

**Influencia de los esquemas de remuneración variable en la deserción de asesores
comerciales en Innovateq SAS.**

Elaborado por:

Ángela Yulieth Jiménez Ruiz
María Alejandra Montaña Talero
Edgar Urías Alfonso Avendaño
Omar Iván Murcia Melo

Universidad EAN
Escuela de Formación en Investigación
Seminario de Investigación de Posgrado
Bogotá
22/05/2022

Tabla de contenido

Tabla de Ilustraciones	3
Resumen.....	4
Problema de Investigación.....	4
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Justificación	8
Marco Teórico.....	8
Marco institucional	14
Metodología	17
Población y Muestra	19
Selección de métodos o instrumentos para recolección de información	20
Técnicas de análisis de datos	23
Análisis y discusión de los resultados.....	25
Conclusiones	49
Lista de referencias	50

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Delimitación del trabajo.	18
Ilustración 2. Variables.....	18
Ilustración 3. Comparativa para Fuentes de información Directas.	23
Ilustración 4. Análisis de resultados del malestar hacia las condiciones de trabajo de Innovateq.	26
Ilustración 5. Análisis de resultados gestión del departamento de recursos humanos.	27
Ilustración 6. Condiciones salariales	29
Ilustración 7. Posibilidad de renunciar	30
Ilustración 8. Herramientas tecnológicas.	32
Ilustración 9. Afectado durante y después de la pandemia.	34
Ilustración 10. Fuerza de ventas de Innovateq tiene una buena remuneración salarial.....	35
Ilustración 11. Bienestar Laboral.	36
Ilustración 12. Esquema de remuneración variable.....	37
Ilustración 13. Conoce esquemas de remuneración variable.	40
Ilustración 14. Remuneración variable actual de Innovateq frente a la competencia.	41
Ilustración 15. Horarios.	42
Ilustración 16. Seguro y estable.	43
Ilustración 17. Salario básico que actualmente percibe.	45
Ilustración 18. Reconocido cuando realiza bien su trabajo.	46
Ilustración 19. Liderazgo que actualmente se tiene en Innovateq.....	47
Ilustración 20. Síntesis del Análisis.	48

Resumen

En el ámbito empresarial hay elementos importantes dentro del clima organizacional, los cuales determinan la permanencia en el tiempo, dentro de estos están la remuneración económica, el salario emocional, el capital humano, la motivación de los trabajadores, el desempeño y el factor que puede influir más es la deserción laboral de los colaboradores de una empresa. Es por esta razón que se consideró importante realizar esta investigación en la cual se destaca el principal objetivo que es el poder determinar cómo influyen los esquemas de remuneración variable en la deserción de asesores comerciales en Innovateq SAS

Palabras Clave: Clima laboral, vida organizacional, innovateq SAS, deserción laboral, Remuneración salarial, salario emocional, ausentismos, rotación laboral, motivación.

Problema de Investigación

El problema central de esta investigación se enfoca en la renuncia voluntaria del 30% de los asesores comerciales en los dos últimos años, el cual, ha generado un impacto negativo en el desempeño de la empresa Innovateq S.A.S. La hipótesis principal que se propone es que los esquemas de remuneración variable de la empresa no son los adecuados, produciendo mal ambiente laboral en los empleados debido a que consideran que no están siendo adecuadamente reconocidos sus esfuerzos.

Este problema de investigación tiene una relación directa con el recurso humano de la organización y visto desde la perspectiva de la jerarquía de necesidades de Maslow, es posible que algunas de las necesidades básicas no estén siendo suficientemente cumplidas por el sistema de

compensación variable de la empresa. Para esta investigación es muy importante revisar si existen otras causas, que conlleven al alto número de renunciadas de los asesores comerciales para asegurarse que se puedan identificar soluciones viables que permitan disminuir el índice de deserción laboral en la empresa.

No podemos hablar de deserción laboral sin hablar de clima organizacional, pues se ha convertido en una preocupación constante dentro de las organizaciones empresariales. Esto, debido a que los gerentes, empresarios y directivos de las compañías, después de estudios realizados, han concluido que es el clima organizacional es el principal problema en los temas relacionados con el aumento de la productividad y cumplimiento de objetivos empresariales (Méndez, C. 2003).

De acuerdo con Ortega (2009), para entender mejor esta problemática, cada organización debe buscar soluciones, enfocar sus esfuerzos en identificar las causas de la deserción, desde la comunicación del personal y la gerencia, además evaluar si los recursos y apoyo son los adecuados para cada área y empleado, valorar si el entrenamiento es el apropiado y si el ambiente de trabajo es el deseable y, sobre todo, tener en cuenta la carga laboral, si las tareas y responsabilidades están bien balanceadas.

Según Méndez (2003), las compañías consideran beneficios adicionales al salario, como valor agregado a la hora de reclutar y retener profesionales. Algunos de estos son: teléfono, seguros de vida, teletrabajo o home office, auxilio de estudio y opción de préstamos, entre otros.

La asignación laboral está dada con base al cargo que se desempeña, y el cargo esta creado para realizar un número de responsabilidades las cuales en la mayoría de los casos no suman o disminuyen el salario. Sin embargo, cuando se pierde la consciencia de que el cargo o el nivel de

responsabilidad del ejercicio no va a incrementar el salario empieza a generarse un nivel de insatisfacción que crea cuestionamiento de si la persona debe o no debe continuar en el lugar en el cual está Galeano (2016).

Según González (2006), el estrés laboral se origina por la presencia de presión en el entorno de trabajo. Esto puede provocar saturación física o mental del trabajador lo cual afecta su salud, por ende, existe la deserción laboral de los colaboradores, lo cual significa que los empleados abandonan su lugar de trabajo por renuncia voluntaria, con esto la empresa alcanza un alto grado de rotación de personal para reemplazar a los trabajadores. Por tal motivo, se experimenta una disminución en el cumplimiento de los objetivos de la empresa por cuanto la productividad baja.

La deserción laboral no genera buena imagen para ninguna organización y evitarlo traerá consigo que se logre generar una buena imagen de la empresa en el mercado y por ende para sus clientes. Leonard (2003).

Según Méndez (2003), los asesores comerciales están enfrentados diariamente a la presión por el cumplimiento del presupuesto mensual de la organización, por lo cual, puede ser muy fácil desmotivarse al no ver que se cumple con los objetivos trazados, así que el coordinador comercial debe crear estrategias que estimulen la productividad en las cuales se incluya el factor económico como comisiones, bonos, e incentivos creativos. De igual forma, es de vital importancia reuniones tanto grupales como individuales, para que de esta forma se pueda saber cómo va cada uno de los colaboradores y poder reaccionar a tiempo al ver que no se está logrando el cumplimiento.

Objetivo general

- Determinar cómo influyen los esquemas de remuneración variable en la deserción de asesores comerciales en Innovateq SAS

Objetivos específicos

- Describir los esquemas de remuneración variable de Innovateq SAS.
- Realizar una revisión de literatura científica con respecto a los esquemas de remuneración variable en empresas comerciales.
- Realizar un diagnóstico de los esquemas de remuneración variable de Innovateq SAS de cara a la revisión de literatura científica con respecto a esquemas de remuneración variable en empresas comerciales.
- Realizar una valoración del impacto que tiene la rotación de personal sobre el funcionamiento de la organización.
- Generar una propuesta de mejora a los esquemas de remuneración variable para disminuir los índices de rotación de personal en asesores comerciales.

Justificación

Innovateq S.A.S., es una empresa fundada en el año 2002, dedicada a la importación y distribución de auto repuestos en todo el territorio nacional. Su principal área en cuanto a personal es la del sector comercial, que está representada por un 60% de personal. En los últimos años, el porcentaje de retiros de forma voluntaria está concentrado en un 70% en asesores comerciales, motivo por el cual se hace urgente revisar las razones por las que se presenta este fenómeno, sin embargo, es importante revisar las encuestas de retiro que por política se deben realizar una vez se desvincula algún colaborador, destaca que el principal problema es debido a la inconformidad con los esquemas de remuneración variable que actualmente se tiene en la organización.

Según Gutiérrez (2015), define la remuneración como “la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia”. Estas retribuciones comprenden todos los tipos de compensaciones pagadas o por pagar a cambio de servicios prestados a la organización. (p.1)

Marco Teórico

De acuerdo con Caraveo, (2004), en todas las empresas es posible encontrar características generales y particulares, pero el ambiente interno de la organización lo hacen los colaboradores que trabajan en la entidad, mayormente conocido como clima laboral u organizacional. Este es un fenómeno que se presenta en los factores del sistema organizacionales y los estilos motivacionales, los cuales son comportamientos que tienen consecuencias como lo es la satisfacción, la deserción laboral, los ausentismos, la productividad, la rotación laboral, entre otros.

Al respecto Gutiérrez (2015) afirma que: “La deserción laboral se refiere, cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral, mayores serán los problemas que se originarán en una organización” (p. 1).

Existen varios factores que influyen para que los trabajadores deserten de un trabajo, por ejemplo, López, Aparicio, Yeras y Hernández (2001), dice que las mujeres fisiológicamente son más desertoras que los hombres y esto se debe a que existe una relación entre la morbilidad con las cargas laborales y domésticas a las que se exponen. De esta manera, se considera que el género sí es un factor que se puede asociar a la deserción laboral. También la edad influye al momento que un trabajador quiera desertar de un empleo, el estudio de Saldarriaga y Martínez (2007), comprobó que existe mayor frecuencia y duración en el ausentismo laboral de las personas que tienen mayor edad, frente a las que tienen menor edad, debido al deterioro funcional y orgánico. Si bien la premisa antes mencionada no habla explícitamente de la deserción laboral, son Amaya, Arboleda y Ospina (2018) quienes han relacionado como inherentes ambos conceptos con el ausentismo.

Los motivos de deserción laboral son: el desaprovechamiento de las capacidades del empleado; poca habilidad de gestión en la gerencia de la empresa; mal ambiente laboral; incoherencia al ubicar el perfil del empleado en el sector de trabajo; falta de capacitación; pocas oportunidades para crecimiento de carrera; sensación de ser ignorado; estrés laboral; no hay trabajo en equipo o cooperación; trabajo aburrido y poco interesante y el jefe les hace promesas y no son cumplidas (Grillo, 2009).

Para autores como Robbins & Coulter (2005), la rotación es el fenómeno que responde “al retiro voluntario e involuntario permanente de una organización”; lo que genera a la empresa costos aumentados al suplir la necesidad de nuevos procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos empleados, y los trastornos que estos generan dentro de la organización. Lo anterior, ha sido base de medición de estabilidad laboral, del personal de una empresa, su vinculación y el desempeño de la gestión humana para la solución de estos eventos. (p.17) Morquera, (2017) señala que: Las causas del ausentismo laboral no solo son atribuibles al trabajador sino también a las organizaciones, debido principalmente a la falta de motivación y reconocimiento que estas generan hacia el colaborador, esto significa un cambio cultural y estratégico que debe adoptar la alta dirección, donde el interés hacia el recurso humano recobre relevancia y vigencia en beneficio del bienestar y satisfacción común.

En la actualidad el estrés ha influenciado considerablemente para que en las organizaciones se dé la deserción laboral, por otro lado, cuando hay una tasa elevada de deserción laboral, creará que las empresas sean menos atractivas tanto para los clientes como para los colaboradores (Buendía, 1998). La deserción laboral y el ausentismo de manera frecuente pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

De acuerdo con diferentes investigaciones realizadas por distintas organizaciones, se ha concluido que las compañías deben centrar sus esfuerzos en 5 aspectos como lo son: el factor de desarrollo profesional y relacional, que es la compensación psicológica, dentro de la cual se encuentra el sentido de utilidad, autonomía y el reconocimiento del ser humano; la conciliación familiar y personal; retribución variable o fija, por último, el factor de valor añadido (Gómez, 2011).

Para Wayne y Robert (2005), la compensación es la totalidad de los pagos que recibe el empleado por sus servicios, y administrarla, “es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia, porque tiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización” (p. 284).

Los objetivos de la compensación según Madero son: a) “Mantener y retener al personal, b) Motivar al personal para desempeñarse mejor para lograr sus metas, c) Mejorar procedimientos y actividades para el logro de objetivos y con ello construir un compromiso, d) Alcanzar el crecimiento de los empleados para ligar los pagos al desarrollo de habilidades y de conocimientos, e) Cumplir con los requisitos legales, además de mantener la equidad interna y la competitividad externa, f) Generar satisfacción en las personas”. (Madero 2016, p.13).

Según el Código Sustantivo de Trabajo, Artículo 127, constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

La satisfacción laboral, es el grado en el que el colaborador siente motivación por su trabajo, el cual puede influir en el bienestar personal e incluso en la satisfacción de la persona (Judge y Hulin, 1993 y Spector, 1997). Se ha reconocido la satisfacción laboral como componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977) de esta manera para que exista el éxito empresarial hay que disponer de colaboradores que estén satisfechos y motivados. (Stewart, 1996).

Según Rocco (2009), “se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado” (P. 14).

De acuerdo con Palomo (2010), habla de varios factores sobre salario emocional, tales como, retribución estándar, por beneficios sociales por conciliación, retribución emocional. “La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato 2011, p.234).

Existen dos remuneraciones las cuales son remuneración fija, estipula la estandarización de salarios, esta tiende a cambiar directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. También existe la remuneración variable, en esta se relacionan los resultados que el puesto alcanza comparados con los resultados planeados y necesarios, lo cual implica que cada trabajador realice un esfuerzo adicional (Romo 2011).

Existen varias teorías donde se habla sobre la motivación que tiene el trabajador, Maslow dice que la motivación de las personas para satisfacer las necesidades debe tener un orden estructurado, la cual debe iniciar desde la satisfacción de las necesidades fisiológicas y la realización personal (Maslow 1991). Por otro lado, Victor Vroom plantea “la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que se cumplan” (Varela Juárez 2006, p.32). Esta teoría nos habla sobre la necesidad de relacionar el desempeño y la gestión de la compensación, ya que, entre más motivado se encuentre la persona

en alcanzar una meta, se esforzará por lograrla, va muy de la mano con la remuneración variable, la cual hace que se genere una relación de ganar-ganar entre los colaboradores y la empresa.

Además, existe la teoría de fijación de metas propuesta por Locke, en la cual propone que “la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo” (Publicaciones Vértice S.L 2008, p.19). Él afirma la necesidad de poder establecer metas y objetivos que sean específicos, para mejorar la motivación y el desempeño, con lo cual se genera un estímulo que ayuda a direccionar el esfuerzo para lograr una meta.

De acuerdo con McClelland, nos relacionó tres tipos de motivación, como lo es; logro el cual es el impulso de sobrevivir y poder triunfar mediante la fijación y superación de metas; poder está relacionado con la retribución, el deseo de superar el estándar, la contribución individual y el reconocimiento del trabajo y por último afiliación la cual tiene que ver con el deseo de tener relaciones de amistad y cercanía (Robbins 2004). Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia (G. J. Blau 1994)

La teoría bifactorial del Herzberg afirma que “la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, principalmente las que generan satisfacción laboral” (Castillo 2013, p.349). Esta teoría propone que las empresas deben trabajar más en el bienestar, el ambiente laboral y la motivación de sus empleados los cuales deben de ser adoptados y desarrollados por los directivos del cargo.

Con todo esto se puede decir que la motivación laboral es un elemento intrínseco de la persona, la cual apunta a obedecer las necesidades que tiene el ser humano. El único medio movilizador no es solamente el dinero ni la parte económica.

Marco institucional

Innovateq S.A.S es una organización, fundada hace 60 años, que tiene como objeto social, la importación y distribución de repuestos automotrices en todo el territorio nacional, representando diferentes marcas, principalmente la marca Bosch, SONAX, Hyundai, Rocket, Shumacher Electric, etc., Innovateq hace parte del grupo empresarial Emasa, que tiene operaciones en Chile (Emasa Chile), Perú (Autorex) y Colombia (Innovateq) ubicada en el Km 1.5 Vía Siberia Cota, Potrero Chico, Parque Empresarial Los Robles 3, Edificio Piso 2.

Su visión es “Nuestro compromiso es entregar el mejor servicio de distribución y atención al cliente en Chile, Perú y Colombia. Somos un equipo altamente motivado y eficiente. Seremos la empresa más exitosa del rubro”, y su misión: Para lograr la visión tenemos que ser:

- Rentables: con nuestras acciones nos enfocamos al resultado y así somos un socio seguro para nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- Sustentables: tenemos iniciativa e innovación para proyectarnos en el largo plazo.
- Orientados al cliente: nos desvivimos por el cliente, lo escuchamos, lo entendemos, lo apoyamos y solucionamos sus problemas con entrega y humildad. Comenzamos con el cliente interno.
- Respetados: por ser justos con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y directivos.
- Orgullosos: sentimos orgullo de pertenecer a esta empresa y por eso hacemos todos un buen trabajo.

- Vivimos nuestros valores: cercanía, honestidad, consecuencia, confiabilidad, entusiasmo, orientación al resultado

Respecto al sector económico acorde al CIIU, la actividad principal es la 4530 correspondiente a comercio de partes, piezas (Autopartes) y accesorios (lujos para vehículos automotores). Su nicho de mercado está concentrado en distribuidores, talleres automotrices, grandes superficies, flotas y en algunos casos el consumidor final. Sus principales productos son:

- Baterías
- Plumillas
- Bujías
- Filtros
- Frenos
- Iluminación
- Diésel
- Eléctrico y Confort
- Inyección Gasolina
- Productos para el embellecimiento y cuidado del vehículo
- Amortiguadores
- Equipos de diagnóstico
- Herramientas eléctricas y de ferretería

Y sus principales procesos son:

- Posventa y garantías
- Capacitación

Actualmente su estructura organizacional, está compuesta por un Country Manager y quienes le reportan directamente: Gerente de Ventas, Gerente de Finanzas y Control de Gestión, Subgerente de Logística, Subgerente de Personas y jefe de Sistemas. En total actualmente cuentan con un total de 85 colaboradores distribuidos en diferentes áreas, tales como:

- Contabilidad
- Crédito y cobranzas
- Administración
- Posventa y Garantías
- Logística
- Sistemas
- Marketing
- Product Marketing
- Recursos Humanos
- Comercial

El objeto de estudio es el área comercial, área estratégica en la que se desarrolla el objeto social principal de la organización y en la cual se ha detectado el planteamiento del problema a tratar en este trabajo de investigación.

El área comercial, se encuentra en cabeza del gerente de ventas, quien a su vez tiene a cargo tres jefes de ventas, que dirigen un grupo de 35 asesores comerciales que se encuentran en todo el país, esta área también cuenta con un canal de apoyo de televentas y facturación.

Metodología

Para el desarrollo de este proyecto, seleccionamos el tipo de investigación cuantitativa, ya que buscamos identificar la influencia que tienen los esquemas de remuneración variable en la deserción de asesores comerciales y para tal fin es importante conocer las opiniones de la fuerza de ventas de Innovateq. De esta manera, este tipo de investigación permitirá utilizar “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de identificar las causas de la deserción y probar teorías con respecto a la incidencia de la forma de pago de las comisiones” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016, p. 4).

Es importante destacar que la población del proyecto de investigación estará conformada por los asesores comerciales de la empresa Innovateq, quienes expondrán sus opiniones con respecto a la problemática planteada; para esta muestra se contará con la participación de 12 integrantes de la fuerza de ventas. Otra de las principales fuentes de información para el desarrollo de esta investigación son las encuestas de salida practicadas al personal que se desvincula de la compañía, donde cada colaborador una vez termina su contrato laboral con la organización independiente del motivo de su retiro, manifiesta bien sea los motivos que lo llevaron a tomar la decisión o su retroalimentación de los diferentes procesos y/o procedimientos de la organización.

Para poder analizar variables con la población muestra se tendrá en cuenta un instrumento de recolección de información, es decir, el cuestionario (Encuestas diseñadas).

Para la delimitación del proyecto de investigación se tienen en cuenta los siguientes aspectos

Ilustración 1. Delimitación del trabajo.

Delimitación	
Ítems	Descripción
Campo	Análisis organizacional de la empresa Innovateq
Área	Fuerza de Ventas Innovateq
Aspectos	Deserción laboral a causa de los esquemas de remuneración
Delimitación Espacial	La investigación se desarrollará en la empresa Innovateq, sólo para asesores de Cundinamarca
Delimitación Temporal	Se consideran suficientes 3 meses para desarrollar la investigación

Fuente: Elaboración propia.

Las variables identificadas para la investigación son:

Ilustración 2. Variables

Variabes	Definición conceptual	Operacionalización (Aplicada a la investigación)	Dimensión	Instrumento
Deserción laboral	Es cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectados, (Gutiérrez, 2015, parr.1)	Se refiere a las comisiones obtenidas por el asesor durante el desarrollo de su gestión en la organización	Laboral	Encuesta. Acumulados de remuneración.
Rango de edad	Es el intervalo de años que aparentas, en el que puede que sí o puede que no se encuentre la edad que realmente tengas	Ubicación en rango de edad de acuerdo con el número de años cumplidos por asesores comerciales.	Laboral	Datos internos
Rango de antigüedad	Es la duración del empleo o servicio prestado por un empleado.	Ubicación en rango de antigüedad de acuerdo con el número de años en la empresa.	Laboral	Datos internos

Genero	En la mayoría de las culturas se asignan ciertos roles sociales a hombres o a mujeres según mandatos tradicionales. Estos roles de género se basan en la separación y distinción de los sexos biológicos, dando origen así a dos géneros posibles: el masculino y el femenino.	La clasificación de hombre y mujer	Laboral	Datos internos
Clima organizacional	Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, (Moncayo, et al., 2015, párr.1).	Se refiere al ambiente laboral que se observa en la empresa Innovateq	Laboral	Encuesta.

Fuente: Gutiérrez, 2015.

Población y Muestra

La población del proyecto de investigación estará conformada por los empleados de la empresa Innovateq SAS, serán hombres y mujeres, sus edades oscilaran entre 24 a 65 años con un contrato indefinido y deben de contar con mínimo 6 años de experiencia en el sector. Para la población muestra se contará con la participación de 16 empleados, ya que, según Hernández, Fernández, y Baptista (2016), la muestra se refiere al subgrupo de la población o universo. Este tipo de muestra es no probabilístico, esto quiere decir, que se refiere al “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”, (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016, p.176), también es conocida como la muestra dirigida; se ha escogido este tipo de muestreo.

Para la selección de la población muestra se tendrán en cuenta las siguientes características:

a) Criterio de inclusión

- Tener más de un (1) año de antigüedad en la empresa;
- Área de trabajo: Fuerza de ventas
- Participación voluntaria en el proyecto.

b) Criterio de exclusión

- No contar con al menos un (1) año de antigüedad
- No pertenecer a la fuerza de ventas de la compañía

Para el análisis de información de personal ya retirado, el criterio de inclusión es que su retiro se haya presentado de forma voluntaria, donde claramente se podrá identificar la incidencia en la decisión de los sistemas de remuneración.

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para identificar y poder estudiar el fenómeno que se está presentando en la empresa Innovateq, es preciso hablar del mecanismo de medición que se usó durante el estudio. Se usó un cuestionario en el cual se realizaron 20 preguntas abiertas y cerradas, en las cuales se usan varias escalas de medición como lo es Cronbach y Likert (Ver Anexo 1). Según Hernández, Fernández, y Baptista (2016), los cuestionarios están compuestos por un conjunto de preguntas, las cuales se relacionan con las variables que están sujetas a una respectiva medición, estas son elaboradas teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. En este caso en concreto se aplicará el cuestionario, para conocer sobre las causas que generan la deserción laboral en Innovateq, por lo que se establecerán preguntas cerradas y abiertas para el cuestionario, las

cuales son las que “contienen opciones de respuesta previamente definidas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”, (p. 217).

El cuestionario se aplicará de manera virtual a través de la plataforma forms, se manejará confidencialmente las respuestas que den los colaboradores de la empresa, para tener mayor sinceridad en las respuestas dadas por los encuestados, el tema a tratar serán las causas que pueden existir para que se presente la deserción laboral en la empresa. El tiempo estipulado para responder este cuestionario será de 25 minutos aproximadamente. Se les envía a sus respectivos correos un enlace donde pueden ingresar a responder el cuestionario.

Antes de ser aplicado se escogerá un grupo el cual será a conveniencia para saber si están bien formuladas las preguntas y proceder a aplicar el cuestionario.

Preguntas del cuestionario:

1. Entre sus compañeros de trabajo, ¿se suele manifestar malestar hacia las condiciones de trabajo de Innovateq?
2. ¿Cómo se percibe la gestión del departamento de recursos humanos hacia el área comercial o hacia los asesores comerciales de la compañía? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy mala y 7 es muy bueno.
3. ¿Cuáles han sido las medidas de apoyo que la empresa ha implementado para mitigar las consecuencias económicas debido a la pandemia por COVID? Justifique la respuesta
4. ¿Cómo considera usted que son las condiciones salariales actualmente en Innovateq para los asesores comerciales? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy malas y 7 es muy buenas.
5. De acuerdo a sus condiciones laborales, ¿Ha considerado en algún momento la posibilidad de renunciar o desistir de su cargo actual?

6. ¿Las herramientas tecnológicas que suministra la compañía para el desarrollo de sus actividades diarias como asesor son las adecuadas?
7. En caso de que su respuesta a la anterior pregunta haya sido no, ¿Qué herramientas tecnológicas considera que le hace falta para realizar mejor su gestión?
8. ¿Considera que su cargo como asesor se vio afectado durante y después de la pandemia? Si o No
9. ¿Considera que su cargo como asesor se vio afectado durante y después de la pandemia? ¿Por qué?
10. ¿Considera que la fuerza de ventas de Innovateq tiene una buena remuneración salarial y emocional?
11. ¿Cree usted que el esquema de remuneración variable para los asesores comerciales de Innovateq es el adecuado?
12. Si su respuesta a la anterior pregunta fue no, por favor indique ¿Qué mejoras le haría al esquema de remuneración variable para asesores comerciales de Innovateq?
13. ¿Conoce esquemas de remuneración variable de empresas de la competencia?
14. ¿Si la respuesta anterior fue si, cómo considera el esquema de remuneración variable actual de Innovateq frente a la competencia?
15. ¿Considera que el horario en el que usted labora es?
16. ¿Se siente seguro y estable en su empleo?
17. ¿Qué otro tipo de beneficios además a la remuneración, lo harían no cambiar de trabajo?
18. ¿Cómo considera usted el salario básico que actualmente percibe?

19. ¿Qué tan importante es para usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo? En una escala de 1 a 7, donde 1 es poco y 7 es mucho.

20. ¿Cómo considera usted el tipo de liderazgo que actualmente se tiene en Innovateq? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy malo y 7 es muy bueno

Técnicas de análisis de datos

Es importante realizar una buena recolección de datos de la información, los métodos más usados se explican a continuación:

Ilustración 3. Comparativa para Fuentes de información Directas.

Entrevista	Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permitela observación no verbal.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización. • Pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Una buena entrevista dura de una a dos horas. • En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo.
Encuesta	Es un instrumento que permite recabar información general y	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en 	<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las

	puntos de vista de un grupo de personas	discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas.	del cuestionario.
Cuestionarios	Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos. • Se puede invertir tiempo y dinero en calidad. • El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producen descubrimientos que parecen “enlatados” • Se crea dependencia del cuestionario.

Fuente: Camarena, 1995

Para realizar el procedimiento de investigación se realizó una encuesta con un total de 20 preguntas donde no sólo se consulta acerca de la remuneración variable que tienen los asesores comerciales, sino también acerca de otros posibles aspectos que puedan estar generando deserción, aspectos tales como:

- Malestar por políticas de la compañía
- Gestión del departamento de Recursos Humanos
- Gestión de la empresa ante la pandemia por COVID – 19
- Herramientas para el desarrollo de su gestión
- Horarios de trabajo
- Estabilidad laboral
- Reconocimiento

Para el desarrollo de este proyecto de investigación participaron 4 (cuatro) estudiantes de la especialidad de Gestión Humana, quienes a través de investigación cuantitativa buscaremos determinar la incidencia de los esquemas de remuneración en la deserción de asesores comerciales

y demás variables que puedan estar generando este fenómeno, mediante los instrumentos de encuesta y entrevista.

Análisis y discusión de los resultados

A continuación, se explica el análisis estadístico de los datos recolectados a través de una encuesta en la cual se realizan 20 preguntas midiendo las diferentes variables estudiadas, aplicada a los asesores comerciales de Innovateq.

1. Entre sus compañeros de trabajo, ¿se suele manifestar malestar hacia las condiciones de trabajo de Innovateq?

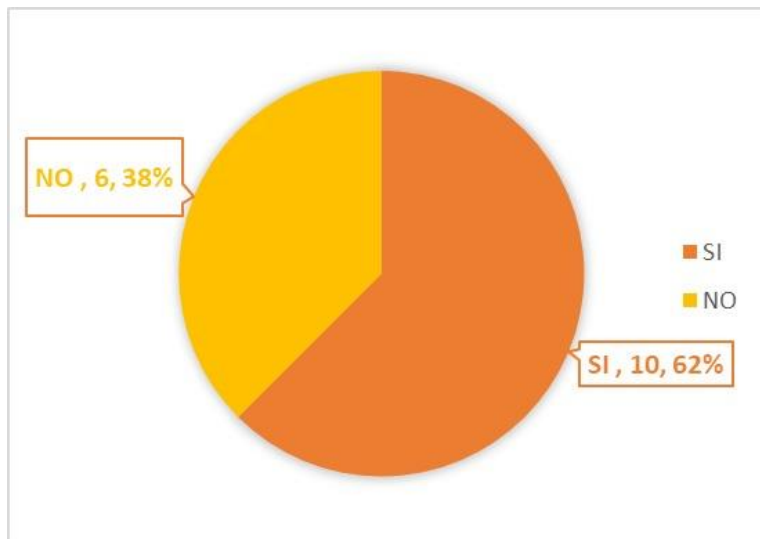
En esta pregunta 10 asesores comerciales respondieron que si se suele presentar malestar hacia las condiciones de trabajo que hay actualmente en la empresa. Seis asesores comerciales respondieron que no consideran que se evidencia malestar con las condiciones laborales en Innovateq.

Queda en evidencia que más de la mitad de los encuestados presenta alguna inconformidad con las condiciones laborales de trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2007), habla sobre las condiciones laborales como las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando está en una organización ocupando algún cargo. Se puede entender también como el espacio o el ambiente físico que rodea a un trabajador mientras está en un cargo.

Por otro lado, Castillo y Prieto (1990) manifiestan que “Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos”. (p. 121).

Ilustración 4. Análisis de resultados del malestar hacia las condiciones de trabajo de Innovateq.



Fuente: Elaboración propia.

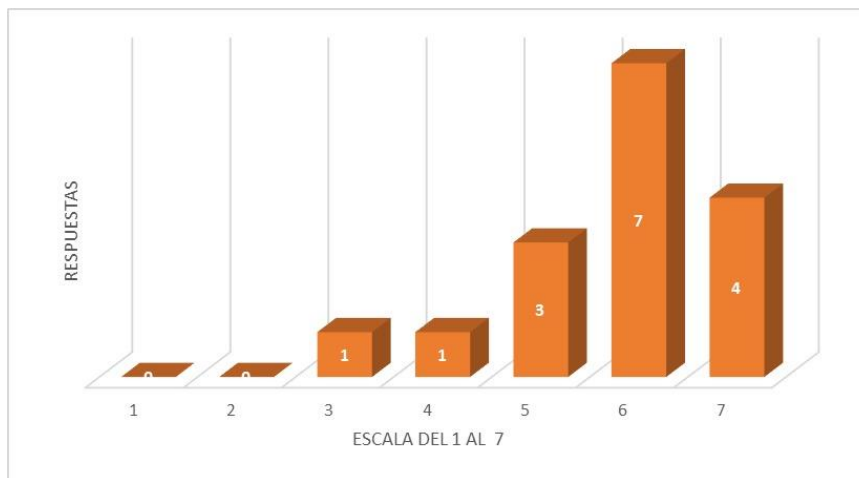
2. ¿Cómo se percibe la gestión del departamento de recursos humanos hacia el área comercial o hacia los asesores comerciales de la compañía? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy mala y 7 es muy bueno.

1. Es muy mala
2. Es mala
3. Regular
4. Indiferente
5. Adecuada
6. Buena
7. Es muy bueno

La gestión del talento humano hacia el área comercial es vista de manera positiva ya que, la gran mayoría de encuestados respondieron que les parece buena la gestión del departamento de gestión humana.

El área de talento humano es el puente de comunicación que existe entre las personas y la organización, por ende, esta ayuda a que las personas se sientan escuchadas y se puedan lograr los objetivos propuestos a nivel organizacional (Caro, 2001, p. 24)

Ilustración 5. Analisis de resultados gestión del departamento de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

3. ¿Cuáles han sido las medidas de apoyo que la empresa ha implementado para mitigar las consecuencias económicas debido a la pandemia por COVID? Justifique la respuesta.

Las diferentes respuestas que tuvieron los encuestados fueron positivas en su gran mayoría, todos respondieron que la empresa les brindó un apoyo ya sea de manera salarial o no salarial, después la pandemia la gran mayoría responde que la empresa les brindó la oportunidad de seguir con Innovateq, además también, les ayudó con bonos, algunos dicen que hubo préstamos que realizó esta empresa, se preocuparon en todo momento por su salud ya que, les enviaban

elementos bioseguridad y les hacían pruebas PCR periódicas. Hubo un colaborador que dijo que consideraba que no dieron ninguna ayuda por parte de Innovateq.

De acuerdo con Dess, G & Lumpkin, G. (2003), se ha demostrado a través del tiempo, que los incentivos en las organizaciones logran mayor retención de los colaboradores, ayudando a que los trabajadores estén más comprometidos con la misión y valores básicos de la organización, en conclusión, esto ayuda a que las personas no abandonen el trabajo en el que están para irse a la competencia.

4. ¿Cómo considera usted que son las condiciones salariales actualmente en Innovateq para los asesores comerciales? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy malas y 7 es muy buenas.

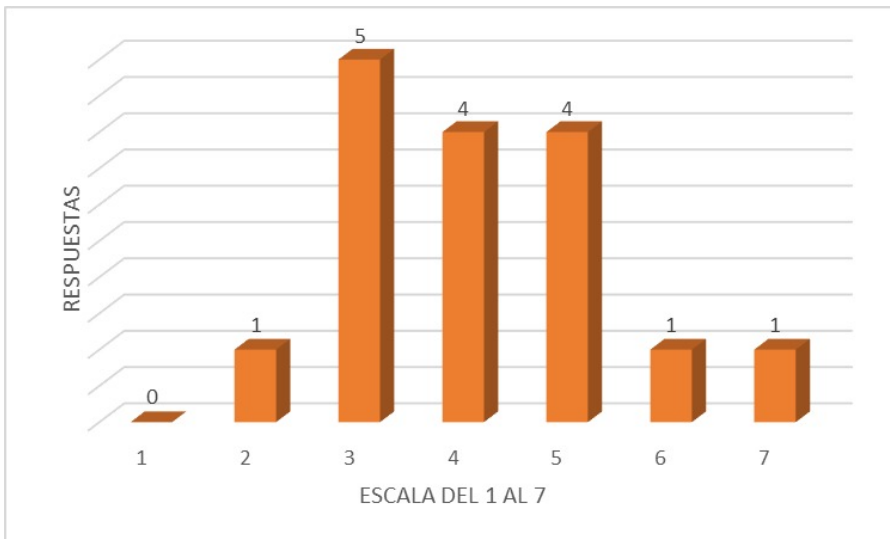
Se evidencia que 5 asesores comerciales de Innovateq, reportan que las condiciones salariales son regulares, un asesor responde que estas son malas, los demás asesores responden que están entre adecuadas y buenas.

La satisfacción laboral va de la mano con varios tipos de salario, como lo son el salario emocional, el no remunerado, como lo son bonos, subsidios, celebraciones de integración, permisos, vacaciones.

Los empleados valoran cada vez más los beneficios no salariales, debido a que estos mejoran su calidad de vida, es allí donde surge el reto para las empresas en la creación de estrategias innovadoras que le permitan retener y fidelizar a sus trabajadores. Los salarios altos, aun cuando están por encima de la media salarial no son tan valorados como tener acceso a beneficios dirigidos a equilibrar los intereses de los trabajadores y los de la organización; algunos de estos beneficios son, calidad de vida, flexibilidad laboral, ambiente laboral y coherencia organizacional (Barragán, 2009).

Aun cuando el salario es importante para el trabajador al momento de decidirse por una organización, la motivación y el ambiente laboral tienen gran influencia en la decisión final, esto porque media en esa decisión otros beneficios percibidos por el trabajador; el “salario emocional”, resulta ser un factor determinante en la satisfacción del empleado (Barragán, 2009).

Ilustración 6. Condiciones salariales



Fuente: Elaboración propia.

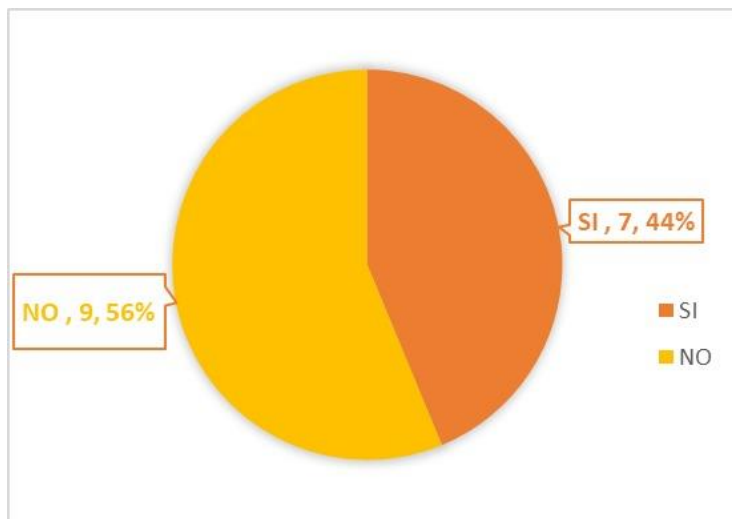
5. De acuerdo con sus condiciones laborales, ¿Ha considerado en algún momento la posibilidad de renunciar o desistir de su cargo actual?

El 44 % de los asesores de Innovateq, contestó que ha considerado en algún momento la posibilidad de renunciar a la empresa, con lo cual, podemos concluir de acuerdo a preguntas anteriores, que estos trabajadores no se encuentran lo suficientemente motivados por las condiciones laborales que le está brindando actualmente la empresa.

Es importante resaltar que el 56 % de los asesores confirman que hasta el momento no han considerado el renunciar o desistir del cargo que tienen actualmente en la empresa.

Es importante nombrar que la motivación laboral es una gran responsabilidad que tiene las organizaciones hoy en día, ya que ellas deben contribuir en planes específicos que permitan generar en sus trabajadores sentido de pertenencia, compromiso, mayor rendimiento y efectividad en sus labores diarias y de esta manera poder cumplir los objetivos propuestos tanto de la organización como de los trabajadores de manera individual. Debe existir un equilibrio, el cual está relacionado estrechamente con los factores motivacionales de los trabajadores, las acciones deben responder a los intereses y necesidades de los trabajadores, para lograrlo se requiere hacer un buen diagnóstico que permita conocerlos (Lievano, 2017).

Ilustración 7. Posibilidad de renunciar



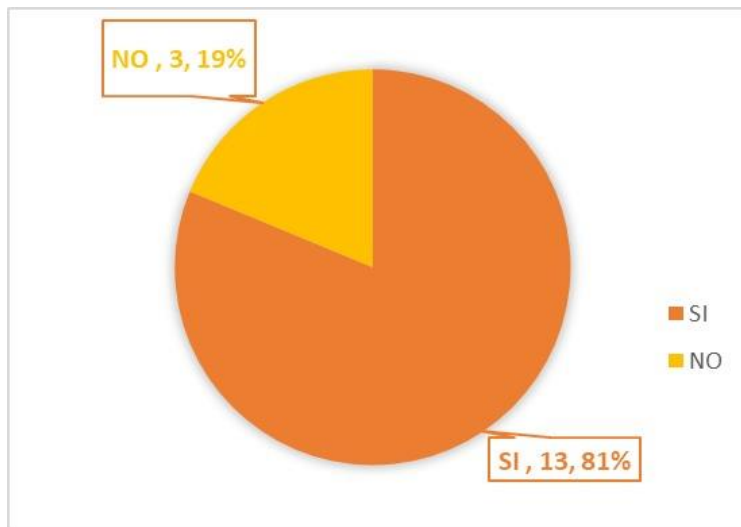
Fuente: Elaboración propia.

6. ¿Las herramientas tecnológicas que suministra la compañía para el desarrollo de sus actividades diarias como asesor son las adecuadas?

Se evidencia que las condiciones laborales a nivel tecnológico que brinda Innovateq son las adecuadas, debido a que más de la mitad de los encuestados el 81%, contesta que si cuenta con sus elementos de trabajo a nivel tecnológico. Un reducido número de personas reportan que no cuentan con estas herramientas. Lo que se concluye es que la empresa si las brinda, pero quizá los colaboradores no están conformes con estas, ya que es un número reducido que responde que no. Las herramientas tecnológicas en las organizaciones tienen un papel muy importante ya que estas permiten realizar un trabajo más óptimo y efectivo, y realmente facilitan en gran manera los procesos a realizar. Adicional la tecnología y las herramientas tecnológicas permiten llevar a las organizaciones a un nivel mayor en cuanto a innovación, organización, agilidad y reducción de tiempos. Por otra parte, otros de los beneficios de implementar herramientas tecnológicas en las organizaciones, es que permiten disponer de una estructura interna más clara y eficiente y por último, reconocer el desarrollo laboral y fomentar el crecimiento profesional.

Las herramientas tecnológicas actualmente han cambiado la forma de trabajar, aprovecharlas permitirá desarrollar funciones de forma creativa, eficaz y adaptándose a las organizaciones y personas (Pomares, 2015).

Ilustración 8. Herramientas tecnológicas.



Fuente: Elaboración propia.

7. En caso de que su respuesta a la anterior pregunta haya sido no, ¿Qué herramientas tecnológicas considera que le hace falta para realizar mejor su gestión?

Los colaboradores que respondieron en la anterior pregunta que la empresa no cuenta con las adecuadas herramientas a nivel tecnológico, nos reportan que es por que los computadores son pesados y consideran que deben de ser cambiados por tablets. Otro responde que la plataforma tiene mucho reproceso y es muy lenta, por otro lado un asesor dice que deberían existir catálogos digitales. Aquí es importante discurtir sobre el proceso de trasformacion digital, ya que al implementarla crea mayor valor a la organización al permitir mayor agilidad y optimización de los procesos. Al estar a la vanguardia de lo que necesita y quiere el cliente tanto interno como externo respecto al campo tecnológico, este generara mayor crecimiento y avance a la organizacion y por ultimo, es importante resaltar que se debe cumplir con lo establecido en cuanto a la calidad de la tecnología física, como lo son computadores, celulares, tablets y cualquier elemento que tenga una vida útil, estos por su uso se desgastan y en un tiempo

determinado pueden empezar a causar retrasos y errores que pueden perjudicar el desarrollo de los procesos.

Contar con herramientas tecnológicas adecuadas, permitirá que la comunicación interna sea adecuada, que los gastos en inducción y acogida de nuevos colaboradores sean bajos, general motivación y en algunos casos cuando las organizaciones cuentan con herramientas Elearning, los procesos de capacitación serán más eficientes. (González 2005)

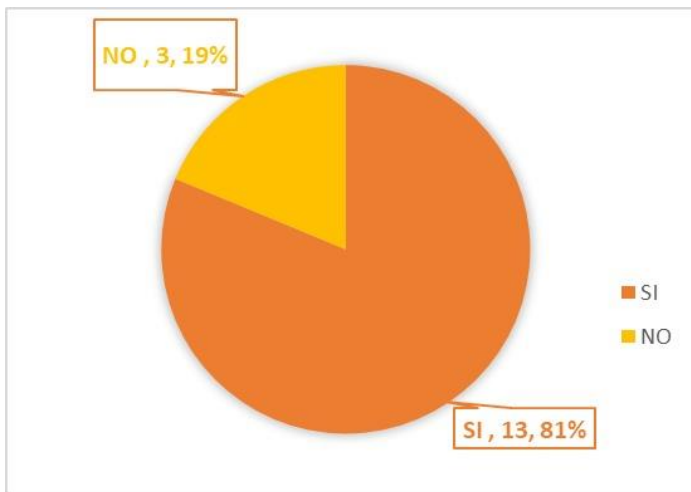
8. ¿Considera que su cargo como asesor se vio afectado durante y después de la pandemia?

Si o No

Se evidencia que más de la mitad de los encuestados, el 81% no dice que si consideran que su cargo se vio afectado durante y después de la pandemia. Solo un número reducido de asesores responde que no se vieron afectados durante y después de la pandemia.

Es importante resaltar que en la gran mayoría de empresas hubo un cambio y algunos procesos fueron totalmente reestructurados, empezando por que, al enviar a cuarentena a todos los trabajadores, las personas empezaron a trabajar desde casa y era aprender a vivir desde una virtualidad que antes no se manejaba.

Ilustración 9. *Afectado durante y después de la pandemia.*



Fuente: Elaboración propia.

Analizando un poco a nivel mundial, y según datos recopilados por el Banco Mundial a través de las encuestas realizadas a más de 60 empresas, en una cuarta parte de estas empresas, las ventas cayeron un 50% y las ventas se redujeron un 27% aprox.

Adicional, el impacto de la pandemia generó que muchos trabajadores hayan sufrido en cuanto a reducción de salarios, despidos, adelanto de vacaciones. Esto evidencia que, aunque no todo es negativo, la mayoría de la población en el mundo sí se vio afectada por las consecuencias de la pandemia.

Durante la pandemia por COVID 19 el panorama laboral en el año 2020 dejó indicadores que amenazan los logros obtenidos en las últimas dos décadas, las pérdidas de puestos de trabajo afectaron al 24.5% de los ocupados, por esta razón es loable y valioso la gestión realizada por Innovateq destacada por su fuerza de ventas que sostuvo todos sus empleados garantizando la remuneración de estos. (Organización Internacional del Trabajo 2021).

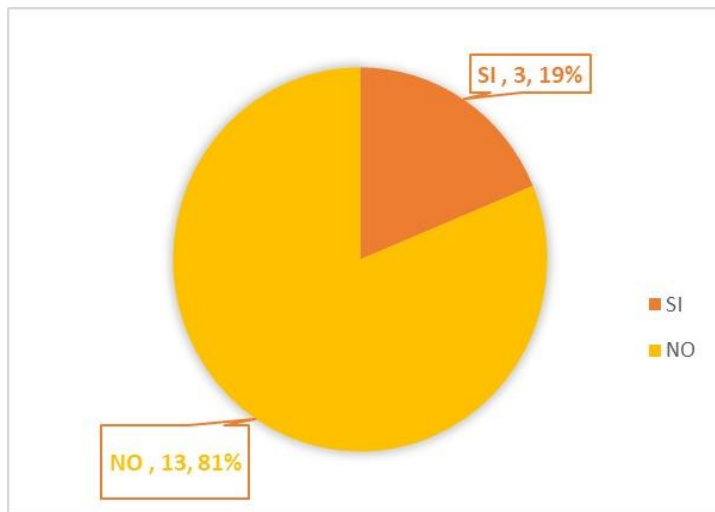
9. ¿Considera que su cargo como asesor se vio afectado durante y después de la pandemia? ¿Por qué?

El 81% de los asesores, responden que se vieron afectados durante y después de la pandemia por las siguientes condiciones como lo era tener una misma meta a pesar de que no se vendiera lo mismo, porque, todo el mundo estaba en cuarentena; otros reportan que disminuyeron los ingresos, bajaron las ventas, hubo muchos negocios quebrados lo cual llevo a que la economía del país se afectara gravemente y esto conlleva a que el flujo de las compras se viera afectado.

Por otro lado, hubo algunos asesores que respondieron no verse afectados por que tenían un permiso especial para atender a sus clientes durante la pandemia.

10. ¿Considera que la fuerza de ventas de Innovateq tiene una buena remuneración salarial y emocional?

Ilustración 10. Fuerza de ventas de Innovateq tiene una buena remuneración salarial.

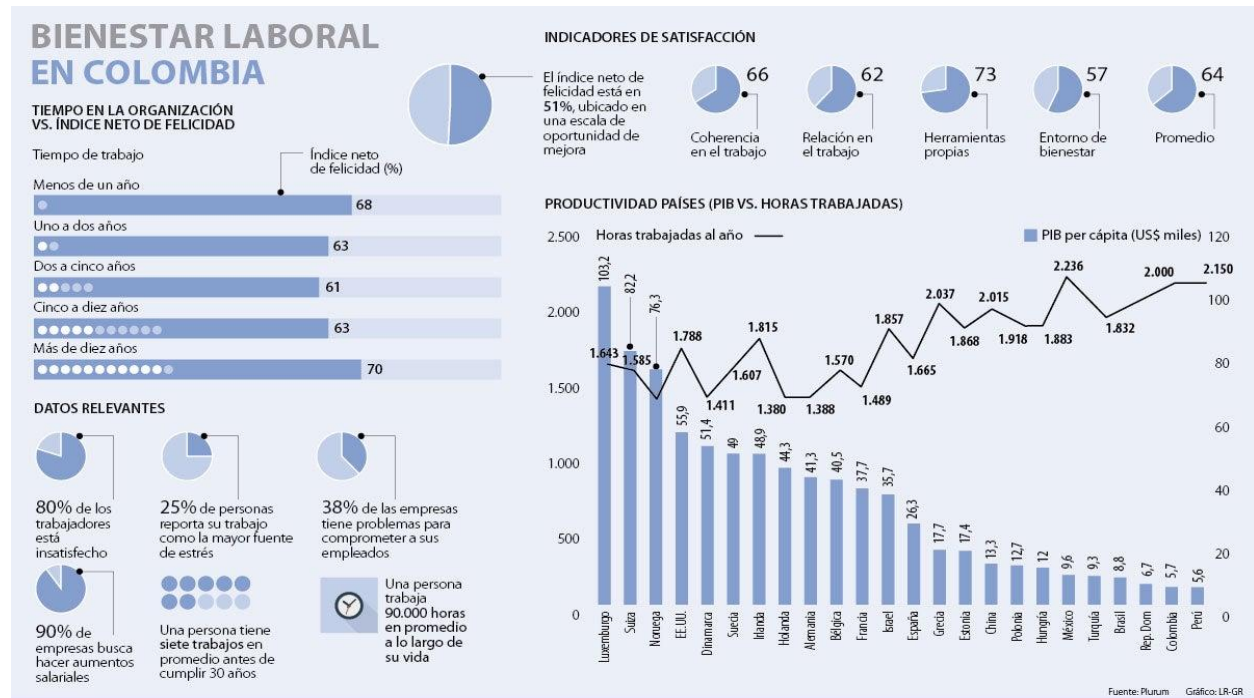


Fuente: Elaboración propia.

De los 16 participantes, 13 consideran que la fuerza de ventas no tiene una buena remuneración salarial y emocional, con lo cual se puede concluir que más de la mitad de los asesores comerciales no se encuentran satisfechos con las condiciones laborales que les ofrece Innovateq.

Aproximadamente, 35% de la población laboral actual va a ser freelance en 2025, según la consultora Plurum. La razón va más allá de la aversión a los malos líderes o a la creciente preferencia a realizar proyectos específicos. Esta proyección también se relaciona con un indicador alarmante de insatisfacción laboral, pues según un informe de la misma firma, los empleados que no se sienten a gusto llegan a 80%.

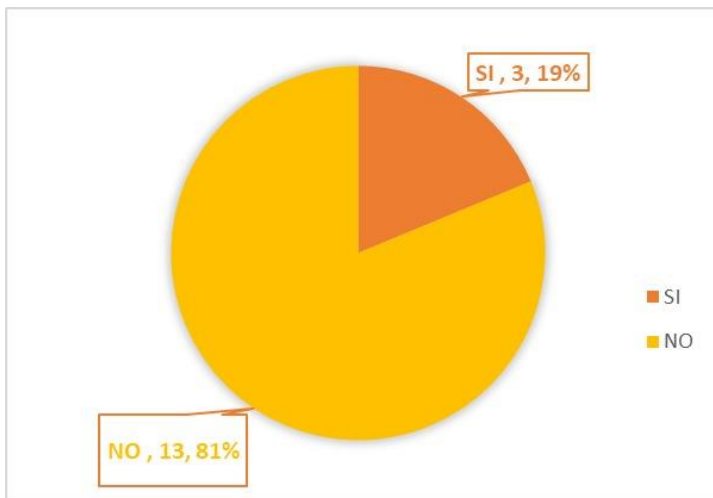
Ilustración 11. Bienestar Laboral.



Fuente: La república.

11. ¿Cree usted que el esquema de remuneración variable para los asesores comerciales de Innovateq es el adecuado?

Ilustración 12. Esquema de remuneración variable.



Fuente: Elaboración propia.

De los 16 participantes, 13 consideran que la fuerza de ventas no tiene una buena remuneración variable, con lo cual se puede concluir que más de la mitad de los asesores comerciales no se encuentran satisfechos con las condiciones laborales que les ofrece Innovateq.

Cuando existe un sistema de remuneración variable, puede llegar a desmotivar a los colaboradores, ya que el no asegurar una compensación mínima que permita satisfacer las necesidades básicas, puede influir directamente en la calidad de vida de los trabajadores, afectando el grado de bienestar físico, psicológico y social (Cascio, 1989).

12. Si su respuesta a la anterior pregunta fue no, por favor indique ¿Qué mejoras le haría al esquema de remuneración variable para asesores comerciales de Innovateq?

Las mejoras que hacen los asesores comerciales de la empresa son:

- Ajustar los presupuestos a la realidad, teniendo en cuenta días de trabajo, inventarios, situación económica del país entre otros.

- Revisaría los presupuestos ya que en el momento existen competidores fuertes y esto afecta muchísimo las ventas y eso no se tomó en cuenta los crecimientos que proponen no son acordes a la realidad del mercado.

- Los pagos se efectúan bien, pero es difícil llegar al presupuesto.

- Ahorita sería mejorar el esquema de comisiones o salario básico.

- Aplicaría un sistema de pago, un porcentaje a la venta y un porcentaje más alto al recaudo ya que la venta no termina hasta que el cliente pague.

- Tendría en cuenta, creación de clientes nuevos, impactos, y pagaría, venta al 2% y cartera al 1%., con básico mínimo.

- Al cambiar el esquema sugiero revisar; (presupuestos aumentados al 150%, ruptura de stock, entre otros)

- La base parte de los presupuestos donde hubo un incremento en mi caso de más del 65% con respecto al año anterior, con menos clientes la falta constante de un inventario en productos de alta rotación afecta el cumplimiento de las metas, las pérdidas de negocio por la competencia vertiginosamente sin toma de medidas radicales afecta los objetivos, si no se cambia el esquema sería interesante y debido a la falta constante de inventario una tabla media en la que el asesor tenga un pago entre el 60% al 80% el asesor se le debe pagar como si cumpliera al 80%. entre el 81% al 100% se pagaría como si hubiera alcanzado el 100%, si esta entre 101% al 120% se paga como si hubiera cumplido al 120% ya que en los productos críticos por línea hay un déficit más o menos del 20 % al 30%

- Los presupuestos están inalcanzables por eso no comisionamos

- Primordialmente un buen portafolio, y en segundo término revisar los presupuestos

- Para mi consideración el esquema salarial no es malo el inconveniente son los altos presupuestos para cada zona que son algo altos para llegar a la meta

- Deberías adecuarse a de diferentes compañías del sector que tienes comisión sobre venta sobre cobro y bonos de ventas sobre diferentes variables.

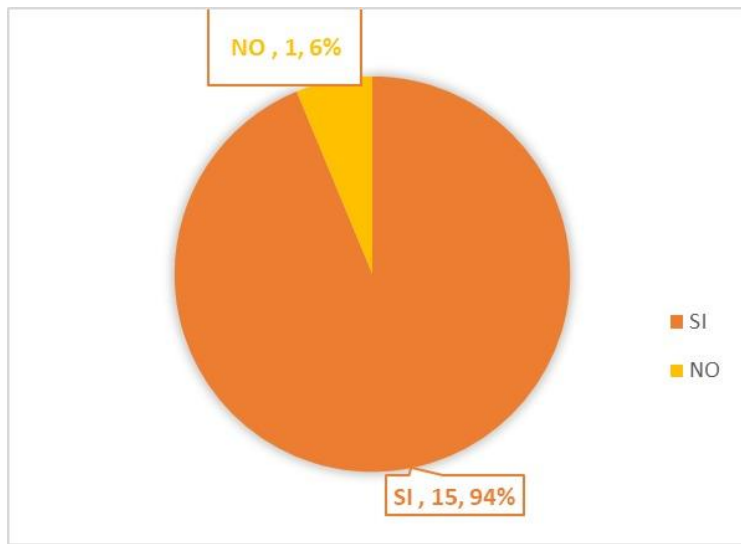
- Es adecuado, pero se deben revisar los presupuestos

- Con el nuevo esquema pienso que es muy duro ganar el bono de rentabilidad dado que con la competencia que tenemos actual es muy difícil sostener precios y por ende rentabilidad.

Revisando las respuestas dadas por los colaboradores podemos concluir que la gran mayoría presenta inconformidad con los pagos, las comisiones, altos presupuestos, bono de rentabilidad, de la venta sobre cobro, bonos de ventas sobre diferentes variables, que haya un buen portafolio entre otros. De acuerdo a algunas investigaciones, es importante que las organizaciones tengan una política de remuneración esto generara en el trabajador los mejores resultados, le permitirá estar motivado y comprometido con el objetivo principal, algunas de las características para tener una buen plan de remuneración para las areas comerciales es que esta sea justa, uniforme, flexible, humana, social e integradora. Esto dejara en evidencia que a la organización también le interesa el desarrollo, bienestar y satisfacción de trabajador y que puede brindarle todos los elementos necesarios y motivación requerida para que este pueda ejercer aún mejor su función comercial.

13. ¿Conoce esquemas de remuneración variable de empresas de la competencia?

Ilustración 13. Conoce esquemas de remuneración variable.



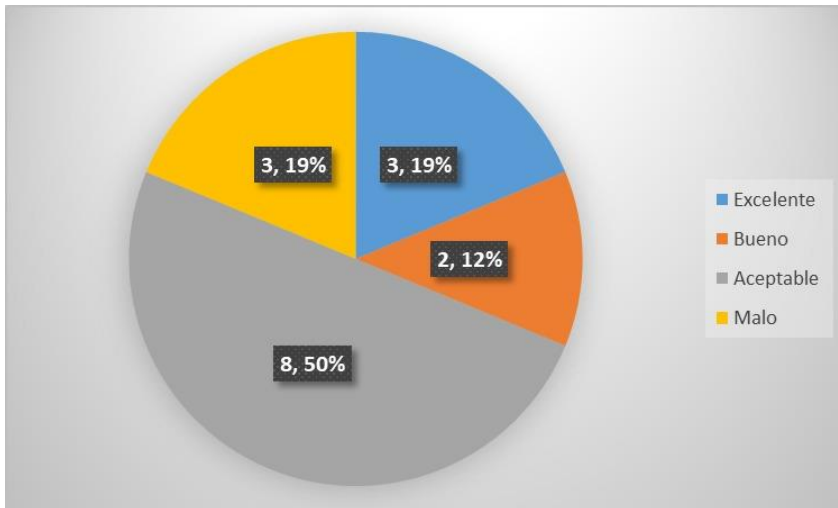
Fuente: Elaboración propia.

Más del 90% de los asesores de Innovateq, reporta conocer esquemas de remuneración variable de empresas de la competencia, con lo cual nos deja en evidencia, que muchos actualmente pueden estar en búsqueda de mejores ofertas laborales en cuanto a la remuneración; en un punto anterior hubo varios asesores que no se encuentran conformes con las remuneraciones que da Innovateq comparada con las demás empresas de la competencia.

Es importante que Innovateq desarrolle una política salarial clara y que se adapte a las condiciones del mercado, esto permitirá que se atraiga y se mantenga a los empleados más competentes y eficaces, se compensará el esfuerzo y exigencia que se impone a los colaboradores y se logrará satisfacer las necesidades económicas de los mismos (Casas, 2002)

14. Si la respuesta anterior fue si, ¿cómo considera el esquema de remuneración variable actual de Innovateq frente a la competencia?

Ilustración 14. Remuneración variable actual de Innovateq frente a la competencia.

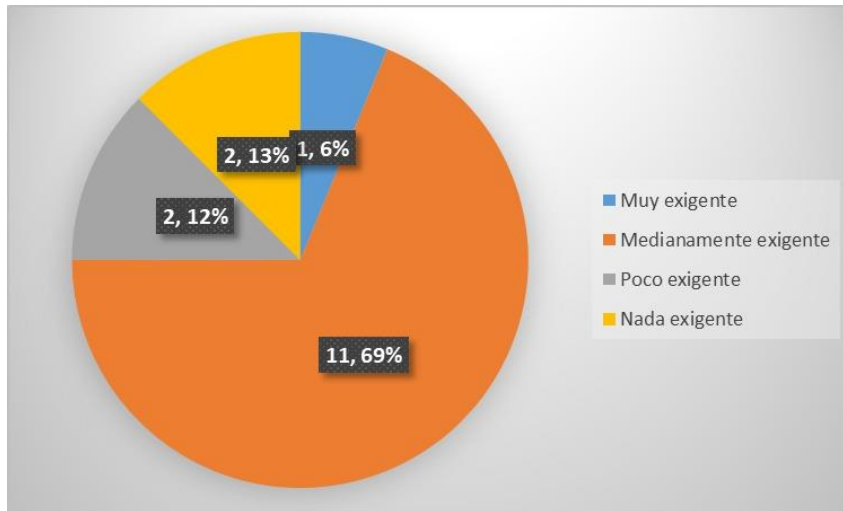


Fuente: Elaboración propia.

Se ha comprobado que los procesos motivacionales, juegan un papel importante en las necesidades de las personas, por este motivo, la compensación es el medio para satisfacer dichas obligaciones. Es importante resaltar que cuando las necesidades y la compensación de un trabajador se ajustan a lo que busca, ayuda a que el colaborador se sienta más motivado, comprometido, que tenga sentido de pertenencia por la compañía y responsable (Reeve, 1994)

15 ¿Considera que el horario en el que usted labora es?

Ilustración 15.Horarios.



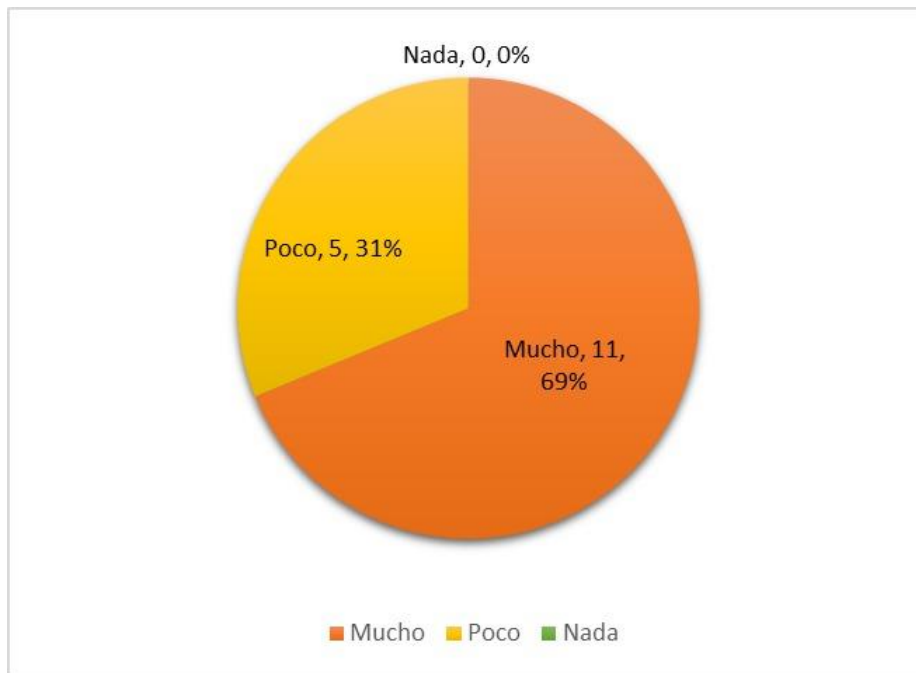
Fuente: Elaboración propia.

Más del 50% del personal de la fuerza de ventas, considera que el horario laboral es medianamente exigente. El Código Sustantivo del Trabajo establece los límites de la jornada máxima. De acuerdo con el artículo 161, “la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana”. El horario que actualmente maneja Innovateq para los asesores es de 08:00 am a 05:00 pm

Es importante resaltar que Colombia, adopta lo establecido en el convenio C001 - Convenio sobre las horas de trabajo (industria), donde se sugiere un trabajo diario de no más de 8 horas y que no sobrepase las 48 horas semanales, con el fin de que los trabajadores tengan jornadas de descanso adecuadas y se puedan atender responsabilidades familiares y participar en la vida de la comunidad, por tal se considera tal cual como lo indicaron los asesores comerciales de Innovateq que su jornada laboral es adecuada.

16. ¿Se siente seguro y estable en su empleo?

Ilustración 16. Seguro y estable.



Fuente: Elaboración propia.

El 69 % de los empleados de la fuerza de ventas, dice sentirse poco seguro y estable en Innovateq, solo el 31% dice que se encuentra poco estable y seguro con su empleo.

La estabilidad y seguridad en el empleo es muy importante para la sostenibilidad a largo plazo y es esencial para garantizar el trato justo de los trabajadores. Se prefiere una relación de trabajo con contrato de trabajo indefinido que cuente con beneficios adecuados.

De acuerdo a la Teoría de la Jerarquía de los Sueños, en las que las necesidades del individuo se agrupan en cinco categorías y se jerarquizan, encontramos en segunda instancia la necesidad de “Seguridad” donde se da un valor importante a entregar a los empleados estabilidad en su trabajo, asistencia contra el desempleo, enfermedades y/o contingencias (Napolitano, 2014). Por

esto destacamos que el 69% de los asesores comerciales de Innovateq manifiesten sentirse seguros en su trabajo, aspecto valorado en la actualidad dentro de la fuerza laboral.

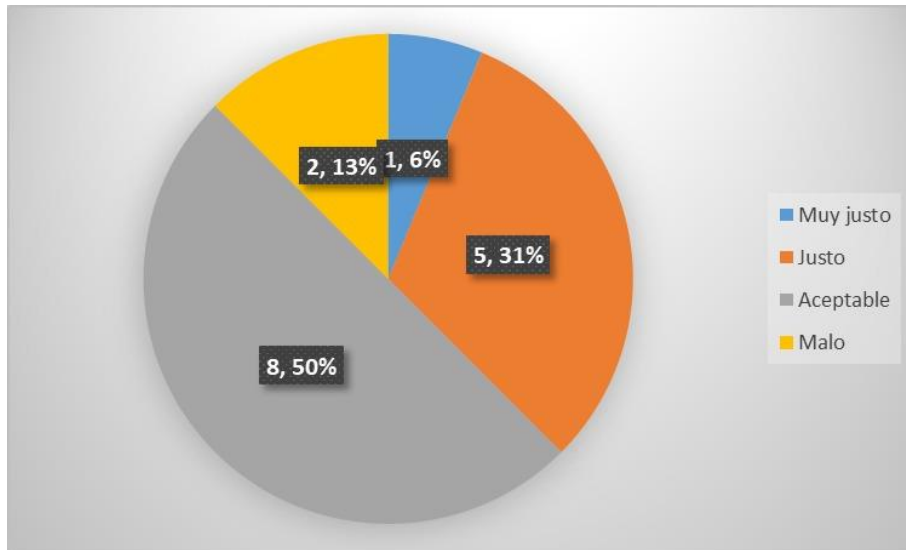
17. ¿Qué otro tipo de beneficios además a la remuneración, lo harían no cambiar de trabajo?

- Salud, recreación y subsidios
- Estabilidad emocional
- Estudios y vivienda
- Más que beneficios que sean reconocidos los estudios de ellos y por esto se les motive de acuerdo a lo que estudio.
- Muchos hablan del ajuste que debe tener el presupuesto.

En la actualidad el salario emocional se está convirtiendo en una herramienta que permite a las organizaciones retener y atraer talento, siendo esto una forma innovadora de retribuir de formas diferentes a la monetaria a los trabajadores. Este concepto se enfoca hacia la calidad de vida que lleva el empleado tanto dentro como fuera de la organización. Una política clara y adecuada de salario emocional ayuda a que deje de considerarse al empleado como un elemento productivo más (Cuartas, 2014)

18. ¿Cómo considera usted el salario básico que actualmente percibe?

Ilustración 17. Salario básico que actualmente percibe.



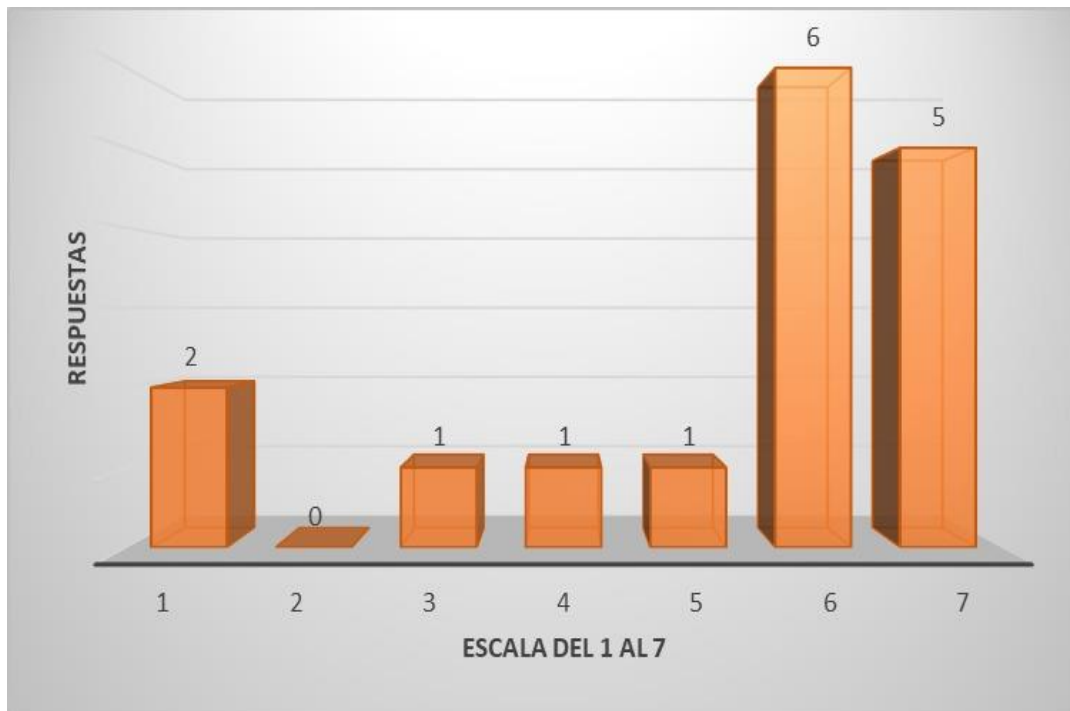
Fuente: Elaboración propia.

El salario promedio de los asesores comerciales de Innovateq está actualmente en \$1.200.000, (Un millón doscientos mil pesos colombianos). Una política de salarios rige la remuneración de los puestos de trabajo, que generalmente definen mediante comités precedidos por la gerencia y demás directivas para posteriormente delegar a las áreas de recursos humanos su manejo y ejecución (Cuartas, 2014)

Es importante que Innovateq diseñe una política de salario, donde se identifiquen los aspectos que rodean el salario base de sus asesores comerciales, principalmente el mercado laboral actual para que sea competitivo frente a la competencia, para así mismo reducir la inconformidad general que se tiene al respecto.

19. ¿Qué tan importante es para usted el ser reconocido cuando realiza bien su trabajo? En una escala de 1 a 7, donde 1 es poco y 7 es mucho.

Ilustración 18. Reconocido cuando realiza bien su trabajo.



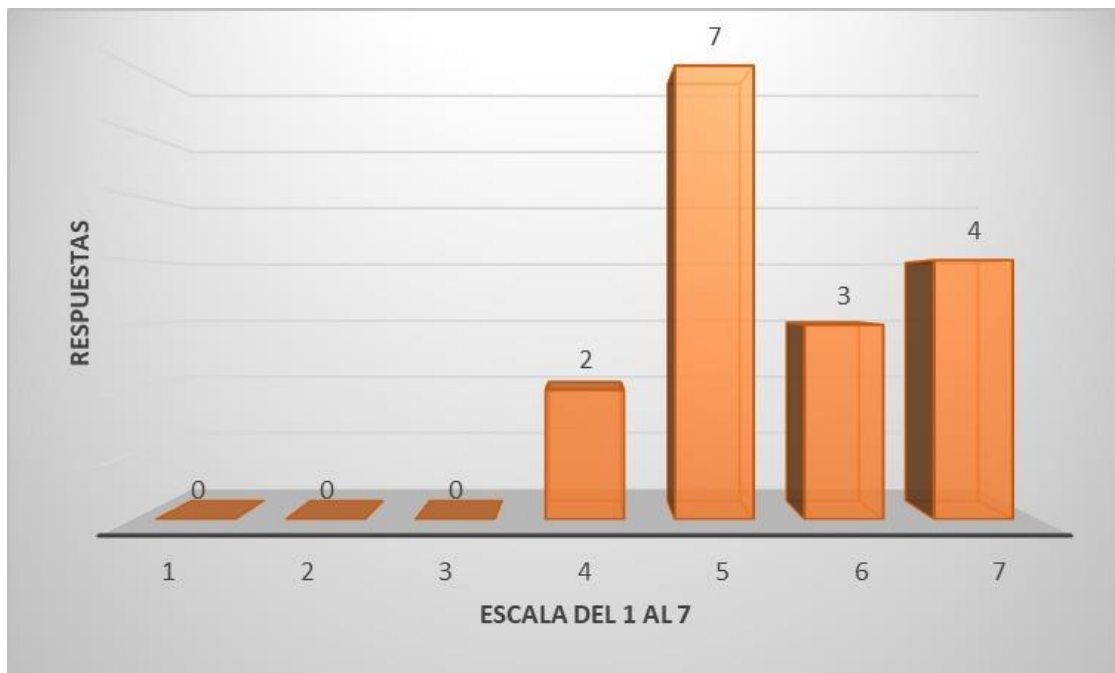
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica, 11 colaboradores de a fuerza de ventas responden que le gusta que su trabajo sea reconocido cuando realizan bien sus laborales. Dos personas responden que poco les gusta ser reconocidos por su buen desempeño.

Es importante saber que la motivación en el trabajo y la compensación, dependen la una de la otra. A través de la gestión de la compensación, se puede llegar a motivar a un grupo de trabajadores hacia desempeños sobresalientes, esto puede llevar a iniciativas e intervenciones que ayuden a motivar a los empleados, con esto se puede ayudar a que los trabajadores puedan tener un desempeño superior, sin dejar de lado la cultura imperante en la organización (Davis, Newstrom 1993).

20. ¿Cómo considera usted el tipo de liderazgo que actualmente se tiene en Innovateq? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy malo y 7 es muy bueno

Ilustración 19. Liderazgo que actualmente se tiene en Innovateq.



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente el liderazgo en Innovateq, es considerado adecuado por siete asesores comerciales, cuatro responden que es muy bueno, tres responden que es bueno y por último cuatro colaboradores responden le es indiferente.

En el área comercial el liderazgo es unas competencias más importantes, ya que este influye directamente en la gestión de personas, guiando variables como lo es la confianza, la satisfacción laboral, lealtad y desempeño.

Los supervisores de ventas están llamados a ser líderes en el sentido que sirvan a sus equipos con capacidades tales como articular una visión, comunicar dicha visión a toda la fuerza de ventas, generar y proveer recursos a los vendedores en el reto de satisfacer a los clientes, y facilitar

información rápida, reuniendo, procesando y tomando decisiones para poder sostener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, de acuerdo con Jaramillo et al. (2009).

Además de lo mencionado anteriormente, es importante destacar que en su mayoría los asesores tienen varias inconformidades con respecto a las comisiones es generalizada y los resultados de la encuesta determinan que es uno de los factores que más está conduciendo a la renuncia de asesores.

Ilustración 20. Síntesis del Análisis.

N°	Pregunta	Resultados	Clasificación	Análisis																											
1	¿Cómo considera usted que son las condiciones salariales actualmente en Innovateq para los asesores comerciales?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>Muy malas</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>7</td> <td>Muy buenas</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	Escala	Concepto	0	1	Muy malas	1	2		5	3		4	4		4	5		1	6		1	7	Muy buenas	16			Remuneración	<p>Se identifica que en un alto porcentaje los asesores comerciales de Innovateq, manifiestan sentirse inconformes con los aspectos monetarios que actualmente perciben: salario básico y remuneración variable, esto en principal medida al conocimiento que estos tienen de la forma de pago de empresas de la competencia. Adicionalmente es importante destacar que este porcentaje de vendedores también estima que las metas mensuales de ventas que se les asignó son altas y han sido aumentadas en altas proporciones año tras año, lo que hace aún más difícil obtener comisiones por las ventas realizadas.</p> <p>En la actualidad el salario emocional se está convirtiendo en una herramienta que permite a las organizaciones retener y atraer talento, siendo esto una forma innovadora de retribuir de formas diferentes a la monetaria a los trabajadores. Este concepto se enfoca hacia la calidad de vida que lleva el empleado tanto dentro como fuera de la organización. Innovateq tiene una política clara de salario emocional, que si bien, puede ser aun mejorada, tiene aspectos que actualmente fideliza a su fuerza de ventas</p>
#	Escala	Concepto																													
0	1	Muy malas																													
1	2																														
5	3																														
4	4																														
4	5																														
1	6																														
1	7	Muy buenas																													
16																															
2	¿Cree usted que el esquema de remuneración variable para los asesores comerciales de Innovateq es el adecuado?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>%</th> <th>Respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13</td> <td>81.25%</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18.75%</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>100.00%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	%	Respuestas	13	81.25%	NO	3	18.75%	SI	16	100.00%		Remuneración																
#	%	Respuestas																													
13	81.25%	NO																													
3	18.75%	SI																													
16	100.00%																														
3	¿Cómo considera usted el salario básico que actualmente percibe?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>%</th> <th>Respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>6.25%</td> <td>Muy justo</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>31.25%</td> <td>Justo</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>50.00%</td> <td>Aceptable</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12.50%</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>100.00%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	%	Respuestas	1	6.25%	Muy justo	5	31.25%	Justo	8	50.00%	Aceptable	2	12.50%	Malo	16	100.00%		Remuneración										
#	%	Respuestas																													
1	6.25%	Muy justo																													
5	31.25%	Justo																													
8	50.00%	Aceptable																													
2	12.50%	Malo																													
16	100.00%																														
4	¿Cómo se percibe la gestión del departamento de recursos humanos hacia el área comercial o hacia los asesores comerciales de la compañía? En una escala de 1 a 7, donde 1 es muy mala y 7 es muy buena.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>Muy mala</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>7</td> <td>Muy buena</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	Escala	Concepto		1	Muy mala		2		1	3		1	4		3	5		7	6		4	7	Muy buena	16			Salario emocional	
#	Escala	Concepto																													
	1	Muy mala																													
	2																														
1	3																														
1	4																														
3	5																														
7	6																														
4	7	Muy buena																													
16																															
5	¿Las herramientas tecnológicas que suministra la compañía para el desarrollo de sus actividades diarias como asesor son las adecuadas?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>%</th> <th>Respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13</td> <td>81.25%</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18.75%</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>100.00%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	%	Respuestas	13	81.25%	NO	3	18.75%	SI	16	100.00%		Salario emocional																
#	%	Respuestas																													
13	81.25%	NO																													
3	18.75%	SI																													
16	100.00%																														
6	¿Considera que el horario en el que usted labora es?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>%</th> <th>Respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>12.50%</td> <td>Nada exigente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12.50%</td> <td>Poco exigente</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>68.75%</td> <td>Medianamente exigente</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>6.25%</td> <td>Muy exigente</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>100.00%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	%	Respuestas	2	12.50%	Nada exigente	2	12.50%	Poco exigente	11	68.75%	Medianamente exigente	1	6.25%	Muy exigente	16	100.00%		Salario emocional										
#	%	Respuestas																													
2	12.50%	Nada exigente																													
2	12.50%	Poco exigente																													
11	68.75%	Medianamente exigente																													
1	6.25%	Muy exigente																													
16	100.00%																														
7	¿Se siente seguro y estable en su empleo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>%</th> <th>Respuestas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>12</td> <td>80.00%</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20.00%</td> <td>No</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>100.00%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	#	%	Respuestas	12	80.00%	SI	3	20.00%	No	15	100.00%		Salario emocional																
#	%	Respuestas																													
12	80.00%	SI																													
3	20.00%	No																													
15	100.00%																														

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los procesos motivacionales, juegan un papel importante en las necesidades de las personas, por este motivo, la compensación es el medio para satisfacer dichas obligaciones. Es importante resaltar que cuando las necesidades y la compensación de un trabajador se ajustan a lo que busca, ayuda a que el colaborador se sienta más motivado, comprometido, que tenga sentido de pertenencia por la compañía y responsable.

Como se pudo observar, la deserción laboral se ha hecho más recurrente lo que ha dado a relucir las deficiencias que posee respecto a las condiciones laborales, debiendo considerar que una empresa que no les ofrece condiciones atractivas a los trabajadores, está más propensa de registrar mayores deserciones o ausencias en los puestos de trabajo.

Entre las recomendaciones que se pueden establecer, se señalan las siguientes; Se debe reconocer que existen fallas o debilidades en la gestión del personal, y por ende, se recomienda una reestructuración de los objetivos que la sucursal ha establecido, y una vez marcado ese punto de partida, se podrá determinar adecuadamente las causas que generan la desmotivación entre el personal, lo que sin duda es una de las principales razones de deserción laboral.

Promover reuniones semanales entre el personal y el departamento de recursos humanos para hacer seguimiento a las demandas que estos posean respecto a su jornada laboral; esto permitirá hacer un seguimiento a las percepciones que los empleados manifiesten sobre el ambiente laboral.

Lista de referencias

Amaya, H., Arboleda, M., & Ospina, Y. (2018). Factores motivacionales que llevan a la deserción de los empleados en las organizaciones. Colección Académica de Ciencias Sociales, 5(2), 25-44. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/download/8701/7957>.

Buendía, J (1998), Estrés laboral y salud. Madrid: Biblioteca Nueva.

Camarena P. G., "La enseñanza de las matemáticas en contexto de la ingeniería". Memorias del XXVIII Congreso Nacional de la Sociedad Matemática Mexicana México, 1995

CASTILLO, J. Y Prieto, C.: "Condiciones De Trabajo, Un enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo", Madrid: CIS. 1990

Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Capote Castillo, Roberto L. 2013. *La gerencia sin práctica: Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba*. Bloomington: Ediciones Palibrio.

Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits*. (Segunda Edición). Estados Unidos de América: Mc Graw – Hill

CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". 5ta. Ed. Mc Graw Hill, Colombia. 2007

Chiavenato, Idalberto. 2011. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9. a ed. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Código sustantivo de trabajo Artículo 127, recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr004.html.

Código sustantivo de trabajo Artículo 160, recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr004.html.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Octava edición.

Dess, G & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, España.

Galeano, V. (2016) *Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización*. [https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias%20para%](https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias%20para%20)

20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20organizacion.pdf?sequence=1.

Grillo, G. (2009). La gestión del talento en entornos turbulentos: aplicaciones y aprendizajes en empresas líderes de la Argentina. [Tesis de Grado]. Universidad de San Andrés, Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/805>.

González, G (2006), estrés laboral, afrontamiento y sus consecuencias: el papel del género, Editorial Universidad de Valencia, Valencia, p.281.

Gómez, C. (2011). El salario emocional. Colegio de estudios superiores de Administración,1(6), 05-31.

G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management*, invierno de 1986, pp. 577-584; K. Boal y R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta Analysis", artículo presentado en la reunión de la American Psychological Association, Toronto, Canadá, 1984; y M. R. Barrick, M. K. Mount y J. P. Strauss, "Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force", *Personnel Psychology* 47, no. 3 (1994), pp. 515-535.

Gutiérrez, Isis (2015). La deserción laboral y sus repercusiones. E-consulta. México [Documento en línea] Disponible: <http://www.econsulta.com/opinion/2015-05-25/5-principales-causas-de-la-desercion-laboral>.

Herzberg, Frederick (1968). "Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?". España: Harvard Business Review. pp. 5-22.

Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L., Robert, J. (2009). "Examining the Impact of Servant

Leadership on Sales Force Performance". *Journal of Personal Selling*, 29, pp. 257-275.

Judge, T. A. y Hulin, C.L. (1993): La satisfacción laboral como reflejo de una disposición: un análisis causal de fuentes múltiples, comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos, vol. 56, págs. 388-421.

Kovach, K. A. (1977). Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover. Washington, D.C.: University Press of America.

Leonard L. Berry (2003). Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Recuperado a partir de

http://catalogo.unicatolica.edu.co:8080/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=5255&query_desc=su%3AA+dministraci%C3%B3n%20de%20ventas.

López, G., Aparicio, G., Yeras, I., & Hernández, I. (2001). Jubilaciones por invalidez y su relación con el sexo. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 17(5), 473-478. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v17n5/mgi11501.pdf>.

Ortega, D (2009), *La Deserción Laboral y su Influencia en la Imagen de la Empresa Carrocerías Picoso S.A en el Periodo febrero-mayo 2009*, Editorial Universidad Técnica de Ambato, Ambato, p.124

Madero Gómez, Sergio M. 2016. “Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria”. *Investigación Administrativa* 45–1 (enero): 1–21.

Maslow, Abraham H. 1991. *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Méndez, C. (2003). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*.

Morquera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional*. Obtenido de Presentado Como Requisito Parcial Para Optar Al Título De Especialización En Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granad.

Palomo, Teresa (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial. pp. 34-45.

Pérez, P. (2018). Inserción laboral de jóvenes y desigualdades de género en la Argentina reciente. *Revista Reflexiones*, 97(1),85-98. doi: <https://doi.org/10.15517/rr.v97i1.30899>.

Publicaciones Vértice S.L. 2008. *Retribución de personal*. Málaga: Editorial Vértice.

Reeve, J. (1994): *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). Pearson Educación.

Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf.

Robbins, Stephen P. 2004. *Comportamiento organizacional*. 10. a ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Romo, Segovia, Mendoza Gómez, Rositas Martínez, Abreu Quintero, y José Luis. 2011. “El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas”. 2011, Daena, octubre, 17 pág.

Saldarriaga, J., & Martínez, E. (2007). Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 25(1), 32-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/120/12025105.pdf>

Spector, P.E. (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Stewart, T.A. (1996) “La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea”, *Capital Humano*, Vol. 93, pp. 16-22.

Varela Juárez, Ricardo A. Varela. 2006. *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.

Wayne, M. & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: Pearson/Prentice Hall.

Alicia Pomares (2015). *Conectar Talento, Proyectar Eficacia*.

González (2005): *Nuevas Tecnologías Aplicadas a La Gestión De Rrhh: Las Tic's*

Casas (2002): *Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores*.

Napolitano (2014): “Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble”

Cuartas (2014): *Salarios, aspectos a considerar en su administración y manejo*

