

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSGRADOS**



"La Ciencia sin Moral es Vana"

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
ANÁLISIS DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE
E INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
INDUSTRIAS MAGAÑA L. S.A. DE C.V.**

**PRESENTADO POR
DAVID ALBERTO PABLO FLORES
HUSSEIN AHMED MARTÍNEZ LÓPEZ
MARTA AGUSTINA MEJÍA DE ALFARO**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**AGOSTO 2020.
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE EL SALVADOR
UNICAES**

AUTORIDADES ACADÉMICAS

**MONSEÑOR Y LICENCIADO MIGUEL ÁNGEL MORÁN AQUINO
RECTOR**

**DOCTOR MOISÉS ANTONIO MARTÍNEZ ZALDÍVAR
VICERRECTOR GENERAL**

**MAESTRO MOISÉS ULISES GARCÍA PERDIDO
SECRETARIO GENERAL**

**DRA. ANTONIA LARISSA HERNÁNDEZ
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
1. PROBLEMÁTICA PARA INVESTIGAR.....	1
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 General.....	5
3.2 Específicos	5
4. MARCO TEÓRICO	6
4.1 Teoría de la Equidad.....	6
4.2 Teoría de la Motivación.....	7
4.3 Remuneración Variable.....	10
4.4 Indicadores de Gestión	16
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
5.1 Tipo de Investigación	19
5.1.1 Investigación Cuantitativa Exploratoria	19
5.2 Técnicas e Instrumentos	20
5.2.1 La encuesta.....	20
5.2.2 Determinación del tamaño de la muestra.....	21
5.2.3 Tipos de encuestas.....	22
5.2.4 El cuestionario	22
6. CRONOGRAMA	33
7. RESULTADOS DE ENCUESTA	34

7.1 Proceso de Motivación y Jerarquía de las Necesidades de Maslow	42
8. ANÁLISIS DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Y SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE	45
8.1 Indicadores clave de desempeño del Sistema de Remuneración Variable	46
8.2 Diagnóstico del Sistema de Salario Variable e Indicadores de Gestión.....	50
8.3 Escalonamiento de la remuneración variable	52
8.4 Retroalimentación del desempeño y Sistema de Remuneración Variable.....	53
9. PROPUESTAS DE MEJORA AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE....	55
9.1 Implementación de indicadores predictivos	57
9.2 Evaluación del desempeño laboral 360°	59
9.3 Propuesta de escalonamiento y retroalimentación oportuna	60
9.4 Alinear las recompensas con las necesidades insatisfechas	62
9.5 Automatizar cálculo y autorización	62
9.6 Teletrabajo y “Home Office”	65
10. CONCLUSIONES	68
11. BIBLIOGRAFÍA.....	73
12. ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Dirección web de la encuesta.
- Anexo 2. Dirección web de las respuestas de la encuesta.
- Anexo 3. Correo enviado al personal de la empresa para responder la encuesta.
- Anexo 4. Solicitud de información al personal para completar la encuesta.
- Anexo 5. Sistemas informáticos propuestos.
- Anexo 6. Herramientas tecnológicas para gestionar las actividades en “home office”.
- Anexo 7. Ejemplo de formato de Evaluación del Desempeño.

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Fórmula de la relación de entradas–salidas de personas..... 7
- Figura 2. Pirámide de las necesidades de Maslow. 10
- Figura 3. Etapas de la Investigación. (Adaptado de Hernández Sampieri R. 2014). ... 18
- Figura 4. Proceso de motivación..... 43
- Figura 5. Relación entre la Jerarquía de las necesidades..... 44
- Figura 6. Factores críticos del éxito empresarial 56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Perfil de Motivación según necesidades de Maslow. 38
- Gráfico 2. Perfil de Motivación Área de Ventas. 40
- Gráfico 3. Perfil de Motivación Área de Admón. y Producción 41
- Gráfico 4. Escalonamiento del Salario variable. 52
- Gráfico 5. Propuesta de escalonamiento del salario. 60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores para un puesto de trabajo específico.	2
Tabla 2. Características de los Modelos Tradicionales y Novedosos. (Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).	13
Tabla 3. Modalidades Tradicionales. (Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).	14
Tabla 4. Nuevas Modalidades. (Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).	15
Tabla 5. Tipo de Indicadores y su relación. Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).	17
Tabla 6. Población bajo análisis.	21
Tabla 7. Tabulación de los puntajes individuales obtenidos.	38
Tabla 8. Porcentaje de las necesidades.	39
Tabla 9. Ciclo de motivación en el personal.	44
Tabla 10. Indicadores por área, puesto de trabajo y naturaleza cuantitativa y cualitativa.	50
Tabla 11. Principales Oportunidades de Mejora del actual sistema de indicadores clave de desempeño.	54
Tabla 12. Propuesta para reducir la cantidad de indicadores.	55
Tabla 13. Propuesta para vincular la remuneración con el estimular necesidades insatisfechas.	62
Tabla 14. Propuesta para adquisición de software para manejo de indicadores de resultado y de desempeño.	64

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben poder adaptarse a su entorno económico, político y social, el reto no solo es sobrevivir sino crecer y desarrollarse en un ambiente siempre cambiante, y competitivo, la eficiencia con la que desarrolla sus operaciones puede ser muchas veces determinantes para el logro de sus metas financieras tanto de corto como de largo plazo. Los ciclos económicos de recesión y crecimiento son cada vez más impredecibles e impactan en la demanda de bienes y servicios por lo que es crucial ser efectivos en el alcance de sus metas comerciales y posicionar su marca de empresa en la mente del consumidor.

La inversión que realiza toda empresa en sus costos fijos, entre ellos el de su recurso humano, supone un peso financiero que no está sujeto al logro de sus metas de salud comercial y financiera, esto obliga indudablemente a muchas organizaciones a tener que realizar despidos masivos con lo que pierden años de formación y experiencia, así mismo cuando la economía crece y aumenta el consumo se ve obligada a realizar fuertes gestiones de contratación pagando altos costos de selección y entrenamiento, el tener un esquema de salario variable que transforme en variable una porción significativa del costo del personal se vuelve relevante, pues provee un alivio financiero en momentos de crisis y proporciona una forma de hacer partícipe del aumento de las utilidades y beneficios en momentos de crecimiento empresarial.

El Presente trabajo trata sobre el análisis y propuestas de mejora al sistema de remuneración variable de la empresa Industrias Magaña L. S.A. de C.V. Se aborda la problemática desde dos perspectivas, por una parte, conocer el impacto motivacional que se está teniendo sobre el personal, es decir si el sistema de remuneración está impulsando el comportamiento individual y colectivo en función de lograr el alcance de las metas crucialmente importantes, por otra parte, se describe los indicadores clave de desempeño sobre los cuales se calcula y gestiona la remuneración variable.

El tema motivacional se aborda desde la teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow, para ello se realizará una encuesta on line dirigida a todo el personal y poder determinar

los factores motivacionales predominantes para proponer cambios en la remuneración variable que estimulen las necesidades insatisfechas, las deficiencias generales del sistema se establecerán en función de la metodología empleada de cálculo, revisión, aprobación, auditoria y actualización del conjunto de indicadores clave de desempeño usados en el actual sistema de remuneración

Finalmente se realiza un acercamiento a la realidad del teletrabajo y Home Office, que actualmente ha acelerado el COVID 19, lo que supone una mayor flexibilidad del puesto de trabajo y un aumento en la necesidad de medir el desempeño laboral de forma objetiva por medio del cumplimiento de metas y no necesariamente por el cumplimiento de una jornada laboral estricta, además se plantea el uso herramientas tecnológicas que faciliten la administración y actualización del actual sistema de remuneración variable.

1. PROBLEMÁTICA PARA INVESTIGAR

Industrias Magaña L. S.A. de C.V. es una empresa con más de 30 años de trayectoria en el mercado salvadoreño, actualmente cuenta con filiales en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y México, se dedica a la producción e importación de productos para el uso doméstico, los que comercializa por medio de diferentes canales de distribución hasta llegar al consumidor final, a partir del año 2015, establece un sistema de remuneración variable¹, más una base de salario fijo en todos los puestos de trabajo, desde el director comercial, puestos administrativos, mandos medios y el personal operativo.

El salario variable es incluido en la oferta laboral de Industrias Magaña L. y constituye entre el 20% y 30% del 100% del salario devengado, además el hecho que es variable puede devengarse entre el 0% y un máximo de 125%, esto supone un riesgo y al mismo tiempo una oportunidad de perder o incrementar el monto de la remuneración mensual recibida por los colaboradores. Dicho salario variable se establece en función del cumplimiento de “Indicadores Clave de Desempeño” individual y de equipo, los cuales se asignan según sea el puesto de trabajo, estos se calculan mediante hojas de Microsoft Excel, para posteriormente pasar a un proceso de revisión y aprobación.

“La retribución variable debe apoyar la estrategia del negocio, así como garantizar que el coste salarial se adecue a los ciclos económicos de las empresas, por esta razón la retribución variable se consolida como uno de los sistemas que garantizan esa estabilidad, pero no es menos cierto que necesita el soporte y la ayuda de todo el sistema de control de gestión el cual le facilitará la información y la orientación necesarias para su óptimo funcionamiento” (Prat y Muñiz. *Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. Partida Doble, núm. 135*, julio-agosto 2002, p. 66 - 79).

En la empresa, desde el año 2016 existe un departamento llamado “Control de Gestión”, el cual se encarga, entre otras funciones, del control presupuestario de la empresa, medir

¹ Maella, P. (2012). Retribución Variable y Motivación: Retos y Recomendaciones. *IESE Business School Universidad de Navarra. Occasional Paper 252*.

cumplimientos y desviaciones en la metas de ventas, gastos, rentabilidad y cumplimiento de proyectos específicos, esta área en conjunto con el “Contador Corporativo” son los encargados del cálculo de los “Indicadores Clave de Desempeño”, para alimentar la planilla del salario variable, la cual se cancela cada quince de mes con los resultados de cierre del mes anterior.

Indicadores de Control de Gestión

En la empresa se cuenta con una serie de indicadores los cuales se proponen y definen por el departamento de control de gestión, los cuales posteriormente se presentan a Presidencia quien es el que en última instancia aprueba los indicadores asignados a los puestos de trabajo, las metas se establecen en función de los datos históricos. En la mayor parte de los puestos de trabajo se cuenta con un mínimo de dos indicadores hasta un máximo de cuatro, algunos de estos indicadores pueden ser de equipo como cumplimiento del presupuesto de venta, o tan individuales como entrega en tiempo de estados financieros

Una vez autorizados, gerencia de recursos humanos comunica a los colaboradores cuáles son los indicadores para salario variable y a partir de qué fecha serán aplicables a su salario, se establece un periodo de tres meses en los cuales los indicadores se calculan, pero no se aplican al salario, a continuación, se presenta un ejemplo de cuadro de indicadores para un puesto de trabajo específico.

INDICADOR	FRECUENCIA DE PAGO	PESO	VALOR	META	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR	ALCANCE DEL INDICADOR	ALCANCE DEL BONO	BONO A PAGAR
Cumplimiento al presupuesto de ventas	Mensual	30%	\$45.00	100%	85%	103%	104%	125%	56.25
Inv. Selectivo (% de exactitud)	Mensual	30%	\$45.00	95%	93%	97%	95.00%	100%	45
Cierre de Quejas y Reclamos de bodega y distribución	Mensual	40%	\$60.00	95%	80%	100%	99%	121%	72.3
			\$150.00				A pagar		173.55

Tabla 1. Indicadores para un puesto de trabajo específico.

Por cada indicador se establecen tres parámetros muy importantes, el valor meta con el cual se devenga el 100% del monto asignado, el límite inferior por debajo del cual se obtiene un cero% de monto y el límite superior con el cual se alcanza un máximo de 125% del monto establecido.

Por tal razón se generan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los factores de motivación predominantes en los colaboradores de la empresa Industrias Magaña L. S.A. de C.V.?
2. ¿Cuáles son las deficiencias críticas que puede presentar en el actual sistema de salario variable que usa la empresa?
3. ¿Será el sistema o mecanismo actual el más apropiado para apoyar la estrategia del negocio?
4. ¿Cuáles serán los indicadores de gestión pertinentes para evaluar y controlar este sistema de remuneración?

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La eficacia con la que se asignan las “retribuciones” en una empresa puede significar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o no obtenerla. La “retribución salarial” es uno de los gastos más significativos para la mayoría de las compañías y una de las palancas más importantes para conseguirlo.²

El salario variable trata de motivar la voluntad de los empleados hacia la consecución de los objetivos que la empresa considera estratégicos para su desarrollo y crecimiento. Por ese motivo, es una herramienta muy poderosa para facilitar la gestión de cambios organizacionales.

“La remuneración variable es el instrumento que mayores posibilidades ofrece para desarrollar alternativas imaginativas y eficaces en el ámbito de la política retributiva” (Prat y Muñiz, *Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. Partida Doble, núm. 135*, julio - agosto 2002, p. 66 - 79).

En tal sentido la investigación se sustenta bajo la premisa de la relación directamente proporcional que existe entre la compensación salarial y la motivación, y el impacto consecuente que la motivación laboral ocasiona en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

El relacionar los costos salariales al cumplimiento de objetivos representa una relación beneficiosa tanto para la empresa como para los empleados, pues estos participan de los buenos resultados, al mismo tiempo reduce los riesgos de inestabilidad laboral pues al momento de presentarse resultados negativos estos no incluirán recortes de personal sino solamente una reducción de los salarios vinculados con el bajo desempeño de la empresa.

² Solé, A. (2013). Sistemas de Retribución Variable: Ventajas e Inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 17, p. 11 – 27.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Analizar el sistema de remuneración variable e indicadores de control de gestión de la empresa Industrias Magaña L. S.A. de C.V.

3.2 Específicos

- Determinar los factores de motivación predominantes en los colaboradores de la empresa Industrias Magaña L. S.A. de C.V.
- Diagnosticar las deficiencias del actual sistema de remuneración variable que utiliza Industrias Magaña L. S.A. de C.V.
- Proponer mejoras al sistema de salario variable para Industrias Magaña L. S.A. de C.V.
- Proponer los indicadores de gestión para el seguimiento, evaluación y control del sistema de remuneración variable.

4. MARCO TEÓRICO

A continuación, se describe los fundamentos conceptuales referentes a la teoría de la compensación, motivación, salario variable y al establecimiento de “Indicadores Clave de Desempeño”. Existen varias teorías relacionadas con la motivación y la remuneración laboral entre las que es posible mencionar: Intercambio, Equidad y Expectativa, se procede a profundizar en la teoría de la equidad pues es la que se basa en la relación entre esfuerzo o aporte laboral versus la recompensa recibida.

4.1 Teoría de la Equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes.

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo. La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

J. Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación. En toda situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o discípulos. Entonces surgen las preguntas: ¿obtenemos resultados y recompensas iguales u obtenemos menos que los demás? Aunque su desempeño sea inferior al mío ¿Los demás obtienen resultados o recompensas iguales que yo? Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera).

Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño (Smith y Cranny, 1968). El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir un juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas–salidas de otra persona. Esta relación se expresa con la fórmula:

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \quad \text{en comparación con:} \quad \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

Figura 1. Fórmula de la relación de entradas–salidas de personas.

4.2 Teoría de la Motivación

Es importante entender como los seres humanos perciben y aceptan la remuneración por su trabajo, pero el marco conceptual estaría incompleto si no se toma en cuenta que es lo que motiva a trabajar y esforzarse por realizar un trabajo con responsabilidad, calidad y esmero, es por eso que a continuación se expone una de las teorías fundamentales de la motivación, la cual suele ser una de las más citadas y es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Abraham Maslow, quien consideraba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde los niveles

inferiores hasta los superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente:

1. **Necesidades fisiológicas.** Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantenerla vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
2. **Necesidades de seguridad.** Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. **Necesidades de afiliación o aceptación.** Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
4. **Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
5. **Necesidad de autorrealización.** En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

El concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerables investigaciones. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 gerentes de dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses, y hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tienen una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras

que sólo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.³

En otro estudio sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía, más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a crecer; sin embargo, insisten en que el aumento de la necesidad de destacar es producto de los cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior.⁴

A continuación, se presenta en la figura 2, el orden jerárquico piramidal que Maslow propone, en la cual es posible apreciar las diferentes necesidades motivadoras presentes en todo ser humano, sin embargo, no es posible pasar por alto las diferencias individuales, por lo que no todos los seres humanos responden con un mismo orden o jerarquía de motivación.

³Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. 14° edición. (2008). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México. p. 392.

⁴Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. 14° edición. (2008). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México. p. 392.



Figura 2. Pirámide de las necesidades de Maslow.

4.3 Remuneración Variable

Luego de examinar la teoría de la equidad concerniente a como la remuneración salarial es percibida por cada trabajador y la teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow que busca explicar cómo el ser humano es motivado a satisfacer tanto necesidades básicas de orden fisiológico y necesidades de orden superior que tienen que ver con el aspecto social de aceptación y estima hasta llevar a tener un sentido de autorrealización personal, ahora se pasa a exponer aspectos teóricos básicos sobre los diferentes modelos de remuneración variable.

El potencial de las retribuciones variables es más que destacables. Las organizaciones que sean capaces de adaptar sus costes laborales a los ciclos económicos conseguirán que un coste importante de la empresa esté vinculado a su situación financiera con el beneficio no sólo para la organización, sino para el conjunto de empleados.

Además, mayores retribuciones durante las etapas de mejores resultados, y menores retribuciones durante las etapas de menores resultados, significan mayores niveles de

estabilidad y equilibrio en las cuentas de gastos de la empresa. Ello permite la empresa liberarse de ciertas presiones del corto plazo y centrarse más en el largo plazo, es decir enfocarse en aspectos estratégicos.

Históricamente, su uso se ha centrado casi de forma exclusiva en los niveles directivos y en el área comercial. Respecto a los directivos, su utilización ha sido extensiva principalmente por la creencia de que ellos tienen las mayores oportunidades para influir en los resultados de la organización.

La retribución variable tradicional, se configura a menudo como un componente del paquete salarial que en numerosas empresas está escasamente vinculado a los resultados de la organización, o a su capacidad para pagar. De hecho, incluso en no pocos casos, se trata de un concepto cuyo importe se negocia cada año de acuerdo con el aumento del coste de la vida. Es decir, es un componente fijo más.

Las ventajas que pueden proporcionarlos sistemas de retribución variable y sin intención de ser exhaustivas son las siguientes:

- Considerar a los empleados socios del negocio, el éxito de una organización se verá potenciada cuando se consigue asociar los intereses de los accionistas, los empleados y la Dirección.
- Mejorar la colaboración entre los empleados, los modelos de retribución variable exitosos tienen en cuenta incentivar el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de la organización.
- Centrar la atención en las necesidades de los clientes, los sistemas de retribución están obligados a potenciar que el empleado proporcione valor al cliente de manera continuada.

- El éxito pertenece a todos los empleados, es imprescindible, además, que todos los implicados entiendan cómo evoluciona el producto de su esfuerzo y que su reparto sea justo.
- Menor peso de «derechos adquiridos y «consolidación», la retribución variable permite minimizar el impacto de premiar de forma automática e indiscriminadamente la permanencia en la empresa.
- Más peso de la calidad y del valor añadido, los nuevos modelos de remuneración variable son el instrumento natural para recompensar la calidad y el valor aportado, tanto a los accionistas como a los clientes.

Existen múltiples formas de implementación de la retribución variable. La selección del enfoque adecuado depende, obviamente, del tipo de negocio, de la situación financiera, del tipo de personal y, entre otros factores adicionales, por supuesto de los objetivos perseguidos con el sistema, en la tabla 2 es posible apreciar las características básicas de los principales modelos de remuneración variable, posteriormente en las tablas 3 y 4 se profundiza la conceptualización y percepción de cada tipo de remuneración variable tanto de modelos tradicionales como novedosos.

MODELOS TRADICIONALES	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Bonos discrecionales ● Comisiones por ventas ● Incentivo de producción por actividades ● Incentivo por rendimiento 	Son considerados como modelos tradicionales de remuneración variable
MODELOS NOVEDOSOS	CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales ● Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos ● Participación en los beneficios ● Participación basada en objetivos 	Constituyen el núcleo de lo que nosotros consideramos modelos de remuneración variable que se adaptan y refuerzan los actuales modelos de organización.
Retribución variable a largo plazo	Constituyen una de las tendencias más claras en cuenta a gestión de la política retributiva, todavía escasamente representativas en nuestro país (objetivos anuales, acciones, etc.).

Tabla 2. Características de los Modelos Tradicionales y Novedosos. (Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).

MODALIDADES TRADICIONALES	
MODALIDAD	DEFINICIÓN
Bonos discrecionales	Son percepciones salariales que se abonan de una vez, después de una contribución o resultado extraordinario, o por exceder de manera significativa las expectativas de rendimiento, Son discrecionales porque no existe ninguna fórmula o procedimiento que establezca las condiciones para que se genere este bono. Es un sistema que no permite comunicar adecuadamente hacia donde se deben dirigir los esfuerzos del empleado.
Comisiones por ventas	Se trata de un incentivo basado en la distribución de un porcentaje del valor de las unidades vendidas en puestos comerciales. En su concepción ortodoxa, la percepción variable se genera normalmente desde la primera unidad, es decir, no existe un umbral mínimo. Solo recomendables en el caso de representantes libres, sin sueldo fijo o con un fijo simbólico.
Incentivos de producción por actividad	Se trata de una compensación variable, utilizada casi exclusivamente en puestos del área de producción, generada en función de los unidades producidas o procesadas, en unos cuotas mínimos y máximas, establecidos generalmente a partir de estudios de tiempos, que determinan los niveles de actividad esperados, No se adaptan a las necesidades actuales por diferentes motivos: incremento de puestos indirectos de producción, aumento de la capacidad productiva de la maquinaria, no apoyan los actuales enfoques de la organización productiva (Just in time, cero defectos, etc.)
Incentivos basados en la evaluación del rendimiento	Son percepciones ligadas a un proceso más o menos subjetivo de evaluación del rendimiento. Es decir, la compensación está determinada por la puntuación obtenida mediante un sistema de operacional del desempeño. Solo recomendable en aquellos grupos colectivos en que es difícil encontrar indicadores objetivos de resultados.

Tabla 3. Modalidades Tradicionales. (Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).

NUEVA MODALIDADES	
MODALIDAD	DEFINICIÓN
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales.	En estas modalidades la percepción monetaria se halla ligada al grado de cumplimiento de objetivos previamente fijados, de cuyo cumplimiento es responsable un individuo. Su aplicación exige, por tanto, la existencia previa de un modelo que relacione el grado de cumplimiento de los objetivos con la percepción económica.
Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos	Se trata de una variación de la modalidad anterior. En la cual la percepción está ligada al grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados. Pero en este caso. La responsabilidad del cumplimiento y por tanto las recompensas vienen determinadas por los resultados de un colectivo grupo de trabajo. Esta modalidad puede desglosarse en: objetivos de equipo, de división, de empresa o multinivel.
Participación en los beneficios	Se trata de un incentivo basado en la participación de los empleados en un porcentaje de los beneficios de la empresa se diferencia de la modalidad de incentivos sobre objetivos de empresa, en que el beneficio es un resultado que surge directamente de la contabilidad de la empresa, sin que sea necesario la fijación previa de un hito de referencia, como es el objetivo.
Participación basada en objetivos	Al igual que el anterior, es un incentivo colectivo basado en la participación de los empleados, para no en los beneficios sino en las mejoras de productividad colectiva obtenidas respecto a unos estándares determinados.
Variable a largo plazo	En política retributiva, entendemos por retribución variable a largo plazo a cualquier incentivo vinculado al rendimiento o a los resultados conseguidos en un periodo superior a un año. Entre las modalidades más utilizadas están: las basadas en la consecución de objetivos anuales, basados en la consolidación de varios periodos con buenos resultados y las acciones de empresa en todas sus variantes (stock options, phantom stock options, etc.).

Tabla 4. Nuevas Modalidades. (Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).

4.4 Indicadores de Gestión

Una vez expuestas las generalidades de las características y definiciones de diferentes modelos de remuneración variable, se procede a introducir la temática referente a indicadores de control de gestión y su vínculo con los modelos de remuneración variable y el logro de los objetivos estratégicos de una organización. Existe mucha literatura respecto al establecimiento de indicadores clave de control de gestión, sin embargo, no es sencillo determinar de forma práctica y rápida sin estos se encuentran alineados con la estrategia de la empresa, y que recompensar el esfuerzo de que implica el logro de la meta de un indicador.

Los indicadores del sistema de control de gestión deben ser capaces de medir los aspectos clave del negocio y los aspectos necesarios del sistema de retribución variable. Tampoco todos los indicadores sirven para todas las empresas, sino que se deben identificar aquellos que más se ajustan a los objetivos a controlar.

La forma en que los indicadores pueden informar es: según el tipo de variables sean controladas de forma interna o externa, de forma numérica o no, cuantitativa o cualitativa, evolutiva o estática. Los indicadores pueden variar a lo largo del tiempo según los objetivos y de acuerdo con la situación en que se encuentre la empresa. A continuación, en la tabla 5, se presentan diferentes tipos de indicadores y su relación con las áreas a las que se les aplica en su remuneración variable y como estos se relacionan con los aspectos clave de negocio:

TIPO DE INDICADORES	RELACIÓN
Generales de empresa	Están relacionados con la estrategia y con los aspectos clave de la empresa, se deben seleccionar en función de su importancia estratégica.
Funcionales o por departamento	Están relacionados con la estrategia y con los indicadores generales. Pueden ser por: divisiones, departamentos, áreas, etc.
De tipo individual	No están relacionados directamente con la estrategia ni con los indicadores generales, pero si son particulares de las personas de cada áreas o departamento y casi nunca están en el sistema de reporting de la empresa como indicadores principales.

Tabla 5. Tipo de Indicadores y su relación. Ramon Prat y Luis Muñiz, Revista Partida Doble, Núm. (135), Páginas 66 a 79, 2002).

Los indicadores de tipo general se deben aplicar en función de los objetivos fijados en la estrategia y la relación de estos con los objetivos de la retribución variable, estos indicadores dependen de todos los responsables de la empresa. Los indicadores de tipo individual son indicadores que dependen principalmente de un responsable, una función, un área o una persona individual.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta como se realizará la investigación dentro de la empresa objeto de estudio, se inicia introduciendo un esquema general que describe los pasos a seguir para desarrollar la investigación.

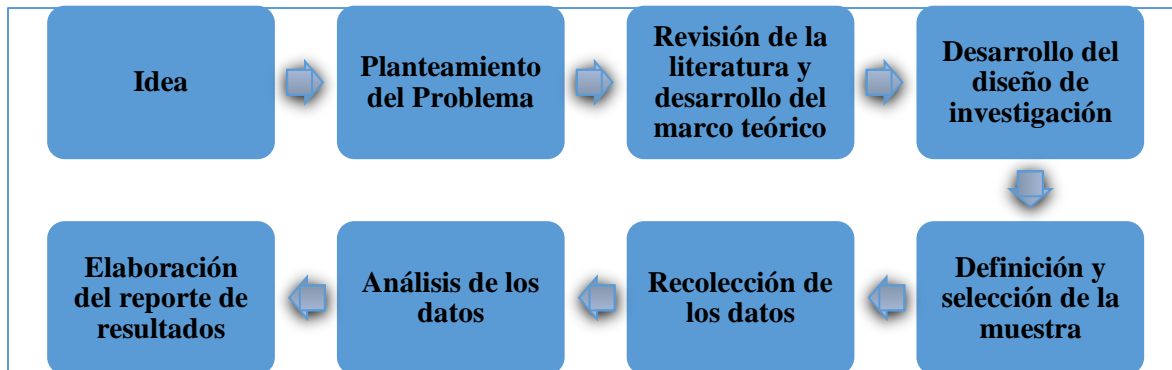


Figura 3. Etapas de la Investigación. (Adaptado de Hernández Sampieri R. 2014).

A continuación, se explica en qué consiste cada etapa a desarrollar dentro de la investigación.

1. La idea refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación.
2. Planteamiento del problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno a investigar, resaltando la importancia o impacto potencial de realizar el estudio.
3. Una vez planteado el problema de estudio, se debe considerar la literatura disponible para construir un marco teórico, que sirva de referencia en términos conceptuales.
4. La recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al extraer datos relevantes de la población en estudio. Debido a que los datos son

producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

5. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las preguntas de investigación con la finalidad de arribar a conclusiones y a propuestas que inciden en la realidad con la finalidad de beneficiar en este caso a la empresa y a sus colaboradores.

5.1 Tipo de Investigación

5.1.1 Investigación Cuantitativa Exploratoria

El estudio por realizar se puede considerar de carácter cuantitativo, exploratorio, una investigación cuantitativa es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural.

En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, para esta investigación se trata de observar y recabar datos referentes a la motivación laboral provocada por el sistema de remuneración variable, el cual está fundamentado en un conjunto de “Indicadores Clave de Desempeño”, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En este tipo de investigación se recolectan datos en un solo momento, para nuestro caso se realizará por medio de una encuesta virtual, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

El propósito es conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos

Al realizar la exploración los resultados son exclusivamente válidos para el tiempo y lugar en que efectuaron. Sólo se recolectarán datos una vez, por lo que los resultados y conclusiones responderán a las circunstancias actuales, este tipo de estudio demanda y plantea el requerimiento de futuras actualizaciones, ya que el sistema de remuneración debe ser coherente con la estrategia de negocio, la cual nunca puede considerarse estática, pues está en constante adaptación a las condiciones del mercado y el sector económico en el que la empresa participa y desarrolla sus actividades.

5.2 Técnicas e Instrumentos

5.2.1 La encuesta

Es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los encuestados, esta técnica se usará en lo relacionado con la motivación laboral que ha generado el actual sistema de remuneración, en lo referente los indicadores de control de gestión se realizará una descripción de todos los indicadores usados para pago de salario variable.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

5.2.2 Determinación del tamaño de la muestra

La muestra se selecciona de la población bajo estudio para poder recabar información y posteriormente poder arribar a conclusiones de la totalidad de la población, en el caso de la presente investigación se considera la realización más bien de un censo en la cual toda la población bajo análisis participará en la recolección de información por medio de un cuestionario electrónico.

La población es todo el personal operativo del área de ventas, personal indirecto de la planta de producción, personal administrativo y gerencial. El cuestionario será llenado por medio electrónicos, el cuestionario será enviado vía correo electrónico, esto con el objetivo de lograr que todo el personal pueda participar (Ver Anexo 3).

A continuación, se presenta una tabla que especifica la cantidad de personas que laboran en las diferentes áreas de la empresa, de las que se recopilará información por medio del cuestionario electrónico.

PAÍS	ÁREA	CANTIDAD
El Salvador	Administración	79
El Salvador	Producción	14
El Salvador	Ventas	18
Guatemala	Ventas	21
Honduras	Ventas	15
Nicaragua	Ventas	14
México	Ventas	11
TOTAL		172

Tabla 6. Población bajo análisis.

5.2.3 Tipos de encuestas

- Cara a cara: Consisten en entrevistas directas y personales.
- Encuestas telefónicas.
- Encuestas por correo.
- Encuestas por Internet: Este tipo de encuesta consiste en colocar un cuestionario en una página web y enviarlo por correos electrónicos, esta opción de encuesta es la que se implementará en la presente investigación.

5.2.4 El cuestionario

Es el instrumento, en forma impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de las personas que participan en una encuesta, en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos. A continuación, se propone un cuestionario en función de la jerarquía de las necesidades de Maslow que determinan las fuerzas motivadoras presentes en el ser humano⁵.

El diseño original de este instrumento corresponde al Dr. Carlos Alejandro Zarzar Charur, Doctorado en Sociología, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM (Universidad Autónoma de México), la estructura y esquema general ha sido respetado, sin embargo, se han hecho adaptaciones para que el instrumento responda a las características de la empresa bajo análisis, cada una de las preguntas corresponden a una jerarquía diferente de las necesidades de Maslow, dicha organización no ha sido alterada de la propuesta original del autor.

⁵Adaptado de "Cuestionario diagnóstico de las motivaciones de trabajo". (15 abril de 2020). Recuperado de: http://servicios.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/24/test_de_motivacin_del_trabajo.pdf.

Indicaciones para el llenado del Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores

Este cuestionario tiene como objeto establecer los factores que determinan el perfil de motivación laboral. Normalmente lo que es importante hoy, puede ser diferente de lo que fue importante hace un tiempo y, de la misma manera, de lo que será importante dentro de 10 años.

No hay respuestas correctas a las preguntas. Deberá responder siguiendo las indicaciones a continuación:

Método correcto de punteo de respuestas

1. Para cada respuesta A y B, deberá asignar un valor entre 0 y 5, con la condición de que los valores asignados no pueden ser iguales. Ejemplo: respuesta A (**3**), respuesta B (**2**) valores diferentes para cada respuesta.
2. Por cada respuesta cinco (5) es el puntaje máximo para otorgar al planteamiento con el que más se identifica y cero (0) es el mínimo puntaje para otorgar a la respuesta que menos describe su postura ante la situación laboral planteada.
3. Siempre se debe otorgar un mayor puntaje a la opción de respuesta que mejor describa su forma de valorar el trabajo.
4. No hay límite de tiempo.
5. Recuerde que no existen respuestas correctas.

Por favor, se debe ser lo más sincero posible para que los datos reflejen su forma de pensar. Este instrumento será enviado y llenado de manera virtual (Ver Anexo 1).

Cuestionario

- 1. En mi opinión, lo que tiene más importancia al valorar un empleo es:**
 - A. Si ofrece estabilidad laboral, una buena paga y una remuneración variable significativa.
 - B. Si me dan el reconocimiento justo por lo que hago y por mi esfuerzo.

- 2. En mi opinión, las verdaderas satisfacciones en el trabajo tienen su origen en:**
 - A. Son propias del trabajo, por ejemplo, responsabilidad y riesgos adquiridos y la posibilidad de ascenso laboral.
 - B. Son resultado de un salario y remuneración variable que permita una vida segura y cómoda.

- 3. Mi nivel de motivación y satisfacción disminuiría en un empleo que:**
 - A. Tuviera enfrentamientos constantes con mis compañeros y no tuviera ningún amigo.
 - B. Tuviera poco tiempo para mis asuntos personales y estuviera sometido a mucha presión laboral.

- 4. Si renunciara a mi empleo la razón probablemente sería:**
 - A. Es un trabajo con alto riesgo físico, sin el equipo y la protección necesaria.
 - B. Es un trabajo donde no tengo con quien hablar, ni con quien compartir mis metas laborales.

- 5. Para mí lo que tiene mayor importancia cuando evalúo un trabajo es:**
 - A. Si puedo tomar decisiones en mi puesto de trabajo y si tengo posibilidad de ascenso y mejora en mi remuneración.
 - B. Si puedo obtener una distinción justa por mis aciertos y éxitos laborales.

- 6. Si tuviera que aceptar un ascenso me preguntaría en particular por:**
 - A. Si representa asumir un mayor riesgo por desconocimiento de las funciones a desempeñar.
 - B. Si podré incursionar con mi deseo de descubrir, y utilizar mi creatividad en el trabajo.

- 7. En mi opinión me convertiría en un empleado más efectivo si:**
 - A. Tuviera condiciones físicas modernas y adecuadas, incluyendo el espacio y el equipo de trabajo.
 - B. El trabajo tiene una descripción de puestos bien estructurada con metas y objetivos bien definidos.

- 8. Mi motivación se vería afectada negativamente, si me encontrara en las siguientes situaciones:**
 - A. Si no pudiera utilizar toda mi capacidad y conocimiento en el trabajo.
 - B. Si no tuviera una compensación incluyendo una remuneración variable justa por mi buen desempeño.

- 9. Si tuviera que dejar mi trabajo probablemente sería por:**
- A. El trabajo me ha ocasionado daño físico por factores ambientales como iluminación o aire acondicionado deficientes.
 - B. El trabajo no proporciona el equipo ni las condiciones adecuadas, por lo que se corre un alto riesgo laboral.
- 10. Si tuviera que decidir aceptar una promoción laboral, consideraría principalmente:**
- A. Si tendré una buena relación laboral con mis nuevos compañeros de trabajo.
 - B. Si asumiré un riesgo demasiado alto por el poco conocimiento del nuevo trabajo.
- 11. En el trabajo las verdaderas satisfacciones residen en:**
- A. Tener reconocimiento por parte de los demás, por mis conocimientos y capacidad.
 - B. Todas aquellas son propias del trabajo como la responsabilidad, riesgo, retos y desafíos asumidos.
- 12. En mi opinión al hacer una valoración de un empleo lo más importante es:**
- A. Si me permite obtener una remuneración justa que me permita satisfacer mis necesidades y las de mi familia de forma satisfactoria.
 - B. Si puedo tener seguridad en mi empleo y un programa de remuneración justo y competitivo.
- 13. Si estuviera en la siguiente situación probablemente rendiría más en mi trabajo:**
- A. Si en el grupo de trabajo existe un sentido de trabajo en equipo y ayuda mutua.
 - B. Las jefaturas reconocen y recompensan de forma integral los éxitos del equipo.
- 14. En mi opinión las recompensas ideales en el trabajo son las que:**
- A. Son el resultado de mi conocimiento y mi capacidad y que son reconocidas como tal por los otros miembros del grupo.
 - B. Son producto de las buenas relaciones y un buen clima laboral entre los miembros del grupo.
- 15. En mi opinión, mi motivación laboral experimentaría un desgaste si:**
- A. Si mis éxitos no fueran reconocidos y por el contrario si fueran ignorados completamente.
 - B. Si tuviera conflictos permanentes con mis compañeros.
- 16. Si tomara la decisión de renunciar a mi trabajo, probablemente sería por:**
- A. Es un trabajo demasiado solitario, donde no puedo interactuar con otros compañeros.
 - B. Creo que mis habilidades y conocimientos no son recompensados de forma justa y adecuada.

17. Las satisfacciones verdaderas en el trabajo son las que:

- A. Son el resultado de mis horarios, pensión, retiro de enfermedad y otras remuneraciones variables.
- B. Reconocen mi desempeño a la organización por un trabajo bien hecho.

18. Si tengo que decidir por un ascenso mi principal interés sería:

- A. Si tengo la oportunidad de utilizar mi sentido de innovación y creatividad.
- B. Si mi nuevo empleo me proporcionará el reconocimiento de los demás y hará sentirme orgulloso.

19. Cuando valoro un trabajo, lo que realmente importa para mí es:

- A. Si puedo tener un progreso rápido, basado en mi rendimiento.
- B. Si puedo tener una remuneración atractiva que incluya una compensación variable que satisfaga las necesidades de mi familia.

20. Mi satisfacción en el trabajo se vería reducida si:

- A. Estuviera bajo una fuerte presión que me hiciera sentir incómodo y con mucha ansiedad.
- B. Mi rendimiento fuera el resultado directo de la medición de Indicadores Clave de Desempeño relacionados con mi puesto (KPI por sus siglas en inglés).

21. Mi sentido de bienestar en el trabajo se reduciría si:

- A. Mi capacidad y conocimiento no tuvieran una remuneración justa.
- B. Estuviera bajo presión constante y no tuviera tiempo para mis actividades personales.

22. Sería más efectivo en el trabajo si:

- A. Si hay integración en el equipo de trabajo, tenemos respeto mutuo por nuestras capacidades y conocimientos.
- B. Las condiciones del trabajo incluyendo remuneración fueran las adecuadas y correctas.

23. En mi opinión el verdadero bienestar en el trabajo tiene su origen en:

- A. La dimensión social del trabajo, es decir de la importancia de formar parte y ser reconocido en un grupo.
- B. La estructura formal de una organización donde todos tienen funciones y perfiles ya definidos.

24. Para mí lo más importante cuando evalúo un trabajo es:

- A. Si me da la oportunidad de utilizar mi criterio, tomar decisiones propias y mejoras salariales en función de mi desempeño.
- B. Sí el trabajo tiene un descriptor de puestos con funciones y objetivos planteados con total claridad.

25. Si renunciara a mi empleo la razón más probable sería:

- A. El trabajo no es lo suficientemente desafiante y no utilizo todas mis capacidades y conocimientos.
- B. No existe ninguna posibilidad de ascenso y mejora de mi remuneración.

26. Sería un mejor trabajador en un empleo donde:

- A. Tengo la oportunidad de intervenir en el trabajo de mis compañeros para mejorar su efectividad.
- B. Las jefaturas tienen poca o nula opinión sobre los errores cometidos y se enfocan en potenciar las acciones acertadas.

27. Mi sentido de bienestar en el trabajo disminuiría si:

- A. Mi capacidad y conocimiento no estuvieran siendo realmente utilizados y remunerados.
- B. No existe un verdadero sentido de compañerismo entre los miembros del grupo.

28. Si tomara la decisión de renunciar a mi empleo la razón sería:

- A. Existe un alto grado de riesgo porque las condiciones físicas son deficientes.
- B. El trabajo es extremadamente monótono y aburrido.

29. En mi opinión lo más importante al evaluar un trabajo es:

- A. Puedo ejercer una labor de dirección o supervisión sobre otros empleados.
- B. Permite tener un clima laboral agradable y no existen conflictos entre los miembros del grupo.

30. Cuando me ofrecen un ascenso principalmente me intereso por:

- A. Se me exigirá más tiempo, esfuerzo mental y si tendré una mayor presión laboral.
- B. Si me permitirá mayor reconocimiento, remuneración y hacer uso de la creatividad e innovación.

31. Mi efectividad en el trabajo mejoraría si:

- A. Si existiera un sistema formal de evaluación del desempeño y el riesgo de perder el empleo fuera muy bajo.
- B. Si existiera una buena integración social y laboral entre los miembros del grupo.

32. Si decidiera renunciar a mi trabajo la razón más probable sería:

- A. El trabajo no me da la oportunidad de ejercer mis facultades de dirección y liderazgo.
- B. El trabajo no tiene las condiciones de personal, equipo y remuneración adecuadas.

33. Cuando me ofrecen un nuevo puesto de trabajo mi principal interés es:

- A. Si supondrá asumir un mayor riesgo y carga laboral que la que tengo en mi puesto actual.
- B. Si supondrá asumir una mayor presión laboral y reducción de tiempo para mis intereses particulares.

- 34. En mi opinión las mayores satisfacciones en el trabajo surgen de:**
- A. Los objetivos desafiantes que son motivadores y propios del trabajo.
 - B. El enfoque social del trabajo, es decir, llegar a ser un miembro importante del grupo.
- 35. Cuando hago una valoración de un empleo lo más importante es:**
- A. Si me permite tener relaciones armoniosas y de trabajo en equipo satisfactorias.
 - B. Si me permite tomar mis propias decisiones y tener la oportunidad de promoción y mejora en mi remuneración.
- 36. En mi opinión, mi sentido de bienestar en el trabajo se vería reducido si:**
- A. Mi desempeño se midiera en función del cumplimiento de objetivos productivos.
 - B. Si existiera un deseo deficiente por parte de mis compañeros de hacer un trabajo cada vez mejor.
- 37. Las verdaderas razones de un sentido de bienestar en el trabajo tienen su origen en:**
- A. Ejercer una función de dirección u orientación y tener reconocimiento por los aciertos en el trabajo.
 - B. Tener un estándar de vida mejor, por ejemplo, poseer una casa, un vehículo, poder viajar de vacaciones, etc.
- 38. Mi trabajo sería mejor en términos de eficiencia y eficacia si:**
- A. Puedo decidir mis propias metas y objetivos labores.
 - B. La estructura organizacional fuera comprensible con claridad, es decir, todo el mundo sabe exactamente lo que tiene que hacer.
- 39. Si decidiera pedir traslado de mi puesto de trabajo la causa sería:**
- A. En el nuevo puesto tendré la oportunidad de dirigir a otros empleados.
 - B. El puesto actual me ha ocasionado un daño físico por las malas condiciones físicas del puesto de trabajo.
- 40. Si me ofrecen un ascenso me interesa saber principalmente:**
- A. Si en el nuevo puesto podré dirigir el trabajo de otras personas.
 - B. Si tendré que hacer un mayor esfuerzo laboral por mi nueva responsabilidad.
- 41. Sería más productivo en mi trabajo si:**
- A. Tengo la oportunidad de organizar y dirigir para lograr mejores resultados.
 - B. Las condiciones de trabajo, salario o equipo están relacionadas con mis esfuerzos.
- 42. Para aceptar una oferta de ascenso laboral, lo que más me interesaría es:**
- A. Si podré tener independencia para trabajar con creatividad e innovación de forma individual o grupal.
 - B. Si tendré buenas relaciones laborales con mis compañeros.

- 43. Si tuviera que decidir dejar mi empleo o solicitar cambio de puesto, la razón principal sería:**
- A. Es un trabajo en el que no es posible trabajar en grupos o equipos.
 - B. El trabajo en equipo no es de mi gusto o preferencia.
- 44. Las verdaderas satisfacciones en el trabajo son aquellas que:**
- A. Proceden directamente de la remuneración, un buen nivel de vida, carro, casa.
 - B. Están plasmadas en un buen programa de beneficios (seguro de vida, seguro médico).
- 45. En mi opinión, lo que es determinante al hacer una valoración de un empleo es.**
- A. Un trabajo estable y seguro sin temor al desempleo.
 - B. Existe un clima laboral armonioso y de cooperación.
- 46. En mi opinión, las verdaderas satisfacciones en un empleo tienen su origen en:**
- A. Derivan directamente del estatus que ofrece: tener un nombre, un estilo de vida agradable.
 - B. Son inherentes al trabajo, por ejemplo, ser un miembro importante de un grupo y la oportunidad de convivencia con los colegas.
- 47. En las siguientes condiciones se reduciría mi satisfacción laboral:**
- A. Si mi talento para dirigir y controlar no fuera reconocido.
 - B. El éxito o fracaso de mi gestión estuviera directamente ligado al cumplimiento de indicadores clave de mi puesto (KPI).
- 48. Si decidiera cambiar mi empleo actual por otro, probablemente sería por:**
- A. El trabajo no es completamente desafiante para mis capacidades.
 - B. Existen condiciones físicas inadecuadas como demasiado frío, calor o poca iluminación.
- 49. Sería mucho más productivo en mi trabajo si:**
- A. Si existe un sistema de recompensas, compensaciones y promociones justas y adecuadas.
 - B. Puedo darme a conocer y soy recompensado por eso.
- 50. Para mí, al valor un empleo lo que tiene más importancia es:**
- A. Si puedo tener un nivel de vida satisfactorio para mí y mi familia.
 - B. Si puedo conocer a otras personas y relacionarme con ellos.
- 51. Par mí, el éxito en el trabajo es:**
- A. La sensación de bienestar y éxito alcanzado en el puesto.
 - B. Mi éxito se está juzgando directamente por el cumplimiento de indicadores clave para mi puesto (KPI).

52. Lo más importante al hacer una valoración de mi trabajo es:

- A. Me da la oportunidad de hacer uso de mi creatividad e innovación libremente.
- B. Obtengo una compensación económica justa que me permite satisfacer todas mis necesidades.

53. Sería más efectivo en un empleo en el que:

- A. Existe un verdadero sentido de cooperación y colaboración entre los miembros del grupo.
- B. El trabajo que hago es para mí beneficio y contribuye a mi desarrollo profesional y personal.

54. Si decidiera buscar otro empleo la causa principal sería:

- A. Es un trabajo demasiado individual que no requiere trabajar con otras personas.
- B. El trabajo me ha causado daños físicos, ya que estoy bajo presión constante.

55. Cuando me ofrecen un cambio de puesto con mejora salarial, lo que más me interesa saber es:

- A. Si podré dirigir y tener a mi cargo personal.
- B. Si podré tener relaciones armoniosas con mis compañeros de trabajo.

56. Trabajaría más, y rendiría mejor en un trabajo, sí:

- A. Las condiciones laborales fueran buenas y tuviera cada vez más tiempo libre.
- B. Pueda percibir mi avance personal en términos de mis propios intereses y desarrollo.

57. Cuando me ofrecen un nuevo puesto de trabajo lo que más me interesa es:

- A. El puesto me permitirá influir más en la organización y el comportamiento de los demás.
- B. Me exigirá menos trabajo y me dará tiempo para el deporte o actividades personales.

58. Para mí las auténticas satisfacciones en el trabajo son:

- A. Aquellas que son producto de la remuneración económica que proporciona mi puesto.
- B. Son el resultado de las actividades motivadoras inherentes de mi puesto de trabajo.

59. Si me ofrecieran una promoción laboral, mi principal interés sería:

- A. Si trabajaré en un ambiente laboral armonioso y agradable.
- B. El empleo requerirá menos tiempo y me lo dará para mis ocupaciones y ocio personal.

60. Mi motivación se reduciría notablemente si:

- A. Estuviera bajo una fuerte presión y me sintiera nervioso y agotado.
- B. Si pensara que mis habilidades no son aprovechadas adecuadamente.

Análisis posterior al llenado de la encuesta

Este análisis está diseñado para medir la fuerza de cinco motivaciones en el trabajo (A) Necesidades Fisiológicas, (B) Necesidades Sociales, (C) Seguridad, (D) Estima, (E) Autorrealización. La palabra "motivación", se usa para incluir valores, actitudes, ilusiones, objetivos, etc. sobre ciertas características del trabajo.

Para contabilizar su orientación sobre una fuerza motivadora, basta con descargar las respuestas generadas por el formulario de "Google Docs" con los diferentes puntajes. Mediante el uso de Microsoft Excel se obtienen los resultados totales de cada columna, para luego proceder a graficar el perfil motivacional.

Las puntuaciones más elevadas indican las motivaciones que más lo identifican a usted en su trabajo, y las inferiores indican los objetivos o necesidades que usted ya tiene cubiertas o a los cuales no les da excesiva importancia. Si obtuvo resultados igualmente elevados en dos o más columnas, indica que existen áreas de conflicto potencial.

El cuestionario presenta un esquema repetitivo, el cual propone diferentes situaciones laborales y explora qué motivaría a la persona a tomar una decisión sobre los siguientes aspectos:

- Considerar a un ascenso laboral
- Decidir cambiar de empleo.
- ¿Qué aspectos son los que hacen que valoremos nuestro actual trabajo?
- ¿Qué situaciones nos motivarían a renunciar a nuestro actual trabajo?
- Satisfacciones laborales

Las respuestas están diseñadas, por su autor original, para hacer que la persona seleccione y pondere una de las jerarquías de necesidades de Maslow, por ejemplo:

Pregunta: Cuando me ofrecen una promoción me gustaría saber:

Opciones de Respuestas:

- A. Si en el nuevo puesto podré dirigir el trabajo de otras personas. (Estima)
- B. Si tendré que aumentar mis horas laborales por mi nueva responsabilidad. (N. Fisiológicas)

CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS

A Fisiológicas		B Seguridad		C N. Sociales		D Estima		E Autorrealización	
2 B		1 A		3 A		1 B		2 A	
3 B		4 A		4 B		5 B		5 A	
7 A		6 A		10 A		8 B		6 B	
9 A		7 B		13 A		11 A		8 A	
12 A		9 B		14 B		13 B		11 B	
19 B		10 B		15 B		14 A		18 A	
20 A		12 B		16 A		15 A		24 A	
21 B		17 A		22 A		16 B		25 A	
22 B		20 B		23 A		17 B		27 A	
30 A		23 B		27 B		18 B		28 B	
33 B		24 B		29 B		19 A		30 B	
39 B		26 B		31 B		21 A		34 A	
37 B		28 A		34 B		25 B		35 B	
40 B		31 A		35 A		26 A		38 A	
44 A		32 B		36 B		29 A		42 A	
46 A		33 A		42 B		32 A		43 B	
48 B		36 A		43 A		37 A		48 A	
50 A		38 B		45 B		39 A		49 B	
52 B		41 B		46 B		40 A		51 A	
54 B		44 B		50 B		41 A		52 A	
56 A		45 A		53 A		47 A		53 B	
57 B		47 B		54 A		49 A		56 B	
59 B		51 B		55 B		55 A		58 B	
60 A		58 A		59 A		57 A		60 B	

6. CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDAD / MES / SEMANA	FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGO.		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
1	Elaboración y diseño de propuesta de trabajo			■	■																							
2	Elaboración y diseño de protocolo de trabajo					■	■	■	■	■	■	■	■															
3	Entrega de Propuesta y protocolo																											
4	Creación de formulario de entrevista a los empleados																											
5	Visitas a las instalaciones de la empresa																											
6	Recolección de información																											
7	Tabulación de la información																											
8	Análisis de la información																											
9	Elaboración de propuesta de mejora del actual sistema de remuneración variable																											
10	Elaboración de informe final																											
11	Entrega de informe final																											
12	Socialización de información																											
13	Propuesta(s) de solución																											
14	Presentación																											

7. RESULTADOS DE ENCUESTA

Durante los meses de mayo y junio 2,020 se realizó la recolección de datos por medio de la encuesta, la realidad de la pandemia por COVID-19 que aqueja a el mundo entero obligó a realizar la encuesta totalmente en línea. El periodo de llenado de la encuesta, se planificó para el mes de mayo, pero por la misma situación de crisis sanitaria que trajo restricciones de movilidad en los países de la región, en los que opera el grupo IML, y que obligó a ejecutar home office y tele ventas, dificultó el llenado de la encuesta y provocó que el periodo de recolección de datos se extendiera hasta el 10 de julio, todo lo anterior causó que la muestra obtenida fuera un 58.6% del personal, debido a la limitante de que no todos los empleados tienen asignado correo institucional, el universo de estudio se redujo de 172 a 123 a continuación, el listado por área y país.

PAÍS	ÁREA	CANTIDAD
El Salvador	VENTAS	28.00
El Salvador	ADMÓN. - PRODUCCIÓN	11.00
El Salvador	ADMINISTRACIÓN	19.00
Guatemala	VENTAS	25.00
Honduras	VENTAS	18.00
México	VENTAS	11.00
Nicaragua	VENTAS	11.00
Total		123.00

Tabla 6. Cantidad de encuestados por país.

Fuente: Elaboración propia a partir del "Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores"

Con la finalidad de verificar la validez estadística y la correspondiente representatividad de los resultados se considera la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas⁶:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población (123 personas)

Z = nivel de confianza (95%, 1.96 distribución normal)

p = probabilidad de éxito (90%)

q = probabilidad de fracaso (10%)

d = Error máximo admisible en términos de proporción (5%)

Al sustituir estos datos en la fórmula se obtiene una muestra de 65 personas por lo que los resultados obtenidos son representativos de la población, ya que contestaron la encuesta un total de 72 personas, las respuestas se pueden apreciar en la tabla 7.

Para efectos de garantizar la veracidad y autenticidad de la información recopilada, se solicitaron de forma obligatoria dentro del mismo cuestionario, en el formulario de Google, los siguientes datos personales de los encuestados (Ver Anexo 4):

- Nombre y Apellido.
- Número de Documento Identidad Personal.
- Declaración de acuse de que toda la información proporcionada por el encuestado es verídica.
- Correo electrónico institucional de la empresa en la que se encuentra laborando. (Opcional).

⁶ Recuperado de: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>. (Agosto de 2020).

Tratamiento estadístico y obtención de factor de motivación personal

Los datos fueron tabulados y se cuantificó el puntaje total por cada una de las necesidades de la jerarquía de Maslow, por ejemplo, en el caso de Rafael López, que obtuvo un mayor puntaje en la necesidad de autorrealización, indica que es la menos satisfecha y que por consiguiente más le motiva en las circunstancias actuales en las que se encuentra laborando. A continuación, se presenta la tabulación completa de los resultados obtenidos en la encuesta (Ver anexo 2).

El análisis estadístico busca plasmar los factores motivacionales que impulsan el desempeño laboral, para que el sistema de retribución variable se enfoque en estimular las necesidades insatisfechas predominantes en el personal.

N°	NOMBRE	RESPUESTAS				
		A FISIOLÓGICAS	B SEGURIDAD	C SOCIALES	D ESTIMA	E AUTO RREALIZACIÓN
1	RAFAEL LOPEZ	40	55	50	70	85
2	MANUEL AQUINO	110	110	105	110	105
3	FRANCIS MORADEL	75	90	65	90	90
4	JOSE NAJERA	55	65	65	75	80
5	ALAN FIGUEROA	40	70	60	55	70
6	EDWIN TRUJILLO	60	70	90	100	80
7	JORGE RODRÍGUEZ	45	75	35	65	80
8	CARLOS RIVAS	5	15	15	10	15
9	LUIS RODRIGUEZ	65	50	70	50	60
10	KARLA CONTRERAS	50	65	70	60	60
11	NELSON LOPEZ	65	60	45	65	65
12	LEONEL GARCÍA	55	65	55	60	70
13	DOMINGO GAMEZ	40	65	55	85	80
14	VILMA NAVAS	100	110	80	90	90
15	HECTOR ZUNIGA	60	55	75	50	55
16	ROBERTO ORELLANA	75	75	95	100	85
17	JAIME MORATAYA	65	70	35	70	60
18	JONATHAN MARTINEZ	95	95	80	90	105
19	BRENDA MARTINEZ	70	85	100	70	95
20	NUVIA RUBALLOS	65	75	75	70	80
21	DANIEL CUELLAR	75	70	55	75	60
22	DARWIN LÓPEZ	65	65	55	60	60
23	EDWIN MORA	50	70	80	70	90

24	JOSE SOLA	85	90	80	90	90
25	DAVID GALDAMEZ	85	85	90	85	85
26	JOSE TRUJILLO	80	85	85	85	75
27	JOSE CHAVEZ	55	65	75	70	90
28	ANAYELI MEDINA	60	70	45	60	75
29	EMMA SÁNCHEZ	45	60	75	50	70
30	JULIO GODINEZ	50	60	75	55	65
31	LUIS MARTÍNEZ	60	75	80	95	90
32	SARA CHÁVEZ	95	95	85	110	85
33	ERIKA LÓPEZ	70	85	75	100	85
34	FABRICIO CARBAJAL	55	65	60	60	65
35	NORLANDO PICHARDO	45	50	75	55	75
36	GERSON PEREZ	45	55	75	40	70
37	BRYAN RODRIGUEZ	45	50	35	70	85
38	ERICK GIRÓN	60	75	90	55	75
39	CARLOS RIVAS	20	65	60	80	75
40	DENIS VALDIZON	45	80	90	90	90
41	LUIS CELIS	40	55	55	55	55
42	CARLOS BARRERA	60	55	45	70	75
43	JUAN VALDEZ	50	65	75	90	100
44	CARLOS TEC	90	90	90	90	100
45	ALVARO HERNÁNDEZ	45	65	60	70	60
46	FELIX ROSALES	60	70	40	65	65
47	ERICK CHOCÓ	55	55	60	65	70
48	CANDIDO JIMENEZ	45	75	50	60	70
49	NALLELY GARRIDO	70	80	75	80	75
50	JORGE REYES	90	75	75	100	95
51	IVAN SAMAYOA	35	75	40	75	75
52	ERWING URBINA	70	80	55	80	80
53	OSCAR CASTANEDA	75	80	90	100	90
54	MARGARITA MENDOZA	30	75	75	50	70
55	LAUREANO XUYA	55	60	60	60	65
56	VICTOR GARCIA	75	80	65	70	80
57	JOSÉ REYES	50	70	65	70	60
58	ROBERTO ORELLANA	75	80	80	80	75
59	ALMA ALVARADO	65	55	65	50	70
60	KARLA COLOCHO	40	65	55	60	80
61	KARINA RAUDEZ	65	60	55	60	60
62	SALVADOR FUNES	70	75	70	65	75
63	JULIO RAMIREZ	55	65	55	55	65
64	ANA AJCAC	70	60	45	70	55
65	FLOR ABREGO	65	80	75	80	100
66	JENNY BAUTISTA	45	80	80	65	60
67	JORGE RODRÍGUEZ	85	80	85	85	95
68	CARLOS PILILLA	70	50	65	55	60

69	MIGUEL AVILA	60	65	50	65	65
70	KARLA ARRIOLA	105	105	105	105	100
71	ADAN FLORES	65	75	60	90	90
72	RUFINO PÉREZ	45	35	40	40	50
72	RUFINO PÉREZ	45	35	40	40	50

Tabla 7. Tabulación de los puntajes individuales obtenidos...

Fuente: Elaboración propia a partir del "Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores"

A continuación, se presentan los resultados obtenidos referentes al perfil de motivación, tomando en cuenta a la totalidad de encuestados y considerando la necesidad menos satisfecha que por consecuencia más les motiva dentro el ambiente laboral.

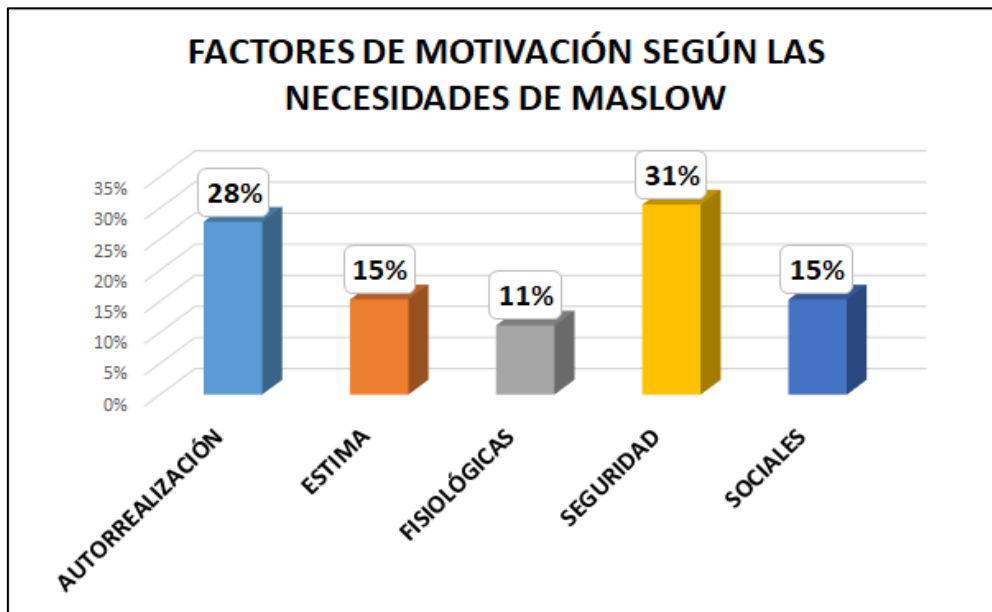


Gráfico 1. Perfil de Motivación según necesidades de Maslow.

Fuente: Elaboración propia a partir del "Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores"

NECESIDAD	PUNTUACION MAXIMA
AUTORREALIZACIÓN	28%
ESTIMA	15%
FISIOLÓGICAS	11%
SEGURIDAD	31%
SOCIALES	15%
Total general	100%

Tabla 8. Porcentaje de las necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir del “Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores”

Las necesidades menos satisfechas que se observan son las de “Autorrealización” y las de “Seguridad”, el sistema de remuneración variable se debe de enfocar en atender estas dos necesidades, pues es aquí en donde se generará un mayor impacto motivador en la fuerza laboral, lo cual a su vez se debe traducir en un mayor esfuerzo para alcanzar el cumplimiento de metas empresariales.

Los resultados presentados en el gráfico 1, corresponden a toda la empresa en su conjunto, con la finalidad de indagar las diferencias que pueden existir dentro de grupos homogéneos de trabajo se procede a un análisis por áreas, separando el área de ventas y agrupando las áreas de Producción, Compras Internacionales, Auditoría, Contabilidad, Compras Locales en el Área de administración. Ahora se presenta el perfil de motivación laboral separado por área.

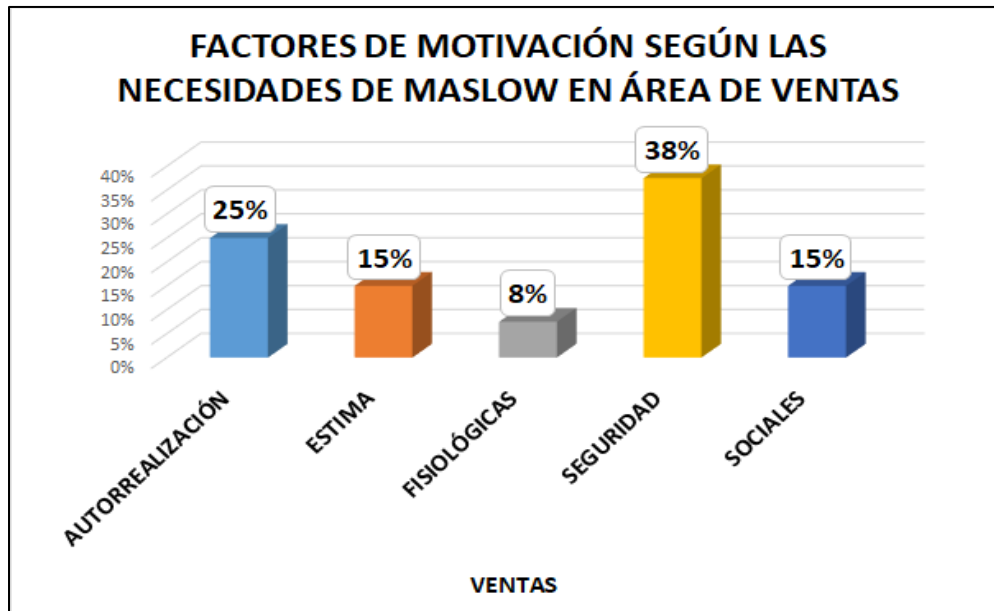


Gráfico 2. Perfil de Motivación Área de Ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir del "Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores"

Los resultados vistos en el área de ventas muestran una leve disparidad, en relación con el resultado general, pues como se aprecia en el gráfico 2, la necesidad de "Seguridad" es evidente que es la que impulsa la motivación del personal, por su parte al considerar las áreas Administrativas se aprecia una leve tendencia hacia la "Autorrealización" y "Seguridad", como se puede apreciar en el gráfico 3. Estas diferencias deben ser tomadas en cuenta en el diseño del sistema de remuneración variable.

La autorrealización laboral enfatiza el reconocimiento de un buen desempeño, el cumplimiento de metas, por otro lado, la seguridad se orienta a la estabilidad laboral, a poder contar con un empleo seguro en el tiempo y que no se corra el riesgo de desempleo.

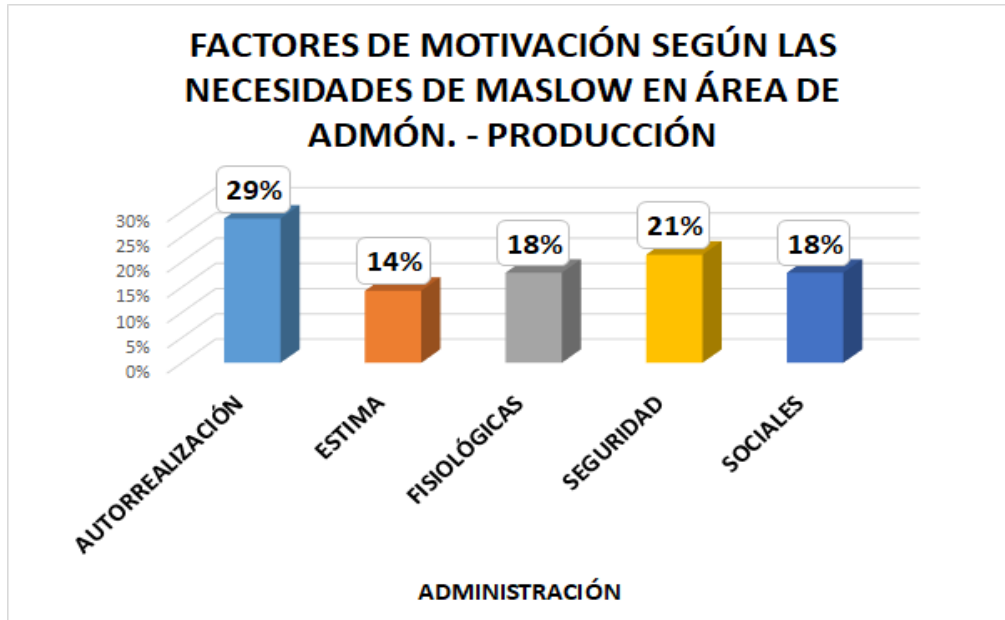


Gráfico 3. Perfil de Motivación Área de Admón. y Producción

Fuente: Elaboración propia a partir del "Cuestionario de diagnóstico de factores motivadores"

Al explorar el área administrativa, se encuentra la misma tendencia entre las necesidades insatisfechas de autorrealización y seguridad, ahora bien, es interesante el hecho de que las necesidades fisiológicas se igualan con las necesidades sociales, esto habla de que es igualmente motivador, el crear una armonía de equipo y buen clima laboral, como remunerar económicamente en función de satisfacer las necesidades básicas fisiológicas.

En general se tiene una combinación entre las necesidades sociales, estima y fisiológicas como las más satisfechas o menos impulsoras, por las que el sistema de remuneración variable no debe de enfatizar motivar estas áreas, pues estas no crean un efecto multiplicador en el esfuerzo individual y colectivo en función de cumplir los objetivos empresariales.

7.1 Proceso de Motivación y Jerarquía de las Necesidades de Maslow

A la luz de los resultados de la encuesta es momento de relacionar como la remuneración puede potenciar la motivación y en este caso específico cómo es posible vincularse a un sistema de salario variable fundamentado en indicadores clave de desempeño, para este fin se debe observar la motivación como un proceso y no como una situación estática, pues las necesidades y las metas cambian.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:⁷

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

⁷ Idalberto Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional. Segunda edición *Mc Graw Hill* (Pag.252).



Figura 4. Proceso de motivación.

Tomado de Idalberto Chiavenato. 2ª Edición. (2009).

Una vez, se encuentran identificadas las necesidades predominantes en el perfil motivacional de los empleados del grupo IML, que son las de seguridad, sociales y de autorrealización, el Sistema de Remuneración Variable debe centrarse en estimular y generar el impulso para satisfacerlas y propiciar un comportamiento enfocado en la meta, que a su vez produzca un desempeño laboral óptimo y que la remuneración variable venga en la etapa cinco del proceso de motivación como un incentivo o sanción y de esta forma sirva como un regulador del comportamiento organizacional.

Según la jerarquía de necesidades de Maslow, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior. La figura 5, muestra la relación entre la jerarquía de necesidades y la satisfacción que se genera tanto fuera como dentro del ambiente laboral.

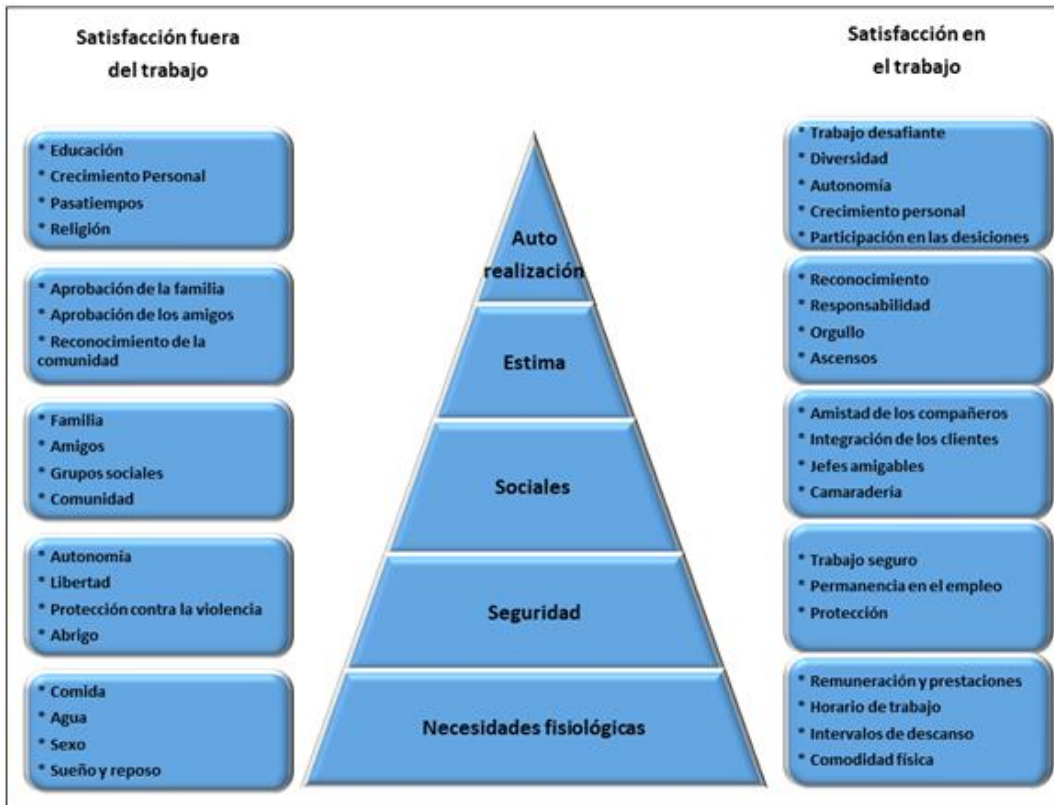


Figura 5. Relación entre la Jerarquía de las necesidades.
Tomado de Idalberto Chiavenato. 2ª Edición. (2009).

En conclusión, el sistema de remuneración variable se debe orientar a estimular las siguientes áreas para producir el ciclo de motivación en el personal.

NECESIDAD	ÁREAS PARA ESTIMULAR
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo seguro • Permanencia en el empleo • Protección
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo desafiante • Diversidad • Autonomía • Crecimiento personal • Participación en las decisiones
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Amistad de los compañeros • Integración con los clientes • Jefes amigables

Tabla 9. Ciclo de motivación en el personal.

8. ANÁLISIS DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Y SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

En esta sección se describe y analiza el sistema de indicadores clave de gestión, se proponen mejoras en función de potenciar el desempeño e incrementar los beneficios en la relación virtuosa de la remuneración variable en la cual, si la empresa alcanza sus objetivos estratégicos, comerciales y financieros, al mismo tiempo los empleados se ven bonificados.

Sin embargo, un sistema de remuneración variable que carece de claridad y, por lo tanto, difícil de entender, que además es deficiente en términos de tiempo, exactitud, retroalimentación efectiva y oportuna, puede ser el origen de mucha frustración y desmotivación laboral.

Chiavenato (2009) afirma que: la condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema. Además de eso, la remuneración variable requiere los siguientes aspectos básicos.

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos eminentemente participativa, democrática e incluyente. La administración por objetivos se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento.
2. Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores.
3. Flexibilidad, de modo que permita hacer ajustes siempre que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben ser negociados y aceptados por todos los trabajadores implicados. (p. 310)

8.1 Indicadores clave de desempeño del Sistema de Remuneración Variable

A continuación, se presenta un listado de los diferentes indicadores que se calculan, clasificados por área, por puesto de trabajo y por su naturaleza cuantitativa o cualitativa.

N°	PUESTO DE TRABAJO	KPI (INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO)	TIPO DE KPI	ÁREA
1	Facturación	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
2	Jefe de Ventas	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
3	Jefe de Bodega	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Bodega
4	Ejecutivos de Venta	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
5	Auxiliares de Bodega	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
6	Auxiliares de Reparto	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
7	CXC	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
8	Caja ES	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
9	Asiste Admón. HN y GT	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
10	Servicio al cliente	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
11	CXC corporativo	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas Grupo IML	Cuantitativo	Comercial
12	Servicios generales	Cumplimiento al Presupuesto de Ventas	Cuantitativo	Comercial
13	CXC	% Mora	Cuantitativo	Comercial
14	Caja ES	% Mora	Cuantitativo	Comercial
15	Asiste Admón. HN y GT	% Mora	Cuantitativo	Comercial
16	Director Comercial	% Mora	Cuantitativo	Comercial
17	Gerente País	% Mora	Cuantitativo	Comercial
18	Jefe de Ventas	% Mora	Cuantitativo	Comercial
19	Asistente Admón. HN y GT	Informe de Auditoría Interna Asistente Admón.	Cualitativo	Comercial
20	Caja ES	Entrega diaria Corte de caja	Cualitativo	Comercial
21	Facturación	Cierre de Quejas y Reclamos IML países que aplica	Cualitativo	Comercial

22	Servicio al cliente	Cierre de Quejas y Reclamos IML países que aplica	Cualitativo	Comercial
23	Jefe de Bodega	Inv. Selectivo (% de exactitud)	Cuantitativo	Bodega
24	Auxiliares de Bodega	Inv. Selectivo (% de exactitud)	Cuantitativo	Bodega
25	auxiliares de Reparto	Inv. Selectivo (% de exactitud)	Cuantitativo	Bodega
26	Jefe de Bodega	Cierre de Quejas y Reclamos de bodega y distribución	Cualitativo	Bodega
27	Auxiliares de Reparto	Pedidos Entrega Fallida	Cuantitativo	Comercial
28	Control de Calidad	% Utilización de Mano de Obra (Filiales excepto MX)	Cuantitativo	C. Calidad
29	Ejecutivos de Venta	# Ítem Vendidos	Cuantitativo	Comercial
30	Jefe de Ventas	# Ítem Vendidos	Cuantitativo	Comercial
31	Ejecutivos de Venta	Clientes Nuevos	Cuantitativo	Comercial
32	Jefe de Ventas	Inventario de Clientes.	Cuantitativo	Comercial
33	Gerente de País	Utilidad Neta después de Impto...	Cuantitativo	Comercial
34	Director Comercial	Utilidad Neta después de Impto...	Cuantitativo	Comercial
35	Gerente de País	Cierre Hallazgos de Auditoría	Cuantitativo	Comercial
36	Director Financiero	Cierre Hallazgos de Auditoría	Cuantitativo	Comercial
37	Contador de País	Cierre Hallazgos de Auditoría	Cuantitativo	Comercial
38	Director Comercial	% Gestor de stock para la vta.	Cuantitativo	Comercial
39	Gerente de País	% Gestor de stock para la vta.	Cuantitativo	Comercial
40	Director financiero	Cumplimiento al presupuesto de gastos administrativos	Cuantitativo	Admón./ Finan
41	Director financiero	Rotación de personal	Cuantitativo	Admón./ Finan
42	Gerencia RRHH	Rotación de personal	Cuantitativo	Admón./ Finan
43	Gerencia RRHH	Control de plazas a contratar (21 y 45 días hábiles)	Cuantitativo	Admón./ Finan
44	Gerencia RRHH	Cumplimiento de proyectos de RRHH	Cuantitativo	Admón./ Finan
45	Contador General	Entrega de información financiera el 5o. día hábil y aprobada por el Director Administrativo	Cualitativo	Admón./ Finan

46	Contador de País SV	Entrega de información financiera el 5o. día hábil y aprobada por el Director Administrativo	Cualitativo	Admón./ Finan
47	Contador General	Cierre de hallazgos de Auditoría Interna de área administrativa financiera y apoyo al área comercial	Cuantitativo	Admón./ Finan
48	Contador de País SV	Cierre de hallazgos de Auditoría Interna de área administrativa financiera y apoyo al área comercial	Cuantitativo	Admón./ Finan
49	Contador General	Cumplimiento del calendario tributario	Cuantitativo	Admón./ Finan
50	Contador de impuestos SV	Cumplimiento del calendario tributario	Cuantitativo	Admón./ Finan
51	Contador de País SV	Cumplimiento del calendario tributario	Cuantitativo	Admón./ Finan
52	Contador de impuestos SV	Se toma en cuenta para bono, la realización de inventarios selectivos de Bod. 02 (10% Inv.), en empresa Industrias Magaña	Cualitativo	Admón./ Finan
53	Contador Reteca	Cierre de EF de IML COMUNICACIONES, S.A. de C.V. y RETECA, S.A. de C.V.	Cuantitativo	Admón./ Finan
54	Contador Reteca	Cierre de registros de contabilidad EVO, S.A. de C.V.	Cuantitativo	Admón./ Finan
55	Contador Costos	Se toma en cuenta para bono, toma física de inventarios selectivos de Bod. 04 de materia prima (32 ítems), Inventario de lámina inservible de estufas	Cualitativo	Admón./ Finan
56	Contador Costos	Establecer la variación de costos mensuales	Cuantitativo	Admón./ Finan
57	Auxiliar contable	Facturas de ventas ordenadas y correlativos revisados a más tardar el 2do. Día hábil de mes	Cualitativo	Admón./ Finan
58	Auxiliar contable	Ingreso de compras a más tardar el penúltimo día hábil del mes	Cualitativo	Admón./ Finan
59	Auxiliar Tesorería	Cuadre de cuentas de balance de Industrias Magaña en el cuarto día hábil, para aplicar al alcance de 125% debe de entregar el tercer día hábil	Cuantitativo	Admón./ Finan
60	Auxiliar Tesorería	Cumplimiento a cierre fiscal financiero al segundo día hábil, para aplicar al alcance del 125% debe entregar el primer día hábil	Cuantitativo	Admón./ Finan
61	Gerente de Producción	Cumplimiento al plan de producción de antenas, estufas y plásticos	Cuantitativo	Producción
62	Gerente de Producción	Aprovechamiento de la capacidad de producción de estufas	Cuantitativo	Producción
63	Gerente de Producción	Cumplimiento a la meta de gastos indirectos	Cuantitativo	Producción
64	Logística	Rompimiento de inventarios por País SV, GT, HN, NI, MX	Cuantitativo	Compras
65	Logística	Rentabilidad bruta	Cuantitativo	Compras
66	IT Manager	Cierre de tickets en tiempo	Cuantitativo	Admón./ Finan

67	IT Manager	Cumplimiento a proyectos asignado por presidencia	Cuantitativo	Admón./ Finan
68	CXC corporativo	% Nivel de mora Grupo IML	Cuantitativo	Comercial
69	Coordinador de Gestión	Auditoria de procesos (cierre de Hallazgos)	Cualitativo	Control de gestión
70	Coordinador de Gestión	Seguimiento y administración de la gestión (bitácoras)	Cuantitativo	Control de gestión
71	Ejecutivo de Gestión	Seguimiento y administración de la gestión (bitácoras)	Cuantitativo	Control de gestión
72	Ejecutivo de Gestión	Cumplimiento a la Generación de Indicadores diarios (tiempo)	Cuantitativo	Control de gestión
73	Coordinador de Gestión	Cumplimiento a la Generación de Indicadores diarios (tiempo)	Cuantitativo	Control de gestión
74	Ejecutivo de Gestión	Cumplimiento a la Generación de Indicadores diarios (calidad)	Cualitativo	Control de gestión
75	Auditoría Interna Hussein	No definidos	N/A	Auditoria
76	Personal de Seguridad	No aplica	N/A	Seguridad
77	Contador de País	Cumplimiento al Presupuesto de gastos de operación	Cuantitativo	Admón./ Finan
78	Tesorería ES	Cumplimiento al cierre fiscal y financiero	Cuantitativo	Admón./ Finan
79	Contador de País	Cumplimiento al cierre fiscal y financiero	Cuantitativo	Admón./ Finan
80	Contador de impuestos SV	Cumplimiento del procedimiento del Inv. Selectivo	Cualitativo	Admón./ Finan
81	Contador de País	Cumplimiento del procedimiento del Inv. Selectivo	Cualitativo	Admón./ Finan
82	Tesorería ES	Flujo de efectivo / trimestral y mensual	Cualitativo	Admón./ Finan
83	Proyectos Ing	% cumplimiento a Cierre de proyectos	Cuantitativo	Producción
84	Proyectos Ing	Índice de Accidentes incapacitantes en áreas de producción	Cuantitativo	Producción
85	Producción	Índice de Accidentes incapacitantes en áreas de producción	Cuantitativo	Producción
86	Mantenimiento	Índice de Accidentes incapacitantes en áreas de producción	Cuantitativo	Producción
87	Bodega MP	Índice de Accidentes incapacitantes en áreas de producción	Cuantitativo	Producción
88	Producción Plásticos	Índice de Accidentes incapacitantes en áreas de producción	Cuantitativo	Producción
89	Proyectos Ing	Plan de producción general	Cuantitativo	Producción

90	Mantenimiento	Plan de producción general	Cuantitativo	Producción
91	Producción	Plan de producción general	Cuantitativo	Producción
92	Bodega MP	Plan de producción general	Cuantitativo	Producción
93	Control de Calidad	Plan de producción general	Cuantitativo	Producción
94	Mantenimiento	Cumplimiento a la meta de gastos indirectos	Cuantitativo	Producción
95	Producción	Cumplimiento a la meta de gastos indirectos	Cuantitativo	Producción
96	Producción Plásticos	Plan de Producción Plásticos	Cuantitativo	Producción

Tabla 10. Indicadores por área, puesto de trabajo y naturaleza cuantitativa y cualitativa.

8.2 Diagnóstico del Sistema de Salario Variable e Indicadores de Gestión

Por medio de reuniones con personal de la empresa de las áreas de Auditoría Interna y Control de Gestión se recabó información sobre la cual fundamentar posibles oportunidades de mejora y deficiencias, a continuación, se resumen una serie de deficiencias encontradas.

Cálculo y Aprobación

Los indicadores son calculados de forma mensual la información proviene en su mayoría de tablas de datos del ERP SAP B1, que posee la empresa y son vaciados en hojas de cálculo de Microsoft Excel, luego de ser calculados estos archivos son enviados a las gerencias respectivas para aprobación y ejecución de pago por parte del departamento de Recursos Humanos, es importante destacar la amplia cantidad de indicadores que son calculados pues se tiene un total noventa y seis indicadores. (Ver tabla 10)

Alcance y Naturaleza

Algunos indicadores son de equipo por ejemplo el cumplimiento al presupuesto de ventas y el porcentaje de cartera en mora, pues participa el vendedor, el jefe de ventas, la responsable de cuentas por cobrar y en definitiva depende de aspectos externos, fuera del control del personal, por ejemplo que el cliente pague o no sus cuentas en mora, otros indicadores son individuales, como entrega de estados financieros mensuales el

tercer día hábil, esto depende única y exclusivamente del contador de país, por otro lado tenemos indicadores cuantitativos pues los vemos reflejados en porcentaje como el cumplimiento al Presupuesto de Ventas y otros que son cualitativos por ejemplo entrega de corte de caja que solo puede tener dos resultados cumplió o no.

Conflicto entre Indicadores

La naturaleza misma de la operación de la empresa genera conflictos entre indicadores, pues en la mayoría de los meses en los que se logra vender más del 100% del presupuesto, el porcentaje de ruptura es alto por lo que esto genera controversia entre el área de ventas y logística, pues unos celebran y otros se lamentan. Algo parecido ocurre con los indicadores de equipo, pues la mayoría del personal considera injusto que paguen justos por pecadores cuando la persona considera que el resultado final no está en su entero dominio como es el caso. Finalmente los cualitativos presentan la dificultad que se prestan a justificaciones no siempre válidas, y que el jefe inmediato debe resolver según su criterio.

Desmotivación y poco esfuerzo

Muchos de los indicadores individuales son más bien reflejo del cumplimiento de actividades propias de las responsabilidades de un puesto de trabajo y los llamados indicadores de equipo son de resultado, que muchas veces provienen de factores externos y que no se debe a la gestión y esfuerzo interno del personal, por lo que se genera una sensación de resignación ante malos resultados.

Auditoría y autorizaciones especiales

La auditoría de los montos pagados en concepto de salario variable se dificulta, pues por cada filial y por cada mes se elabora un archivo de Microsoft Excel, el cual, para ser auditado, debe ser recolectado por medio de búsquedas en correos electrónicos, además con cierta frecuencia las gerencias o direcciones autorizan el pago de indicadores con excepciones, las cuales son aún más complicadas de rastrear, pues muchas veces dichas autorizaciones se dan por medios informales como "WhatsApp".

8.3 Escalonamiento de la remuneración variable

Una observación importante sobre el actual sistema de remuneración variable es que establece un valor mínimo del indicador, por debajo del cual el colaborador no percibe valor económico alguno, se establece un valor meta en el cual se percibe 100% del valor monetario y un valor máximo el cual se alcanza el 125% del monto estándar a recibir, esto en sí mismo no es una deficiencia, sin embargo, como se puede ver en la **Tabla 1. Indicadores para un puesto de trabajo específico**, por ejemplo en el indicador de cierre de quejas y reclamos, el indicador cerró con un 99% de logro, su valor meta es de 95%, su mínimo es de 80% y su máximo es de 100%, no obstante, de estar solo un 1% por debajo del valor máximo, esto solo bonifica un 121%, esto significa que no existe una progresión continua entre los valores mínimos, meta y máximos por lo que se presta a malas interpretaciones de parte del personal, lo que trae desmotivación y desinterés por el logro del indicador, además dificulta a las jefaturas explicar cómo funciona los diferentes escalones de retribución.

Así mismo, lo que pasa con el límite inferior es muy similar pues este puede ser 80% del logro del indicador, pero esto no significa 80% del salario a recibir si no que puede ser en algunos casos un 40% o 50 %, por lo que se genera confusión y cierta sensación de injusticia. Esto se ejemplifica en el siguiente gráfico:

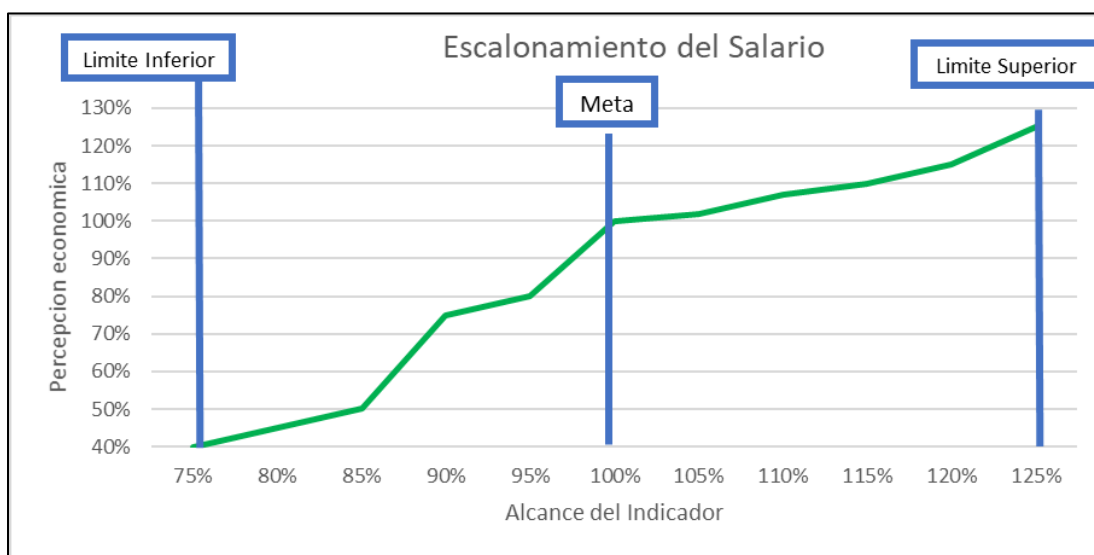


Gráfico 4. Escalonamiento del Salario variable.

8.4 Retroalimentación del desempeño y Sistema de Remuneración Variable

En la actualidad no existe retroalimentación sistemática, es decir, que muchas veces el empleado se da cuenta si alcanzó o no sus indicadores hasta el momento de recibir su salario quincenal, esto crea una atmosfera de incertidumbre respecto al salario variable, además esto conlleva a que no se gestione el alcance del objetivo perseguido en el indicador, sino, más bien este sea un resultado ya sea de la casualidad o se deba a factores externos.

La retroalimentación del desempeño, nivel alcanzado de la meta de este día, nivel alcanzado de la meta de la semana, porcentaje alcanzado de cumplimiento de la meta, genera esfuerzo individual y colectivo pues de ello depende la remuneración variable, todos los seres humanos tenemos un espíritu competitivo y por lo general a nadie le agrada perder, en este sentido se considera una oportunidad de mejora importante el propiciar una retroalimentación oportuna, para crear una sinergia empresarial en todas las áreas de la organización.

Es evidente la necesidad de un tablero de indicadores de conocimiento público de todos los colaboradores para festejar los buenos resultados con los que todos ganan y poder encontrar soluciones creativas en los momentos en los que los resultados están por debajo de la meta.

En conclusión, las principales oportunidades de mejora del actual sistema de indicadores clave de desempeño se resumen en la siguiente tabla:

OPORTUNIDAD DE MEJORA	CAUSA DE DEFICIENCIA
Aumentar rapidez de cálculo y reducción de errores	Uso de hojas de cálculo de Microsoft Excel.
Gran cantidad de indicadores	Se busca personalizar los indicadores para cada puesto.
Conflictos e interdependencia	Buenos resultados en un indicador provocan mal resultado en otro.
Resultados cualitativos	Subjetividad al evaluar cumplimientos.
Auditoria del Sistema	Muchos archivos diferentes por mes por área.
Escalonamiento	Falta de proporcionalidad en el logro del indicador y el monto de salario a percibir.
Retroalimentación	Falta de retroalimentación oportuna tomar acciones y corregir malos resultados.

Tabla 11. Principales Oportunidades de Mejora del actual sistema de indicadores clave de desempeño.

9. PROPUESTAS DE MEJORA AL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Luego de explorar los resultados de la encuesta sobre las necesidades que se deben estimular con la finalidad de motivar al personal y analizar posibles oportunidades de mejora en el actual sistema de indicadores clave de desempeño, se proponen los siguientes cambios:

Simplificar e integrar los Indicadores Clave de Desempeño

Se propone reducir la cantidad de Indicadores y al mismo tiempo integrarlos con los objetivos empresariales de la siguiente manera.

ÁREA QUE EVALUAR	INDICADORES	OBJETIVO
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento al Presupuesto de Ventas ● % de Utilidad Bruta ● % de Utilidad Neta ● % Cartera en Mora ● Cumplimiento a presupuesto de Gastos ● Cumplimiento al Plan de Producción ● Otros 	Unificar al personal, todos celebran o todos se lamentan, incentivo proporcional a la salud financiera y al cumplimiento de la estrategia empresarial.
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ● Propios del puesto de trabajo evaluados por jefe inmediato ● Funciones, obligaciones y responsabilidades. 	Premiar y reconocer el esfuerzo individual.

Tabla 12. Propuesta para reducir la cantidad de indicadores.

La propuesta de simplificación de indicadores está orientada a buscar los factores críticos que definen el éxito de toda empresa y facilitar la medición del nivel de efectividad que se está teniendo en el logro de sus objetivos estratégicos, a continuación en la figura 6, se observa la relación entre efectividad, productividad, eficacia y eficiencia que se busca

medir en pocos indicadores clave, los cuales deben ser del conocimiento de todo el personal, además que su logro sea retroalimentado oportunamente al menos una vez por semana para que todos los equipos de trabajo se esfuercen en pro del logro de las metas.

Resultados

Uno de los componentes de una remuneración variable está relacionado con la empresa misma y su salud comercial y financiera, por lo que un enfoque en resultados cumple con el parámetro de ganar - ganar, es decir, cuando la empresa está bien todos ganan y cuando la empresa no logre sus resultados todos pierden, esto busca unificar al personal y generar sinergia entre las diferentes áreas.

Se recomienda el uso de un tablero empresarial que resuma un máximo de cuatro indicadores estratégicos con los que la empresa alcanza sus metas de salud comercial, financiera y con la que todos los colaboradores tienen ganado al menos el 50% de su salario variable.

Los indicadores de resultado deben alinearse con los objetivos estratégicos, así como también, con los factores críticos del éxito en los que descansa el cómo cumplimos los objetivos. Esta mezcla óptima de efectividad, productividad, eficiencia y eficacia determina el éxito sostenido en el tiempo, esta estrecha relación se aprecia en la siguiente figura:

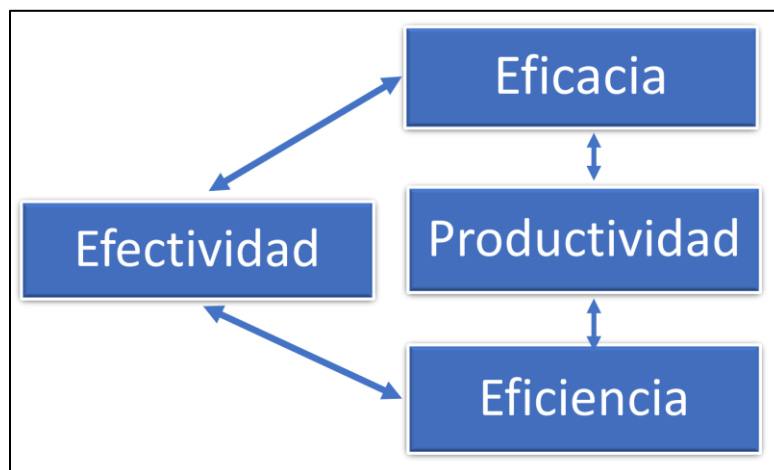


Figura 6. Factores críticos del éxito empresarial

Eficiencia: Cumplimiento al presupuesto de gastos.

Eficacia: Cumplimiento al presupuesto de ventas.

Productividad: Cumplimiento al presupuesto de utilidad neta.

Efectividad: Combinación óptima de todos los anteriores.

Desempeño: Evaluar de forma objetiva y puntual el rendimiento que un trabajador está alcanzando es vital para orientar el comportamiento organizacional, premiar y reconocer el desempeño individual. El desempeño individual se propone medir en base a las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo.

Funciones: Actividad específica que realiza una persona dentro de su unidad organizativa.

Responsabilidades: Tarea que se exige o se espera que realice por la cual se es responsable.

Obligaciones: Es la exigencia moral o legal, que tiene todo individuo de cumplir con las tareas encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución ante su jefe inmediato.

9.1 Implementación de indicadores predictivos

El indicador predictivo es aquel que cuyo logro garantiza con una alta probabilidad el alcance del indicador de resultado, por ejemplo en una planta purificadora de agua se puede plantear el objetivo de cumplir con cierta cantidad de litros de agua purificados al final del mes, ahora bien, se puede pensar que el indicador predictivo es la cantidad de litros de agua que se necesita purificar a la semana o a diario y que si cumplimos con el indicador diario y semanal al final del mes podríamos con una gran certeza asegurar que se cumplió la meta, sin embargo, lo anterior es falso pues partir o seccionar el objetivo en periodos de tiempo más cortos no deja de ser un resultado, y este en sí mismo una vez medido o calculado se vuelve en historia.

El indicador predictivo es aquel que es controlable por el ejecutor de la tarea y el cual incide directamente en la consecución del indicador de resultado, (Covey, 2012, p 42). En el ejemplo de la planta purificadora de agua, podemos asegurar que un indicador predictivo pudiera ser el cumplir con el plan de mantenimiento preventivo de maquinaria, pues esto reduce la probabilidad de tener paros de maquinaria y por consiguiente, al contar con por más tiempo con toda la maquinaria productiva, se garantiza con mayor probabilidad cumplir con la meta de producción.

A continuación, se ejemplifica, el indicador de resultado con la propuesta de al menos dos indicadores predictivos.

Cumplimiento al Presupuesto de gastos.

- Reducción de compras no planificadas por mes.
- Tener al menos tres proveedores por cada insumo principal de la planta de producción.
- Reutilización o reciclaje de papel en oficina.

Cumplimiento al Presupuesto de ventas.

- Cumplimiento al plan de visitas y llamadas a toda la cartera de clientes por vendedor.
- Uso de muestras y catálogo de ventas por cada ejecutivo.
- Resolver las quejas de los clientes oportunamente.

El indicador predictivo es difícil de medir, pues depende del registro que cada colaborador realiza sobre las buenas prácticas que éste puede llevar a cabo para garantizar el logro del objetivo. La propuesta es, implementar una cultura de medición individual y grupal de aquellas acciones que se pueden realizar y que influyen directamente en el resultado.

9.2 Evaluación del desempeño laboral 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. (Chiavenato, 2009, p. 246)

Es una forma integral de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino, un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Entre estos se pueden mencionar:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por un buen desempeño.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

En conclusión, se propone, establecer una medición de 360° al menos dos veces al año, ver ejemplo instrumento de evaluación del desempeño en el Anexo 7.

9.3 Propuesta de escalonamiento y retroalimentación oportuna

Básicamente la propuesta de escalonamiento va dirigida a buscar proporcionalidad entre los límites inferior y superior respecto a la meta, es decir que, si el límite inferior es de 75% de logro, este sea el porcentaje mínimo por percibir de salario, manteniendo la proporcionalidad simple de uno a uno pasando por el valor meta hasta llegar al valor máximo de 125%, lo anteriormente dicho se ejemplifica en el siguiente gráfico.

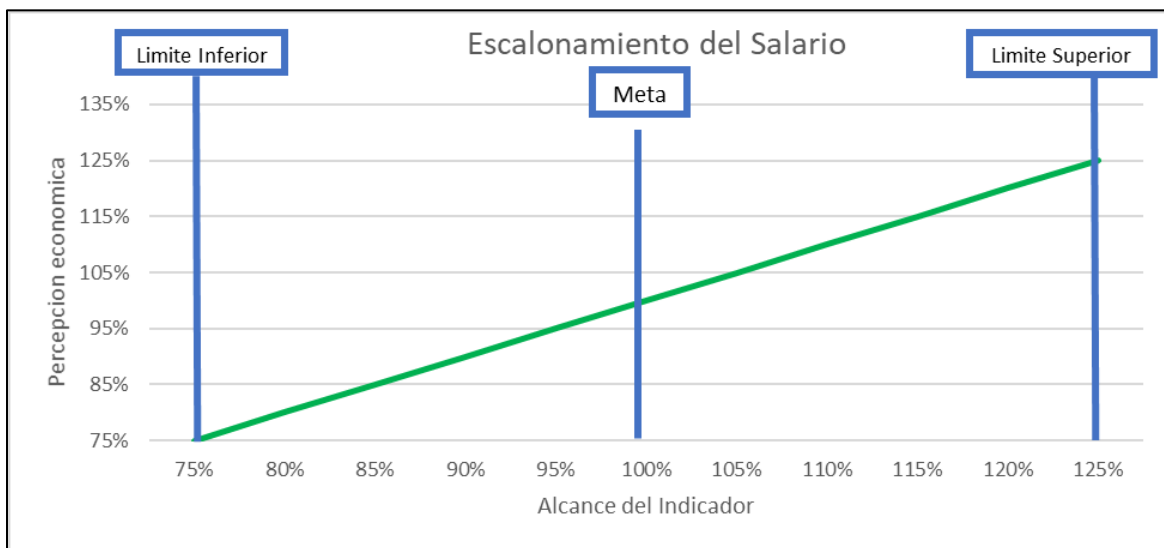


Gráfico 5. Propuesta de escalonamiento del salario.

En lo que a la retroalimentación se refiere, se propone una reunión semanal por áreas de trabajo en la que se rinda cuentas sobre las medidas predictivas, acciones de mejora a realizar en la siguiente semana y como se está alcanzando el indicador de resultado, básicamente lo que se pretende es buscar sinergia grupal y creatividad para propiciar un mejor desempeño individual y grupal. Cabe aclarar que estas reuniones no deben de durar más de quince minutos pues solo es para rendir cuentas y establecer compromisos de acción frente al equipo de trabajo.

9.4 Alinear las recompensas con las necesidades insatisfechas

En la actualidad la remuneración variable solamente se traduce en un monto de dinero que se percibe o se deja de percibir mensualmente, al momento de vincular la remuneración con el estimular necesidades insatisfechas no se puede limitar al aspecto puramente monetario, por lo que se proponen las siguientes variantes:

NECESIDAD	ÁREAS PARA ESTIMULAR	FUENTE DE ESTÍMULO	MEDIO DE PAGO
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo seguro. • Permanencia en el empleo. • Protección. 	Evaluación de Indicadores de desempeño en función de descriptor de puesto.	No monetario, informe de evaluación mensual.
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo desafiante. • Diversidad. • Autonomía. • Crecimiento personal. • Participación en las decisiones. 	Premio por cumplimiento de metas en indicadores de resultado y de desempeño, promover la formación y promoción interna.	Monetario.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Amistad de los compañeros • Integración con los clientes internos. 	Promover actividades sociales entre las diferentes áreas de trabajo como excursiones trimestrales.	No monetario.

Tabla 13. Propuesta para vincular la remuneración con el estimular necesidades insatisfechas.

9.5 Automatizar cálculo y autorización

Durante la investigación se identificó la necesidad de mejorar el procesamiento la información que sustenta la remuneración salarial variable, considerando que la plataforma actual, se basa en el manejo de información en hojas de cálculo de Microsoft Excel, se recomienda la utilización de un software que permita automatizar el cálculo y aprobación de los indicadores de desempeño. Por tal motivo se determinan a continuación los requerimientos mínimos que el software debe cumplir:

1. El sistema deberá calcular indicadores de resultado y desempeño.

2. El sistema deberá realizar la automatización del cálculo del indicador de resultado de la siguiente manera:
 - Medición del porcentaje cumplimiento del presupuesto de ventas.
 - Porcentaje de la Utilidad Bruta y Neta.
 - Porcentaje de la cartera en mora.
 - Medir el cumplimiento presupuesto de gastos
 - Medir el cumplimiento de plan de producción.

3. Permitir la evaluación del desempeño de acuerdo con las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada puesto de trabajo por parte del jefe inmediato.

4. El sistema deberá facilitar la auditoria de resultados históricos y registrar autorizaciones especiales.

Algunas de las ventajas que ofrece un software de métricas laborales son las siguientes:

- Interfaz gráfica amigable y fácil de usar.
- Acceso seguro por medio de usuarios y contraseñas encriptados.
- Sistema es adaptable a la empresa.
- Incrementa la disponibilidad de la información, en el momento justo
- Retroalimentación en tiempo real del desempeño a los empleados.
- Mejores análisis e interpretaciones para la entrega de informes.
- Evita la duplicación de datos, porque se actualiza instantáneamente.
- Permite mejorar la productividad empresarial.
- Alinea los objetivos de los colaboradores con los de la organización
- Reducción de la carga administrativa del departamento de RRHH.

- Facilita la toma de decisiones, de acuerdo con el análisis de los datos del personal en cuanto a rendimiento, y formación.
- Permite fijar descuentos o bonificaciones para un período determinado. El sistema se encarga de aplicarlos de forma automática.

A continuación, se proponen tres paquetes de “software” diferentes, los cuales reúnen los requisitos mínimos planteados:

SOFTWARE	DESCRIPCIÓN
SoftExpert Desempeño	Es un software corporativo para gestión de indicadores de desempeño, permite controlar desde indicadores de proceso o departamentales, hasta estrategia de negocios por completo. Utiliza recursos como la matriz FODA, Scorecards y mapas estratégicos interactivos, además este software transforma los portales en presentaciones avanzadas, utilizando gráficos, informes y mapas estratégicos, garantizando que las personas entiendan claramente las tendencias y el significado de los números.
SimpleKPI	El Software SimpleKPI, permite realizar seguimiento de sus indicadores, métricas y datos de negocio con interesantes cuadros de mando e informes, además permite llevar datos con gráficos interactivos.
QualyTeam (Indicadores de Gestión)	Es un software que permite definir quién hará la recopilación de los datos, quién analizará los resultados y con qué frecuencia estos resultados serán gestionados. La herramienta también permite que la información sea recopilada automáticamente a partir de otros indicadores o de otros softwares, generando gráficos comparativos y personalizados según el deseo del cliente. Un filtro optimizado permite encontrar gráficos de un determinado proceso, período o responsable.

Tabla 14. Propuesta para adquisición de software para manejo de indicadores de resultado y de desempeño.

9.6 Teletrabajo y “Home Office”

La nueva realidad que ha marcado la pandemia global del coronavirus ha llevado al uso incremental en el contexto laboral de las tecnologías de la comunicación, forzando a muchas compañías a establecer el teletrabajo y home Office, el sistema de remuneración variable, aquí propuesto, sigue siendo pertinente dentro de esta realidad, pues toda empresa subsiste por el logro de sus objetivos estratégicos comerciales y financieros, dicho logro está sujeto al esfuerzo y contribución de su recurso humano, además en un contexto de trabajo a distancia es mucho más importante medir el desempeño que cada trabajador está alcanzando diariamente.

Generalmente y como cultura latinoamericana se asume que la sola permanencia en el lugar de trabajo por más tiempo del que está legalmente establecido denota compromiso con la empresa, esto lleva a una percepción equivocada, pues no necesariamente contribuye más al logro de las metas realmente importantes, aquel empleado que pasa más tiempo laborando, dentro de la realidad de trabajo a distancia esto supone una preocupación por parte del empresario de pagar salarios por tiempo laboral en el cual no está teniendo control visual de sus empleados, lo que se propone es una serie de nuevos indicadores que de forma objetiva midan la productividad del trabajo a distancia y le brinden a los empresarios y gerencias una visión clara de lo que sus subalternos están haciendo dentro de sus horas de “home office”.

El teletrabajo y el “home office”, flexibilizan el puesto de trabajo, mediante programas a distancia y supone una importantísima fuente de ahorro para una compañía. Pero, para que sea exitoso se necesita contar con indicadores que guíen el camino. El método que se propone permite tener una fotografía detallada de la actividad de los colaboradores, de su productividad y del uso de las aplicaciones sin comprometer su derecho a la privacidad.

Indicadores propuestos de medición de productividad y actividad a distancia

1. Actividad individual

La actividad individual es un indicador empresarial que refleja la suma de horas que una persona permanece en el puesto de trabajo, desde que llega por la mañana a la empresa hasta que sale al final de su jornada laboral. El resultado de la suma de horas de actividad individual puede ser distinto al horario laboral, debido al hecho de que la actividad refleja el tiempo real que se está trabajando, que no suele coincidir al 100% con el tiempo de permanencia en la empresa.

2. Actividad por equipos

Es un indicador empresarial que pone de manifiesto el tiempo, medido en horas, que los equipos de trabajo están activos y trabajando efectivamente dentro del horario laboral fijado por la empresa.

3. Productividad vs actividad

El indicador muestra la diferencia entre las horas totales de actividad diaria y las horas de actividad que se han dedicado al uso de herramientas productivas. Pone de manifiesto el número de horas dedicadas a actividades productivas para la empresa.

4. Productividad por equipos

Es un indicador empresarial que pone de manifiesto el tiempo productivo de los equipos de trabajo respecto de su actividad. Representa la suma del tiempo que el grupo de trabajo ha dedicado a actividades consideradas como productivas por la organización.

Los colaboradores aprenden a aprovechar al máximo sus horas productivas, evitar los ladrones de tiempo y gestionar su tiempo de manera más eficaz en tareas que de verdad aportan mayor valor a su trabajo y a la organización.

Estos indicadores son la base en la que se debe fundamentar cualquier programa del trabajo a distancia que busque ser exitoso, ya que para ello debemos fomentar la

responsabilidad y la autogestión, que solo se logrará si cada colaborador es consciente de cómo trabaja.

Para la medición de estos indicadores, se propone el uso de la plataforma “Effiwork” que se aprecia en el Anexo 6.

10. CONCLUSIONES

Las propuestas de mejora al actual sistema de remuneración variable de la empresa Industrias Magaña L. S.A. de C.V., se orientan dentro de tres ejes principales:

1. Vincular los factores motivacionales predominantes en la fuerza laboral con la remuneración variable.
2. Desarrollar las disciplinas de la ejecución dentro de la metodología de establecimiento, seguimiento de los indicadores clave de desempeño.
3. Automatizar, el cálculo y auditoria del sistema de remuneración variable, por medio de la implementación de un software (Ver Anexo 5).

Las propuestas de mejora se ejecutan en las siguientes áreas de acción:

1. Factores motivacionales

La encuesta sobre las necesidades motivacionales de Maslow presentó un cuadro claro sobre qué áreas se debe estimular en el personal para impulsar el comportamiento organizacional en función del alcance de las metas estratégicas empresariales, los resultados de la encuesta revelaron que son principalmente las necesidades de “autorrealización y seguridad”, al respecto, la propuesta es formalizar y sistematizar la medición del desempeño que permita premiar el buen rendimiento estimulando la autorrealización y la seguridad laboral, pues se considera que no hay nada más estimulante que saber que se está realizando una excelente labor para proveer una sensación de estabilidad en su puesto de trabajo.

2. Las disciplinas de la ejecución

Las cuatro disciplinas de la ejecución proveen una guía para gestionar el alcance de objetivos estratégicos, presentan como lograr la contribución y sinergia de los diferentes equipos de trabajo que integran la empresa por encima del cúmulo de tareas importantes del torbellino del día a día que hacen que la organización opere con normalidad.

En Industrias Magaña L. S.A. de C.V. como se ha descrito se tiene un sistema de indicadores clave de desempeño que actualmente calcula noventa y seis indicadores mensualmente, las disciplinas de la ejecución nos orientan a establecer metas crucialmente importantes, que para el presente análisis son los cuatro o cinco indicadores de resultado propuestos, esto permite el enfoque en lo que es realmente importante y hará progresar a la organización en función de su planificación estratégica.

Los indicadores predictivos fueron propuestos por ser extremadamente poderosos, pues le brindan la posibilidad a cada empleado de poder controlar su influencia directa en el indicador del resultado, por ejemplo, un vendedor puede estar seguro de que si cumple su plan de visitas a clientes diariamente es mucho más probable que llegue a su meta de venta, que cuando solo cumple su plan de visita en un 70% o 80%.

Uno de los puntos analizados de mejora es referente a la retroalimentación del desempeño, en cuanto a este aspecto las disciplinas de la ejecución recomiendan dos puntos clave que ya han sido propuestos, por un lado, el tener un tablero de indicadores visible ante todo el personal que funcione como un estímulo claro para el logro de la meta y permita saber en todo tiempo si estamos ganando o perdiendo y finalmente también se ha propuesto reuniones cortas de rendición de cuentas, las cuales sirvan para propiciar la sinergia y creatividad de los diferentes equipos de trabajo cuando se necesite tomar acción para corregir malos resultados. A continuación, se presenta un breve resumen de las cuatro disciplinas de la ejecución (Covey, 2012, p 25- 86).

Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante.

- Definir las metas que ayudarán a la organización a crecer estratégicamente.
- Usualmente los líderes quieren hacer más y más y al final concretan poco.
- Las metas extremadamente importantes lucharán por el tiempo contra el torbellino del trabajo diario.
- Todas las metas deben ser lineales, fáciles de entender, directas, sencillas.

Disciplina 2: Actuar sobre las medidas de predicción.

Existen las medidas históricas y las medidas de predicción. Las históricas sirven para ver el comportamiento de los procesos o su desempeño. También son resultantes y se puede actuar sobre ellas. En cambio, las de predicción miden las conductas que ayudarán a lograr las metas históricas.

Ejemplo: Peso corporal = Histórica

Ejemplo: Minutos de ejercicio semanales = Predicción

Disciplina 3: Crear un tablero de resultados convincente.

Crear un tablero de puntuaciones sencillo y sobre todo que sea para que se apropien los jugadores, no el entrenador. Debe ser muy visual y estar siempre a la vista. Debe tener las métricas históricas y predictivas correctas. El jugador debe poder saber inmediatamente si se está ganando o perdiendo el juego. La disciplina 3 nace del compromiso de todos.

Disciplina 4: Establecer una cadencia de rendición de cuentas.

Se debe crear un compromiso o programa de juntas semanales para revisión de los compromisos. Idealmente las juntas deben ser de 10 a 15 minutos y cada persona del equipo tiene 2 o 3 minutos para rendir cuentas sobre sus compromisos semanales.

Nada inspira tanto la moral y el compromiso de un grupo de trabajo como triunfar. Una vez iniciada esta cadencia de rendición de cuentas no debería detenerse.

Mejora Continua del Sistema de Remuneración variable

El sistema de remuneración variable utilizado actualmente por la empresa necesita ser actualizado para que responda a las necesidades insatisfechas predominantes en el personal, es urgente una mejora que logre una simplificación de los indicadores y de la metodología de cálculo, revisión, autorización y comunicación de los logros individuales y grupales, mientras más sencillo y claro sea el sistema, más motivación y compromiso del personal se logrará.

Luego del análisis de deficiencias y propuestas de mejora se recomienda hacer una revisión anual del sistema de indicadores y de factores motivacionales, con la finalidad de que el sistema de remuneración variable no pierda vigencia y relevancia para con el personal, así mismo se revise su alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.

A continuación, se encuentra una tabla resumen de las recomendaciones descritas anteriormente:

N°	PROPUESTA - RECOMENDACIÓN	BENEFICIO
1	Simplificación de indicadores clave de desempeño.	Se enfoca en los resultados, buenos resultados benefician a todos y a la vez, malos resultados afectan a todos, por lo que busca generar un comportamiento unificado en el personal para alcanzar los factores críticos que determinan el éxito de la organización.
2	Implementación de indicadores predictivos.	Busca generar una mayor probabilidad de éxito de lograr los indicadores de resultado de la empresa, por medio de indicadores sobre los cuales el empleado realmente tiene un mayor control.
3	Evaluación 360° del desempeño laboral.	Proporciona una retroalimentación integral del desempeño individual, para corregir y ajustar el comportamiento hacia el logro de los indicadores que la empresa realmente necesita para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
4	Escalonamiento y retroalimentación oportuna.	El cálculo de la remuneración variable debe ser proporcional entre el nivel alcanzado de los indicadores y la retribución económica recibida en concepto de salario variable. Además, debe existir un mecanismo de revisión, evaluación y retroalimentación periódica del nivel alcanzado de los indicadores.
5	Alinear recompensas con necesidades insatisfechas.	A través de la consulta y análisis de los factores de motivación en el personal, se plantea alinear el salario variable con las necesidades no satisfechas que tiene el empleado, asignando también otros tipos de remuneración variable, no únicamente monetaria.
6	Automatización de cálculo y autorización de indicadores.	Se plantea la utilización de un mejor sistema informático que permita el cálculo y autorización de los indicadores utilizados para el pago del salario variable, de tal forma que facilite y agilice su procesamiento.
7	Teletrabajo y "Home Office".	Busca el aprovechamiento al máximo de las horas laborales fuera de la oficina, por medio de indicadores que guíen y coordinen el trabajo individual y colectivo que los empleados.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Koontz H., Wehrich H. y Cannice M. 14ª Edición. (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México. McGraw-Hill.
- Varela Juárez R. 2ª Edición. (2013). *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones*. México. Pearson Educación.
- Anthony R. y Govindarajan V. 10ª Edición. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill.
- Idalberto Chiavenato. 2ª Edición. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri. 6ª Edición. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill.
- R. Prat y L. Muñiz. *Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión*. *Revista Partida Doble*, núm. (135), julio-agosto 2002. p. 66 – 79.
- Dextre J, Del Pozo R. *¿Control de gestión o gestión de control?* *Revista Contabilidad y Negocios*, vol. 7, núm. (14), 2012, p. 69-80.
- Tundidor L., Nogueira D., Medina A y Serrate A. *Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial*. *Revista Ciencias Holguín*, vol. 24, núm. (1), 2018.
- Foncubierta, M. y Sánchez J. *Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales*. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 9, núm. (18), 2019.
- Albert M., Hernández, M. *Sistema de Control de Gestión para la Integración Estratégica*. *Revista Ingeniería Industrial*, vol. XXIX, núm. (1), 2008, p. 19-23.
- Pinazo G., Córdoba F y Dinerstein N. *Un aporte a la discusión sobre la productividad laboral en la industria argentina*. *Revista Cuadernos de Economía Crítica*, núm. (6), 2017, p. 101-125.
- Martínez J. *La historia sin fin: el debate por el salario mínimo*. *Revista Sociológica (México)*, vol. XXXIII, núm. (83), mayo-agosto 2018, p. 5-28.

12. ANEXOS

Anexo 1. Dirección web de la encuesta.

- <https://forms.gle/zchxRuK4jVGKZSq4A>

Anexo 2. Dirección web de las respuestas de la encuesta.

- <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QskOnUsqPLhV8JfP-v-YadtdpMKtxlHzRpVhorCu0xk/edit?usp=sharing>

Anexo 3. Correo enviado al personal de la empresa para responder la encuesta.

Hussein Martinez

De: Hussein Martinez <husseinmartinez@grupoil.com>
Enviado el: 30 de mayo de 2020 17:58
Para: 'davidpablo@grupoil.com'; 'husseinmartinez@grupoil.com'
CC: 'rufinoperez@grupoil.com'; 'krisciacastro@grupoil.com'; 'luismora@grupoil.com'
Asunto: SOLICITUD ENCUESTA ELECTRÓNICA IML - UNICAES 30/05/2020

Importancia: Alta

Apreciable colaborador del Grupo IML

Por medio del presente le hacemos la atenta solicitud de responder a la encuesta que se encuentra en el siguiente enlace. Esta encuesta tiene como propósito conocer los patrones de motivación laboral que usted tiene como empleado del Grupo IML. Esta encuesta es de carácter educativo – laboral ya que forma parte de un trabajo de investigación que llevan a cabo los colaboradores David Pablo y Hussein Martínez para la Universidad Católica de El Salvador.

Favor sírvase leer y seguir las siguientes indicaciones relacionadas con el llenado de la encuesta electrónica.

1. Para mayor facilidad al responder la encuesta le recomendamos utilizar su dispositivo móvil “android” o “iOS” en modo horizontal.
2. Para comenzar la encuesta se solicita un correo electrónico del dominio “gmail.com”, por lo que deberá entrar a su cuenta de correo personal. (Esto aplica en el caso que no tenga abierta previamente una sesión de Gmail en su dispositivo)
3. En la primera y última sección de la encuesta se solicitan algunos datos personales con el objetivo de garantizar que la información no ha sido falseada por los investigadores. Este también es un requisito indispensable a solicitud de la institución educativa.
4. En la última sección de la encuesta se solicita una fotografía con su firma en una hoja de papel, por lo que le recomendamos tomar dicha fotografía antes de comenzar la encuesta, guardarla en su dispositivo y utilizarla al llegar a dicha sección.
5. Responder la encuesta le tomará un tiempo aproximado de 30 minutos, por lo que le recomendamos, tomarse el tiempo requerido hasta terminar la encuesta.


Enlace a continuación:
<https://forms.gle/zchxRuK4jVGKZSq4A>

Con gusto atenderemos cualquier duda relacionada con el llenado de la encuesta.

Le agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1

Anexo 4. Solicitud de información al personal para completar la encuesta.



PERFIL DE MOTIVACIÓN LABORAL - GRUPO IML

***Obligatorio**

OBJETIVO:
Conocer los patrones de motivación laboral que usted tiene como empleado del Grupo IML.

NOMBRES: *
Tu respuesta _____

APELLIDOS: *
Tu respuesta _____

NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD PERSONAL (Sin guiones): *
Tu respuesta _____

ÁREA O DEPARTAMENTO: *
Elige ▼

PAÍS - EMPRESA: *
Elige ▼

CORREO ELECTRÓNICO (Favor incluir correo electrónico del Grupo IML):
Tu respuesta _____

Siguiente Página 1 de 3

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 5. Sistemas informáticos propuestos.

- Software “SoftExpert Desempeño”

The screenshot displays the 'Indicator (ST007)' management interface. It features a search filter on the left and a main table of indicators. A modal window titled 'Indicator data' is open, showing details for the 'Revenue' indicator (ID # 0036). The modal includes a 'General' tab with a tree view of sub-indicators:

ID #	Name
1239	Total sales revenue
0120	Revenues from other sources

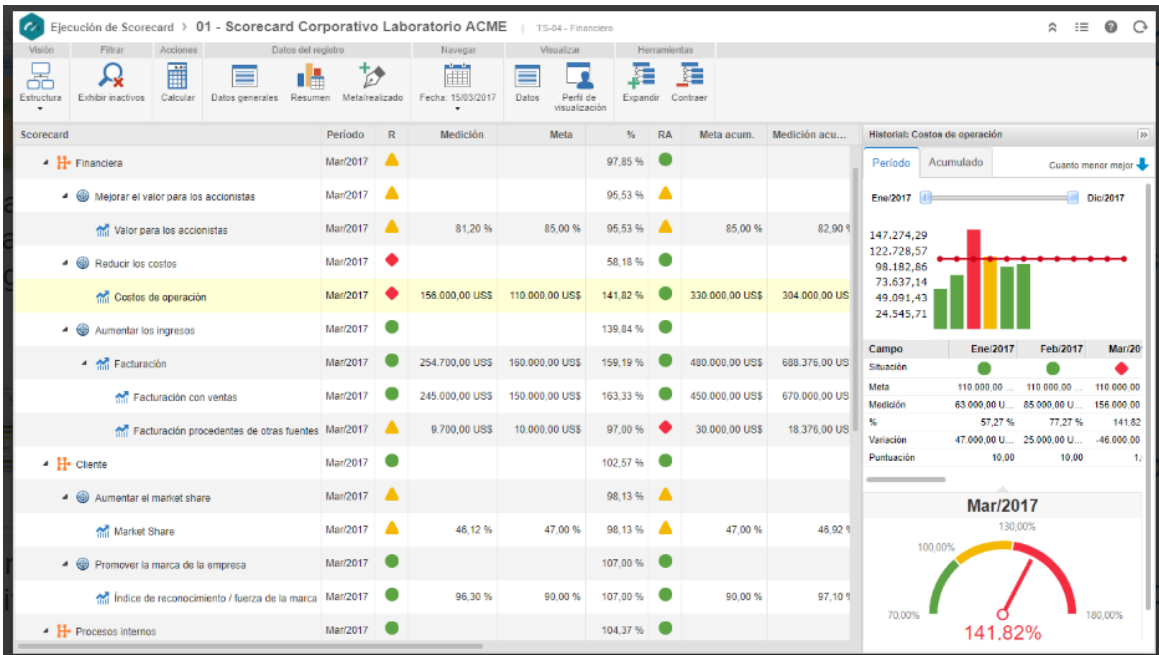
The background table lists various indicators with columns for ID #, Name, Target?, Classif., Frequency, and a status icon. Indicators include 'Company financial revenues', 'Company revenue', 'Company sales', 'Service efficiency', 'Shareholder Value (SVA)', and 'Total sales revenue'.

The screenshot shows the 'Gestión del Desempeño' dashboard. It includes several KPIs and performance charts:

- Costos de operación:** A bar chart showing monthly costs from January to December. The y-axis ranges from 0,00 to 188.771,00. A red line indicates the 'Meta' (target) and blue bars represent 'Medición' (actual measurement). The chart is categorized into 'Malo' (red), 'Regular' (yellow), and 'Bueno' (green) zones.
- Mejorar el valor para los accionistas:** A progress bar for June 2017 showing a performance of 96,94% against a 100,00% target.
- Aumentar los ingresos:** A progress bar for June 2017 showing a performance of 131,42% against a 100,00% target.
- Facturación:** A bar chart showing monthly revenue from January to December. The y-axis ranges from 0,00 to 296.461,00. Similar to the cost chart, it shows 'Meta' and 'Medición' with 'Bueno', 'Regular', and 'Malo' zones.
- Indicadores:** A table listing specific indicators with their performance metrics for June 2017.

Indicador	Período	R	Meta	Medición	IP
Índice de reconocimiento / fuerza de la marca	Jun/2017	●	90,00 %	97,00 %	
Eficiencia en la prestación de servicios	Jun/2017	▲	100,00 %	99,70 %	
Tiempo de lanzamiento de producto	Jun/2017	▲	45 día(s)	57 día(s)	
Índice de eficiencia de marketing	Jun/2017	▲	90,00 %	86,70 %	

Total de registros: 4 | 1



- Software “SimpleKPI”

SimpleKPI

Dashboards | Reports | Analytics | Data entry | KPIs | Manage my

Add a KPI

Learn more...

Give your KPI a name:

Add a description (optional):

When will this KPI be entered? Format:

Does the KPI have a target?

Show advanced options

Cancel Save

Assign KPIs and set default targets for the user

Paul Jones (2 assigned)

Assign	ID	KPI Name	Target	Frequency	Format	Direction
<input checked="" type="checkbox"/>	^	Default (2 assigned)				
<input checked="" type="checkbox"/>	2	Marketing Spend this period Marketing Spend this period	23	Monthly	\$1,234.56	Up
<input checked="" type="checkbox"/>	1	Sales	100000	Daily	\$1,234.56	Up

Save

My Dash: KPI View

View Name: Sales Revenue

Select a KPI: Sales Revenue

Select a Date range: 1 Dec 2012 - 31 Dec 2012

Options:

Size: Large

Display By: Date

Frequency: Day

Graph type: Line

Reverse chart

Show Target

Show Average

Live Preview:

All Groups All Users

Sales Revenue

Date	Sales Revenue	Target	Average
26 Nov 2012	£20,000.00	£30,000.00	£30,000.00
3 Dec 2012	£30,000.00	£30,000.00	£30,000.00
10 Dec 2012	£25,000.00	£30,000.00	£30,000.00
17 Dec 2012	£30,000.00	£30,000.00	£30,000.00
24 Dec 2012	£25,000.00	£30,000.00	£30,000.00
31 Dec 2012	£35,000.00	£30,000.00	£30,000.00

- Software “QualyTeam”

Registro de Indicador

Título* Ventas [Replicar registro de otro indicador](#)

Unidad*

Proceso*

Introducir categoría

Introducir objetivo

Recolecta

Forma de recolecta*

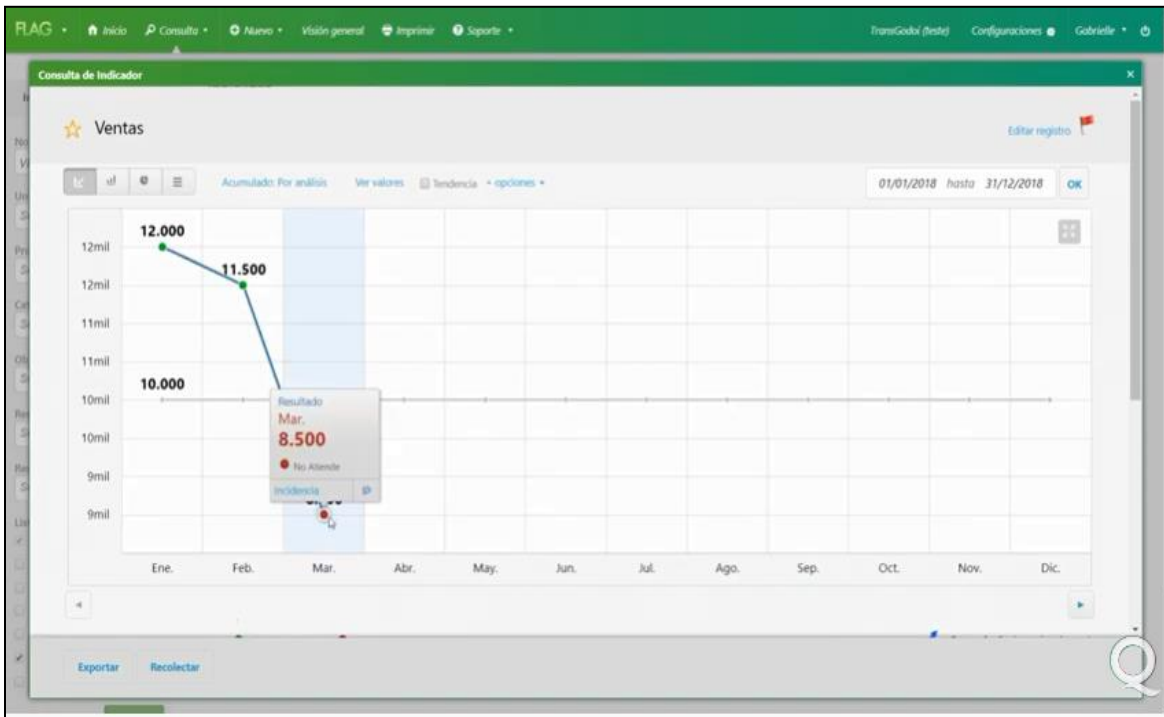
Recolecta a cada* Per*

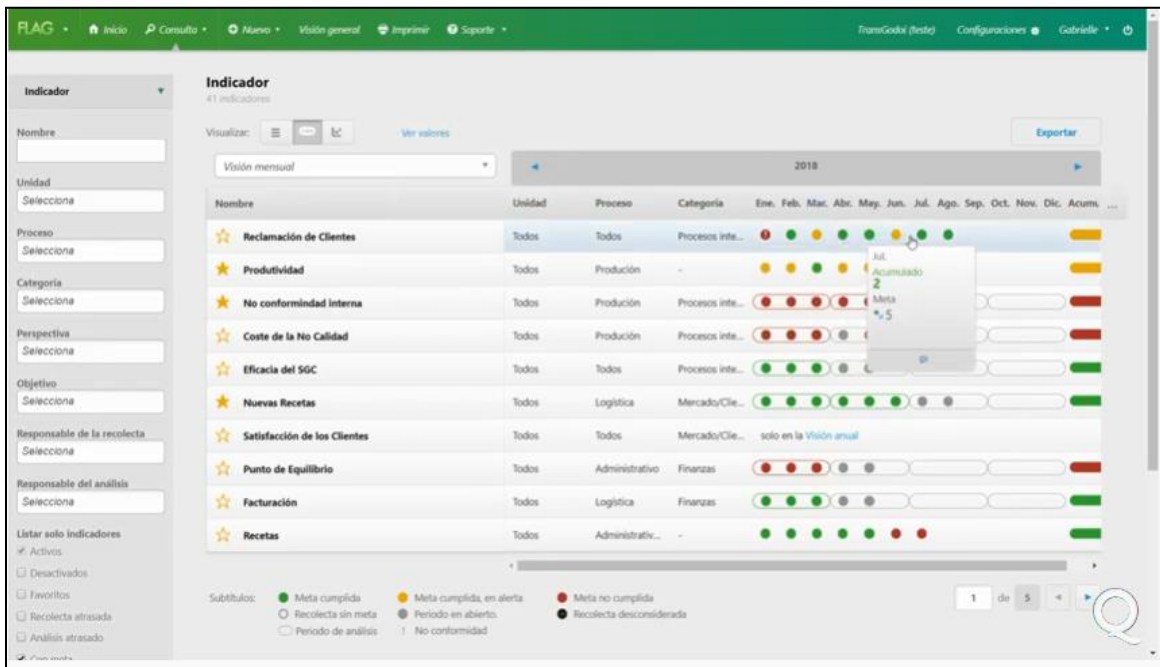
Inicio del indicador* Definir una fecha final

Adicionar plazo para la recolecta

Introducir unidad de medida

Definir cifras decimales

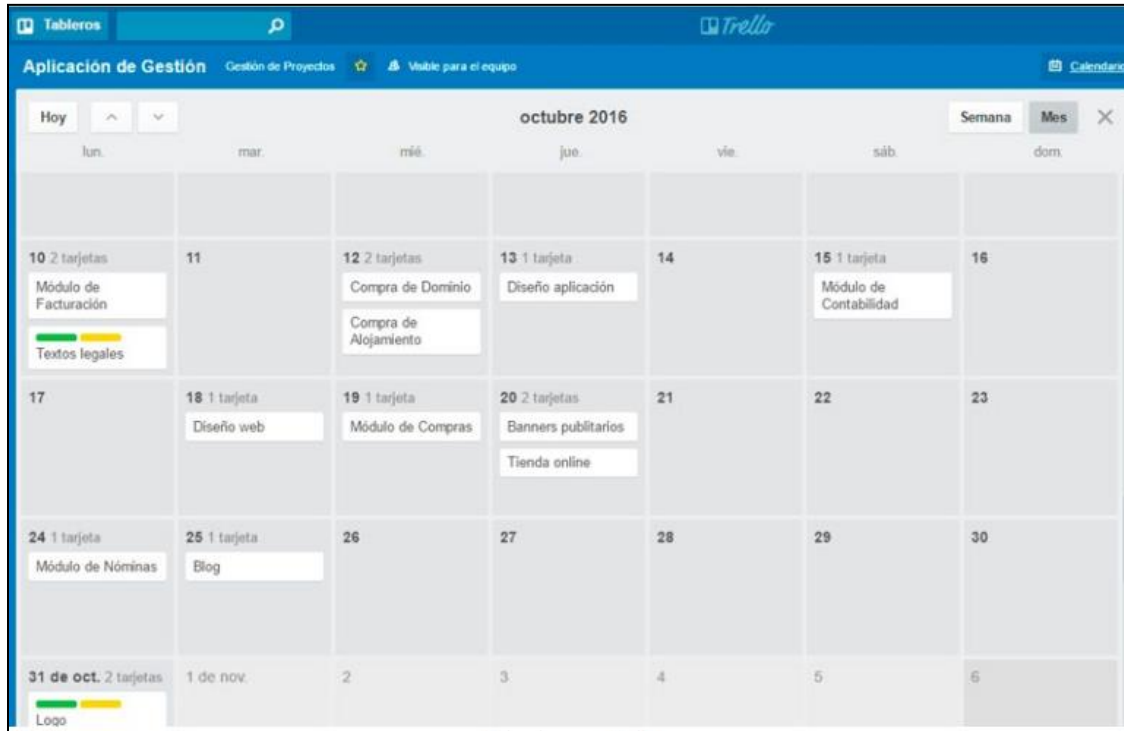




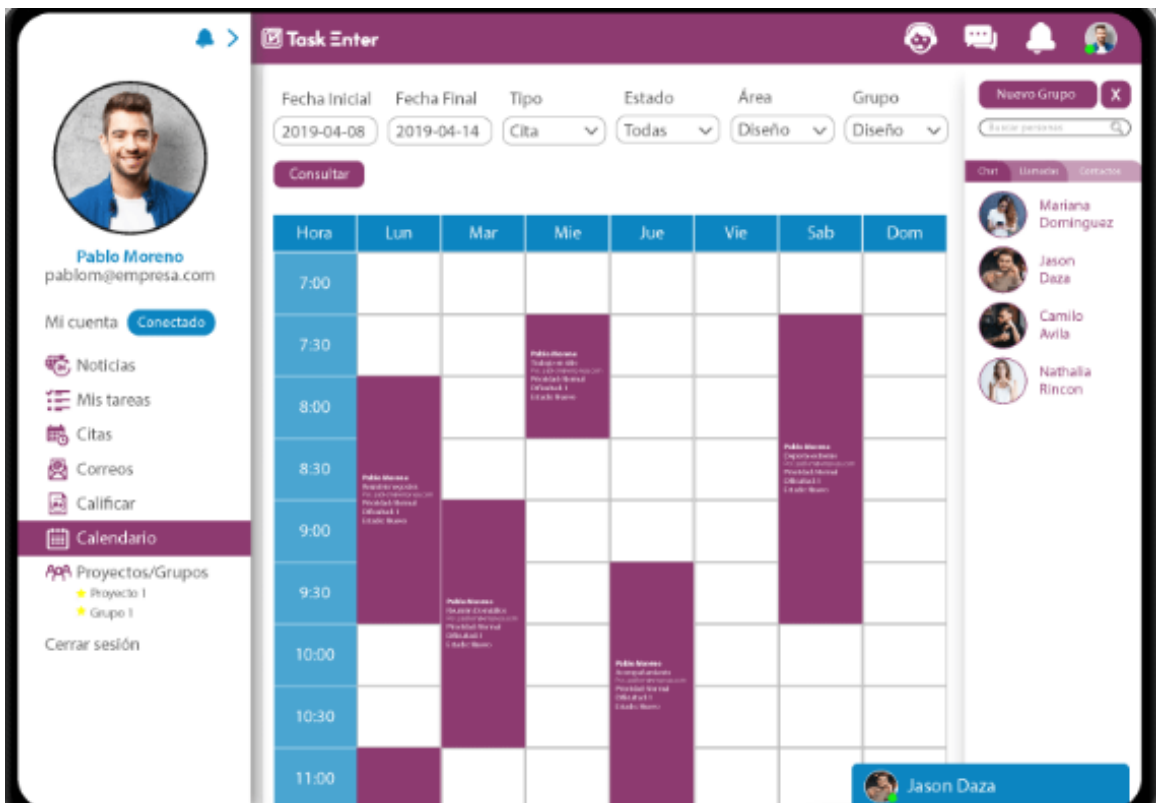
Anexo 6. Herramientas tecnológicas para gestionar las actividades en “home office”.

SOFTWARE	DESCRIPCIÓN
TRELLO	Es una herramienta que permite que el empleado y el responsable prioricen proyectos, comprueben en qué estado se encuentra cada tarea asignada y eviten que dos empleados realicen una misma función. El administrador podrá asignar tareas a cada miembro del equipo para distribuir de manera adecuada y homogénea el trabajo. La organización se basa en tarjetas en las que se pueden detallar enlaces, etiquetas con información relevante, fecha de finalización.
Task Enter	Es una herramienta corporativa que permite elevar la productividad de tu organización. Ofrece herramientas de medición, control, comunicación, manejo del tiempo y mucho más para que las jefaturas y los colaboradores puedan trabajar equipo desde casa.
Microsoft Planner	Es una herramienta para la gestión de tareas y trabajos, es parte del paquete de Office 365, permite organizar equipos de trabajo a través de un tablero, lista todas las tareas y el estado de los planes, monitorea en qué está trabajando cada empleado, permite adjuntar archivos a tareas, trabajar en esos archivos dentro de la aplicación por último la herramienta envía notificaciones al e-mail, cada vez que se asigne una nueva tarea.
EffiWork	Es un software de teletrabajo que ayuda las empresas a gestionar los empleados que trabajan a distancia, mediante la recopilación automática de actividad desde el ordenador. No es una herramienta declarativa sino automática y totalmente objetiva. Detecta de forma automática las horas de inicio y fin de la jornada, el tiempo de trabajo efectivo y las pausas, proporciona, diariamente, informes de registro horario conformes a lo normado e informes detallados acerca de los niveles de actividad y productividad de cada empleado.

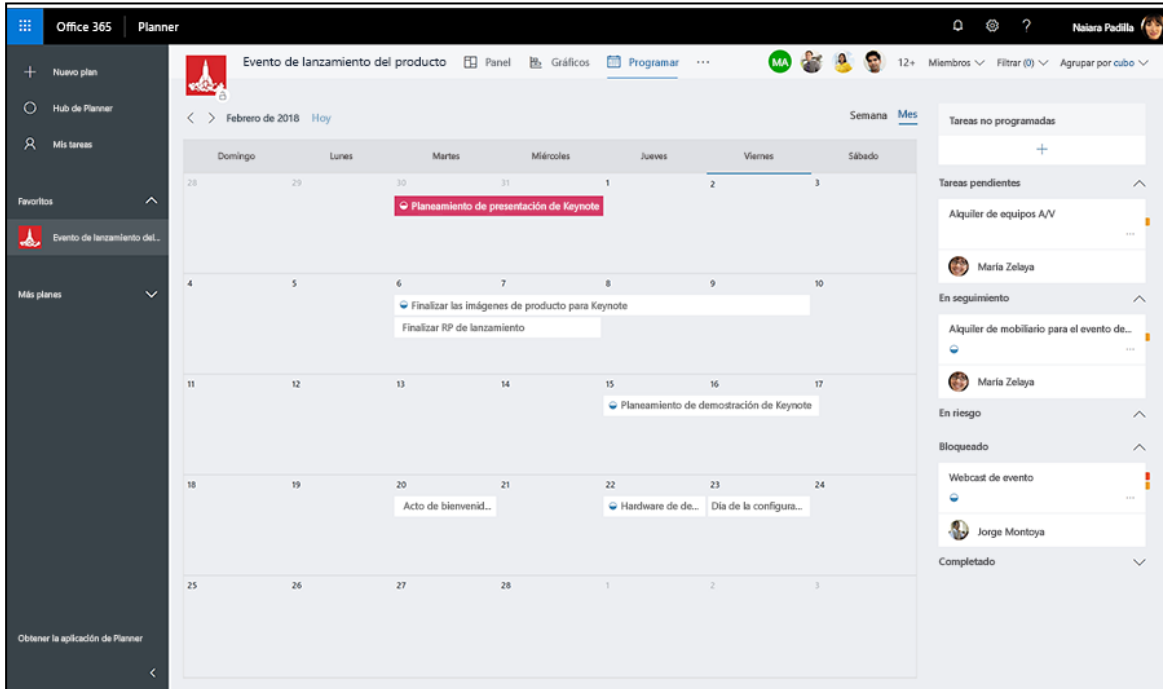
- Herramienta “TRELLO”



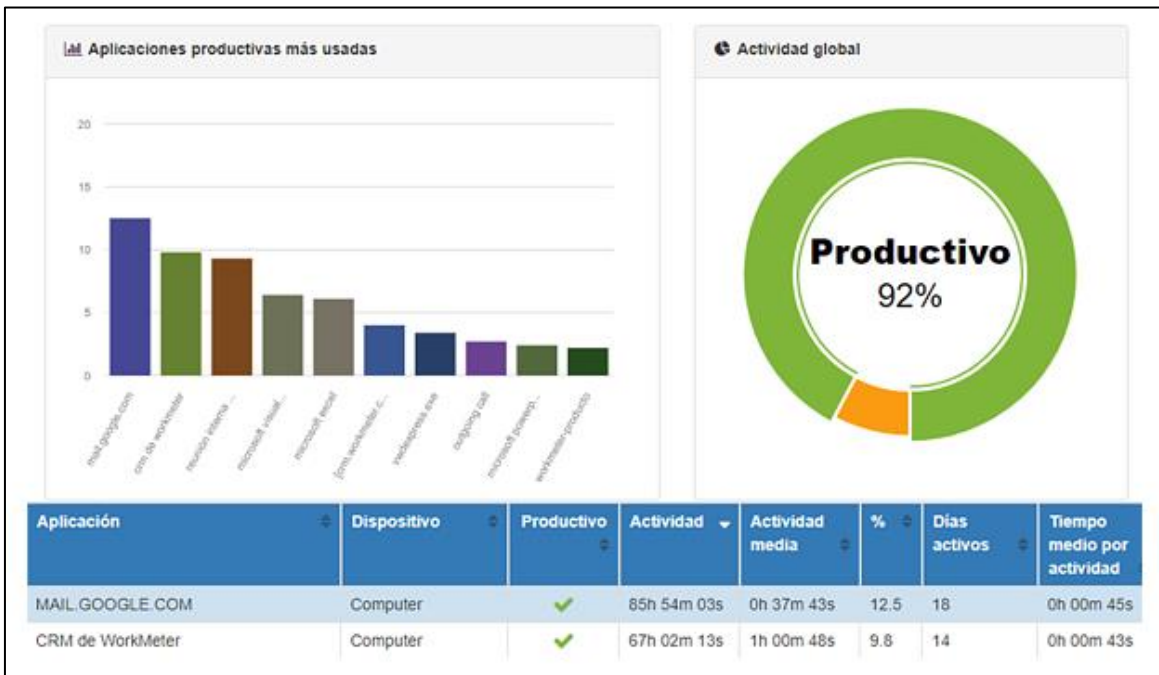
- Herramienta “Task Enter”



- Herramienta “Microsoft Planner”



- Herramienta “EffiWork”.



Productividad - Por empleado

Filtrar por dispositivo: Todos

Agrupar datos

Excel PDF CSV

Buscar:

Nombre	Grupo	Actividad	Actividad media	Productividad media	Improductividad media	Tiempo medio por actividad	Días activos
Elena Delgado	Venta telefónica 1	30h 49m	7h 42m	7h 19m	0h 22m	0h 00m 34s	4
Belen Miralles	Develop	28h 53m	7h 13m	5h 27m	1h 45m	0h 00m 44s	4
Paula Martín	Dirección	28h 38m	7h 09m	6h 54m	0h 15m	0h 01m 18s	4
German Herrera	Dirección Técnica	24h 24m	6h 06m	6h 01m	0h 04m	0h 00m 32s	4
Maria Fernandez	Venta telefonica 2	23h 44m	5h 56m	5h 49m	0h 07m	0h 00m 50s	4
Fran Lluch	Dirección	19h 21m	4h 50m	4h 30m	0h 19m	0h 01m 09s	4
Hugo Torres	Marketing	16h 06m	5h 22m	5h 02m	0h 19m	0h 00m 28s	3
Francisco Ruiz	Contabilidad	14h 06m	3h 31m	3h 28m	0h 03m	0h 01m 14s	4
Eduardo Carrera	Ecuador	6h 15m	2h 05m	2h 03m	0h 01m	0h 02m 45s	3
Luis Galera	Venta telefónica 3	0h 25m	0h 25m	0h 25m	00h 00m	0h 01m 19s	1

Anexo 7. Ejemplo de formato de Evaluación del Desempeño.

 PEOPLENEXT	PeopleNext
--	-------------------

18/11/2014

Formato de Evaluación de Desempeño (competencias)

[Introducción]

Realizada por:

Empleado

Jefe / Supervisor

Datos Generales:

Nombre del empleado:	Juan Pérez				
Puesto:	Cuentas por pagar				
Departamento:	Administración				
Jefe / Supervisor directo:	José Garza				
Período de revisión:	De:	01/08/2014	A:		

Productividad

	5 = excepcional	4 = excede las expectativas	3 = cumple las expectativas	2 = Puede mejorar	1 = No satisfactorio	Comentarios
Hace metas realistas						
Cumple con fechas límite						
Busca la eficiencia						
Completa las tareas						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Comunicación

	5=excepcional	4= excede las expecta	3 = cumple las expectat	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Procesa la información recibida						
Escucha a los demás						
Se comunica efectivamente						
Trato cordial por email y teléfono						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Liderazgo

	5=excepcional	4= excede las expecta	3 = cumple las expectat	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Encuentra soluciones factibles						
Actúa decisivamente						
Motiva a su equipo de trabajo						
Provee los recursos necesarios a su						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Desarrollo Personal

	5=excepcional	4= excede las expecta	3 = cumple las expectat	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Trabaja bajo presión en calma						
Se traza altos estándares a sí mismo						
Se pone metas y retos						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Relaciones

	5=excepcional	4= excede las expecta	3 = cumple las expectat	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Actitud de servicio al cliente						
Apoya a sus compañeros y equipo						
Motiva la lealtad en los empleados						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Administración

	5=excepcional	4= excede las expecta	3 = cumple las expectat	2= Puede mejorar	1= No satisfactorio	Comentarios
Prioriza tareas						
Responde de manera rápida y adecuada a las problemáticas						
Desarrolla nuevas estrategias						
Organiza tareas y compromisos						

[Espacio para comentarios generales de la competencia]

Metas y compromisos para la siguiente reunión

Indicar las metas acordadas y los estándares de desempeño establecidos para la siguiente revisión.
Considera acciones, actividades o programas diseñados para lograr los objetivos determinados para el siguiente periodo de revisión.]

Comentarios

Firmas

Jefe / supervisor

Empleado