabajadores, es por ello que, mediante las recomendaciones se espera que la empresa adopte acciones en respuesta a los hallazgos de esta investigación, a fin de generar ventajas competitivas desde la transformación de su equipo

comercial actual, en un equipo de trabajo motivado para realizar su labor, productivo, con mayor sentido de pertenencia, lo cual redundará en mejores resultados para la empresa, menor índice de rotación y mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y de su familia.

Referencias bibliográficas

- A. Singh, B. Gupta (2015). Benchmarking: An International Journal, Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: a study of generational diversity.
- Fanalca S.A. Fábrica Nacional de Autopartes (2022). <https://fanalca.com/nosotros/>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (Cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(2):261-278.
- Hai-Ming, C & Yi-Hua, H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*, 38 (6):64-70.
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Madero Gómez, Sergio Manuel. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Investigación administrativa*, 38(104), 7-25. Recuperado en 11 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007&lng=es&tlng=es

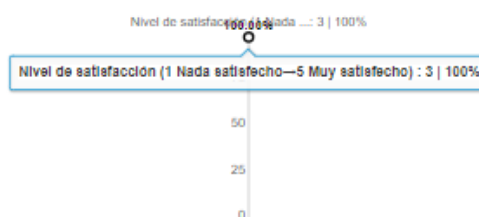
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- P. Kloutsiniotis, D. Mihail (2017) Linking innovate human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services.
- Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>
- Rodríguez, J. (2002). Administración Moderna de Personal (6ta ed.). México: Thomson.
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>.

Anexos

Anexo A

Figura 1 Nivel de satisfacción con la compensación del salario básico.

1. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto al salario básico garantizado:



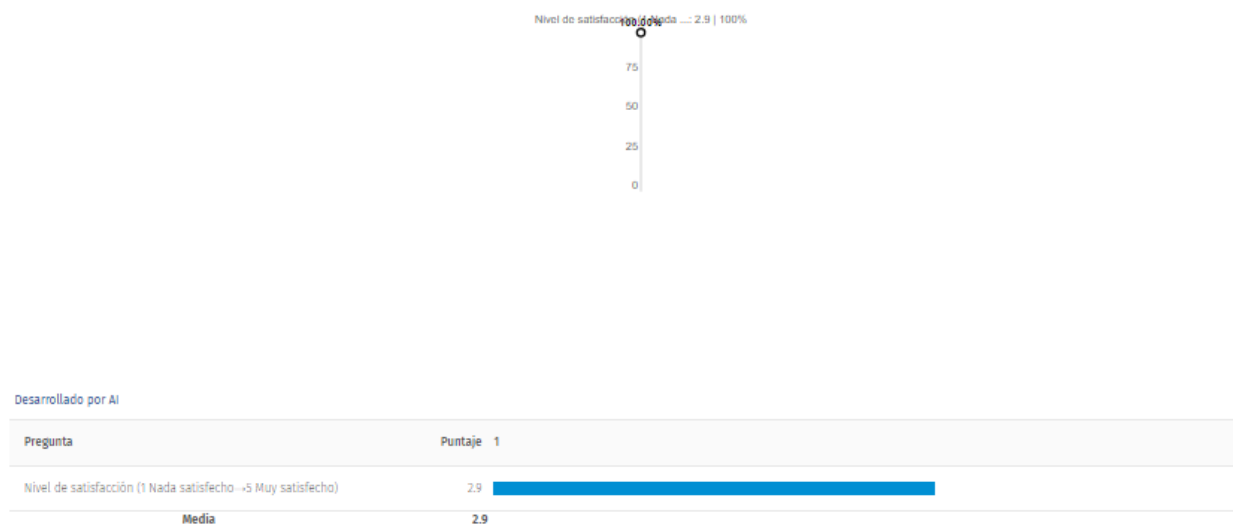
Desarrollado por AI

Pregunta	Puntaje	1
Nivel de satisfacción (1 Nada satisfecho - 5 Muy satisfecho)	3	<div style="width: 60%; background-color: #0070C0;"></div>
Media	3	

Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 2 Nivel de satisfacción con las comisiones por venta.

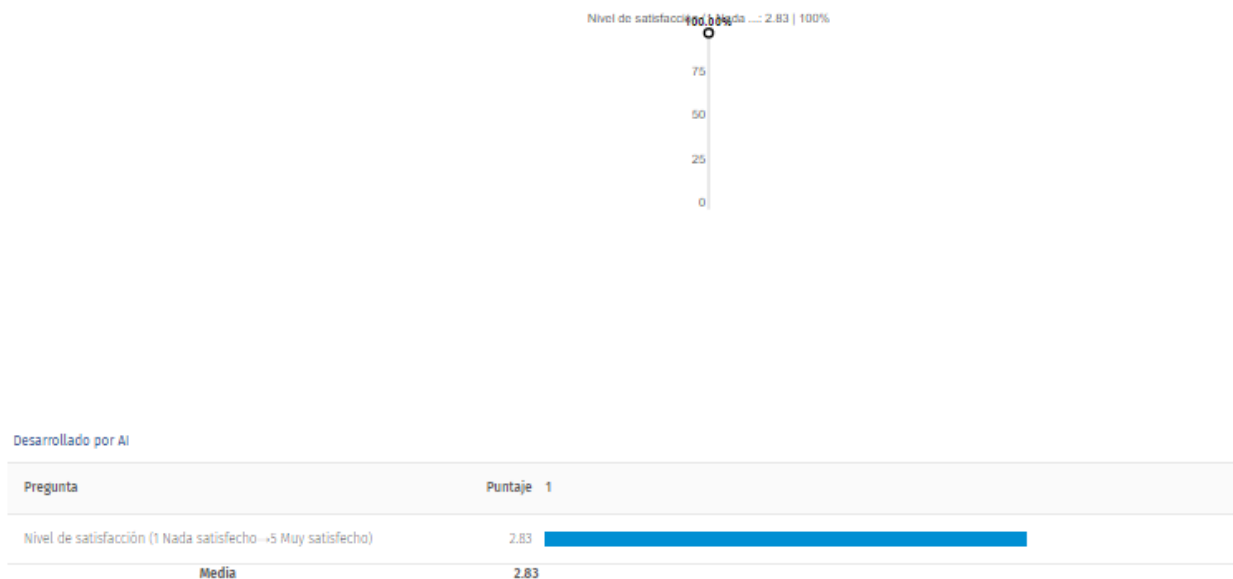
1. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto a las comisiones por venta:



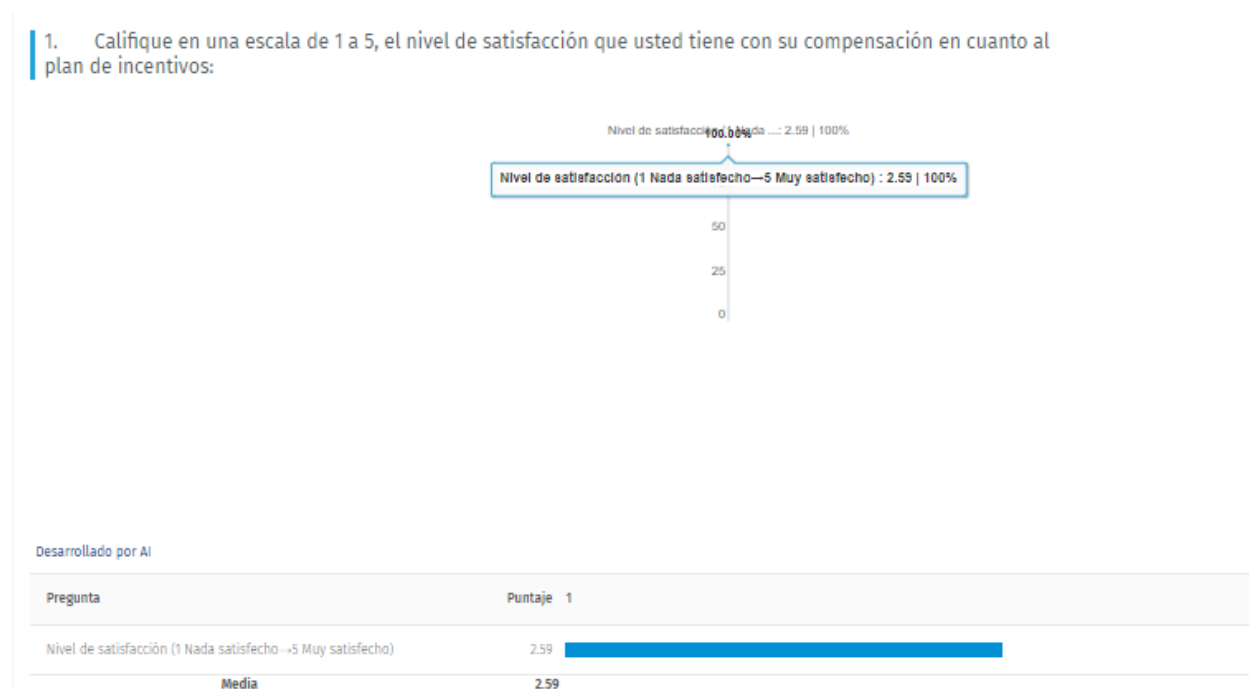
Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 3 Nivel de satisfacción con las bonificaciones.

1. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto a las bonificaciones:



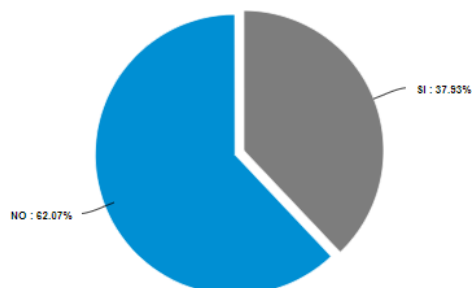
Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 4 Nivel de satisfacción con los planes de incentivos.

Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 5 Percepción sobre las variables del plan de incentivos.

Considera usted que las variables del plan de incentivos son alcanzables?

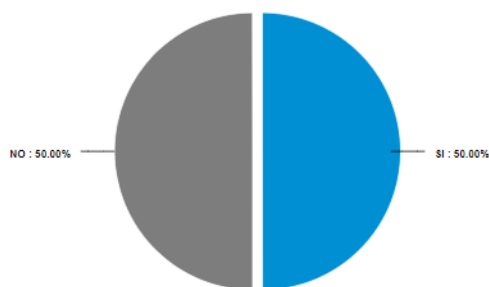


Responder	Contar	Porcentaje	20%	40%	60%	80%	100%
SI	11	37.93%					
NO	18	62.07%					
Total	29	100%					

Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 6 Conocimiento sobre la efectividad del plan de incentivos

En los últimos 12 meses, usted se ha ganado al menos un concurso del plan de incentivos?

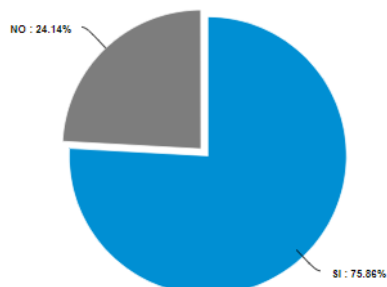
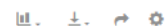


Responder	Contar	Porcentaje	20%	40%	60%	80%	100%
SI	12	50%					
NO	12	50%					
Total	24	100%					

Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 7 Conocimiento sobre la efectividad del plan de capacitación y entregamiento en ventas.

Usted considera que las capacitaciones que ha recibido en los últimos 6 meses, le ayudan a ser más productivo y generar mayores oportunidades de venta?

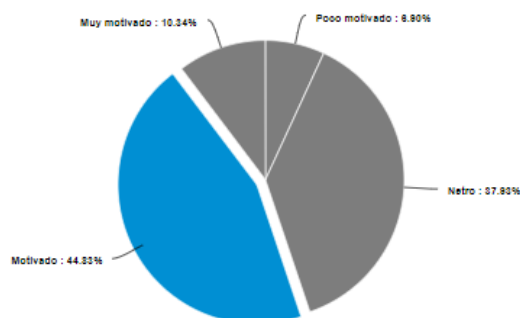
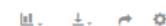


Responder	Contar	Porcentaje	20%	40%	60%	80%	100%
SI	22	75.86%	<div style="width: 75.86%;"></div>				
NO	7	24.14%	<div style="width: 24.14%;"></div>				
Total	29	100%					

Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 8 Conocimiento sobre la efectividad del plan de capacitación y entregamiento en ventas.

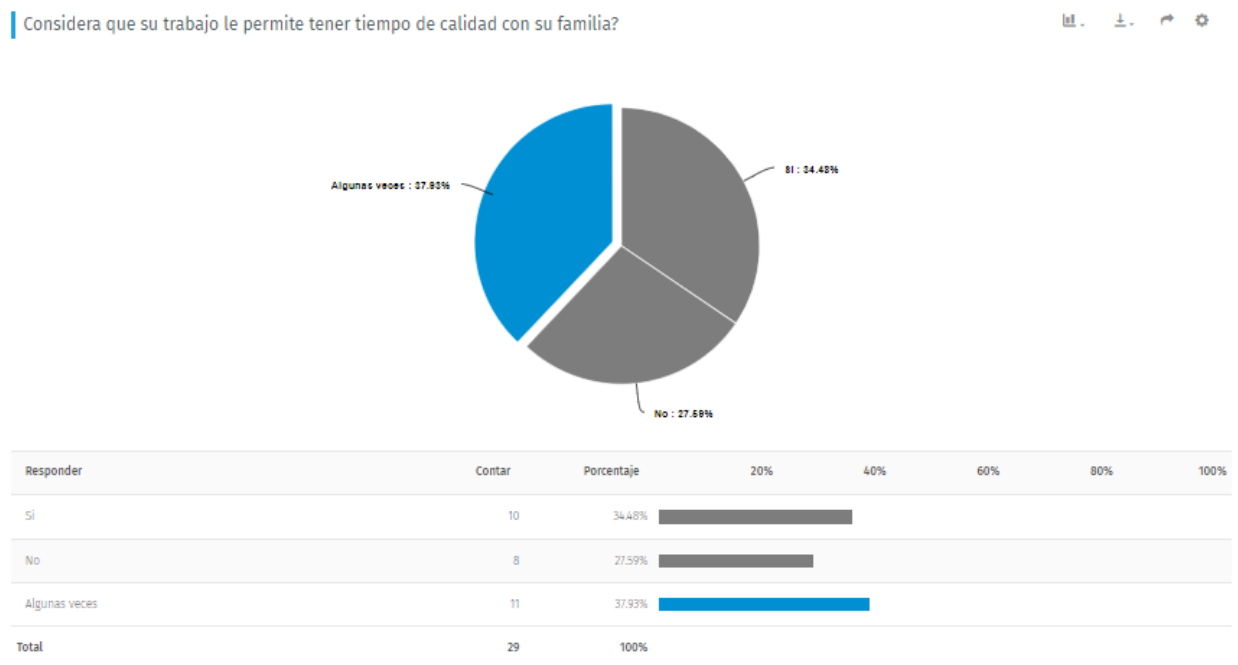
Cómo se siente para realizar su gestión comercial?



Responder	Contar	Porcentaje	20%	40%	60%	80%	100%
Nada motivado	0	0%	<div style="width: 0%;"></div>				
Poco motivado	2	6.9%	<div style="width: 6.9%;"></div>				
Netro	11	37.93%	<div style="width: 37.93%;"></div>				
Motivado	13	44.83%	<div style="width: 44.83%;"></div>				
Muy motivado	3	10.34%	<div style="width: 10.34%;"></div>				
Total	29	100%					

Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Figura 9 Conocimiento sobre la calidad vida del asesor comercial.



Nota: Tabulación datos plataforma questionpro

Anexo A1. Encuesta sobre el equipo comercial Honda Autos-FANALCA S.A.

1. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto al salario básico garantizado:

Nivel de satisfacción (1 Nada satisfecho→5 Muy satisfecho)

2. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto a las comisiones por venta:

Nivel de satisfacción (1 Nada satisfecho→5 Muy satisfecho)

3. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto a las bonificaciones:

Nivel de satisfacción (1 Nada satisfecho→5 Muy satisfecho)

4. Califique en una escala de 1 a 5, el nivel de satisfacción que usted tiene con su compensación en cuanto al plan de incentivos:

Nivel de satisfacción (1 Nada satisfecho→5 Muy satisfecho)

5. ¿Considera usted que las variables del plan de incentivos son alcanzables?

SI

NO

6. ¿En los últimos 12 meses, usted se ha ganado al menos un concurso del plan de incentivos?

SI

NO

7. ¿Usted considera que las capacitaciones que ha recibido en los últimos 6 meses le ayudan a ser más productivo y generar mayores oportunidades de venta?

SI

NO

8. ¿Cómo se siente para realizar su gestión comercial?

Nada motivado

Poco motivado

Neutro

Motivado

Muy motivado

9. ¿Considera que su trabajo le permite tener tiempo de calidad con su familia?

Si

No

Algunas veces