

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
CARRO SEGURO CARSEG S.A Y QUE ADEMÁS PERMITA REDUCIR EL  
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

**ERIKA FERNANDA NARVAEZ CUENCA**

**DIRECTOR:**

**MBA. DIEGO SERRANO MACHADO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**QUITO, JULIO 2025**

**DIRECTOR:**

MBA. Diego Serrano Machado

**Lectores:**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que me dieron las herramientas para llegar a ser una profesional con oportunidades, para abrirme el camino correcto y preciso en base a un ejemplo de esfuerzo y perseverancia que en el transcurso de mi vida académica y profesional se ve reflejando en mis logros alcanzados y metas que se van trazando conforme avanza el tiempo.

A mi hijo, por ser mi impulso más grande para lograr alcanzar metas, y enseñarme la dualidad tan indescriptible que es ser madre y ser profesional a la vez, demostrándome a mí misma que puedo. A mi esposo, mi compañero de vida y mi apoyo constante quien ha sido mi refugio en momentos difíciles, gracias por recordarme que soy capaz y compartir conmigo este proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes que han sido parte de mi formación académica, con su dedicación y paciencia en base a su compromiso con la enseñanza de manera didáctica y humana que ha sido importante en mi crecimiento profesional y personal. A mi tutor de manera especial, por su inestimable guía, quien gracias a su experiencia y dedicación este trabajo en cada hoja fue tomando un significado invaluable, su orientación me ha inspirado.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
1. ANTECEDENTES .....	7
1.1 La comercializadora de soluciones de seguridad tecnológica en el Ecuador.....	9
1.2 Carro Seguro CARSEG S.A .....	12
1.2.1 Historia.....	12
1.2.2 Visión.....	14
1.2.3 Misión .....	14
1.2.4 Valores Corporativos .....	14
1.2.5 Estructura Organizacional.....	16
1.2.6 PESTEL .....	17
1.2.7 FODA.....	19
1.3 Los planes de compensación.....	21
1.3.1 El desempeño .....	22
1.3.2 Rotación Laboral.....	22
1.3.3 Metodología de compensación utilizada por Carro Seguro Carseg S.A...	26
2. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CARRO SEGURO CARSEG S.A.....	28
2.1 Análisis de diagnóstico al representante del área financiera.....	28
2.2 Análisis de diagnóstico al representante del área comercial .....	29
2.3 Análisis de diagnóstico al representante del área de talleres .....	33
2.4 Análisis de diagnóstico al área financiera .....	35
2.5 Análisis de diagnóstico al área comercial .....	37
2.6 Análisis de diagnóstico al área de talleres.....	41
3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES EN LA EMPRESA CARRO SEGURO CARSEG S.A .....	45
3.1 Objetivos Específicos de la Propuesta .....	45
3.2 Fortalecimiento del Salario Base enfocado a la empresa.....	45
3.3 Modelo de Compensación Basado en Desempeño y Experiencia .....	46
3.4 Optimización de Esquema de Comisiones.....	47

3.5	Sistema de Comisiones escalonadas .....	49
3.6	Implementación de beneficios adicionales.....	51
3.6.1	Plan de carrera y crecimiento profesional.....	53
3.6.2	Plan de estrategia para reducir la rotación de personal.....	55
3.6.3	Objetivos del plan de estrategia para reducir la rotación del personal .....	55
3.6.4	Actividades para la estrategia de retención de talento .....	57
3.7	Evaluación y seguimiento .....	57
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
4.1	Conclusiones .....	61
4.2	Recomendaciones.....	63
	REFERENCIAS.....	65
	ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis PESTEL .....	17
<b>Tabla 2.</b> FODA de la empresa Carro Seguro Carseg S.A .....	20
<b>Tabla 3.</b> Relación entre los Niveles de Rotación de Personal y la Compensación en Carro Seguro Carseg S.A. ....	23
<b>Tabla 4.</b> Estrategias de Fortalecimiento del Salario Base .....	45
<b>Tabla 5.</b> Modelo de Compensación .....	46
<b>Tabla 6.</b> Modelo para la optimización de Esquema de Comisiones .....	47
<b>Tabla 7.</b> Modelo de Comisiones Escalonadas.....	49
<b>Tabla 8.</b> Modelo Integral de Compensación y Bonificaciones por Desempeño .....	50
<b>Tabla 9.</b> Implementación de beneficios adicionales .....	52
<b>Tabla 10.</b> Estrategia de Plan de Carrera y Crecimiento Profesional.....	53
<b>Tabla 11.</b> Plan estratégico para reducir la rotación laboral.....	55
<b>Tabla 12.</b> Propuesta de actividades para disminuir la rotación de personal .....	57
<b>Tabla 13.</b> Evaluación y seguimiento .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura organizacional de la empresa Carro Seguro Carseg S.A .....	16
<b>Figura 2.</b> Índice de rotación del área financiera .....	25
<b>Figura 3.</b> Índice de rotación del área de talleres .....	26
<b>Figura 4.</b> Índice de Rotación de personal basado en datos extraídos de la técnica .....	29
<b>Figura 5.</b> Compensaciones.....	30
<b>Figura 6.</b> Componentes clave en la estabilidad laboral del área de talleres de Carseg S.A .....	35
<b>Figura 7.</b> Factores que impactan en la motivación y permanencia del personal financiero .....	37
<b>Figura 8.</b> Factores que impactan en la motivación y permanencia del personal comercial.....	41
<b>Figura 9.</b> Factores que influyen en la rotación de personal en el área de talleres de Carseg S.A. ....	44

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analiza la estructura de compensaciones en Carro Seguro CARSEG S.A. y su impacto en la satisfacción, desempeño y retención de los empleados. Se identificaron áreas críticas en la gestión salarial, incentivos y beneficios adicionales, evaluando su efecto en distintas áreas de la empresa. A través de un enfoque metodológico mixto, que incluyó entrevistas y análisis FODA y PESTEL, se evidenció que la falta de claridad en la política de compensaciones genera desmotivación y percepción de inequidad, afectando la eficiencia operativa y la cohesión organizacional. En el área financiera, se destacó la necesidad de estabilidad en los incentivos salariales; en talleres, la falta de equidad en pagos por productividad impacta la moral del equipo técnico; y en el área comercial, la presión por alcanzar metas sin un sistema de retribución adecuado ha incrementado la rotación del personal. Se concluye que implementar un esquema de compensación basado en desempeño, experiencia y condiciones del mercado asegurador contribuiría a mejorar la percepción de justicia interna, reducir la insatisfacción laboral y fortalecer el compromiso organizacional. Asimismo, se recomienda la inclusión de beneficios complementarios, como opciones de teletrabajo, horarios flexibles y planes de desarrollo profesional, para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal. Finalmente, se propone establecer un sistema de seguimiento con indicadores de desempeño y encuestas de satisfacción para evaluar el impacto de las medidas adoptadas y garantizar la sostenibilidad del modelo de compensaciones, fomentando así una cultura organizacional basada en la equidad, la productividad y el reconocimiento del talento.

## INTRODUCCIÓN

La compensación laboral es un elemento importante que forma parte de la gestión de recursos humanos, ya que constituye el conjunto de aquellas retribuciones económicas y no económicas que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores en función de su desempeño, responsabilidades que adoptan, el aporte que dan a la organización para dar cumplimiento a los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.

La oportunidad identificada es la revisión y rediseño del actual plan de compensación, que actualmente incluye un sueldo fijo y comisiones por cumplimiento de presupuestos, pero no responde de manera integral a las expectativas de los colaboradores. Se busca establecer un sistema de compensación más atractivo y equitativo que fortalezca la retención del talento, la satisfacción y el compromiso de los empleados, mejorando así el desempeño y la competitividad de la empresa.

Esta herramienta adicional, de tener como resultado la satisfacción laboral, también provoca la retención de los colaboradores, es decir impacta de manera directa en el desempeño laboral, entendido como el nivel de cumplimiento de las responsabilidades y metas asignadas a los colaboradores dentro de la organización. Consecuentemente, un sistema de compensación con una estructura completa enfocada en necesidades a cubrir, y metas alcanzar, que incluye incentivos económicos, y reconocimiento profesional, puede lograr influir positivamente en la productividad de los trabajadores, ya que les proporciona una motivación adicional para alcanzar resultados óptimos.

Es importante, en este punto resaltar que el desempeño laboral se constituye en un sistema orientado al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones, a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea siendo el logro de las tareas de acuerdo a los conocimientos que contribuyen a la organización directa o indirectamente; comportamientos contraproducentes, son actos deliberados que se dan de manera voluntaria que son de beneficio para el trabajador y desempeño contextual siendo comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales (Cuello et al., 2020)

La rotación laboral, entendida como el flujo representado en cantidad de trabajadores que ingresar a formar parte de una organización y que terminan su relación laboral, lo cual es un fenómeno que afecta totalmente la estabilidad y el desempeño de las empresas.

En América Latina, la rotación de personal se percibe como un problema grave para las áreas de talento humano, sin embargo, no existen datos homogéneos ni desagregados que permitan cuantificar la magnitud del índice de rotación. En el Ecuador, durante los últimos diez años han existido modificaciones a las leyes laborales como lo evidenció el Banco de Desarrollo Interamericano en un informe del año 2015, en el que la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) instituye diferentes tipos de movimientos de personal, entre los que se destacan los movimientos entre instituciones distintas, el traspaso administrativo, intercambio voluntario de puestos, comisiones de servicios con y sin remuneración entre otros (Coronel et al., 2021).

Cuando los índices de rotación son elevados, se generan múltiples desafíos para la organización, como la pérdida de talento clave, interrupción en los procesos productivos por falta de personal para culminar dicho proceso, aumento de costos asociados al reclutamiento, como el coste de publicidad para buscar personal, el tiempo que genera la aplicación de pruebas, la capacitación a nuevos empleados. Este problema se encuentra estrechamente relacionado con la percepción de los colaboradores sobre el sistema de compensación, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

En este sentido, el problema a analizar radica en el incremento significativo del índice de rotación de personal, en el equipo comercial de la organización en el objeto de estudio, que paso del 8% en 2018 a niveles alarmantes del 20%,30% y 35% en los años posteriores a la pandemia del COVID-19. Es importante resaltar que, mientras este fenómeno se concentra en el área comercial, en otros departamentos como el financiero y los talleres no se ha evidenciado un comportamiento similar, lo que sugiere la existencia de factores específicos en el ámbito comercial que ameritan un análisis detallado.

Este fenómeno parece estar vinculado a la insuficiencia del actual plan de compensación, que, aunque incluye un sueldo fijo y comisiones por cumplimiento de presupuestos, podría no satisfacer las expectativas de los colaboradores en términos de beneficios

complementarios como guardería, alimentación, seguros de salud, capacitaciones que incentiven la adquisición de nuevo conocimiento para crear un beneficio mutuo organización y colaboradores en cuanto a innovación. En esta línea de ideas, la oportunidad radica en rediseñar e implementar un plan de compensación integral que no solo permita mejorar la retención de talento, sino que también contribuya a incrementar la satisfacción y por ende el desempeño laboral de todos los colaboradores de Carro Seguro Carseg S.A, fortaleciendo así la competitividad y estabilidad de la empresa.

Por tanto, el objetivo del estudio es diseñar la propuesta de un plan de compensación de servicios en la empresa Carro Seguro Carseg S.A que reduzca el elevado índice de rotación. Partiendo del objetivo antes expuesto, la investigación justificada por la necesidad urgente de abordar el elevado índice de rotación de personal en la organización de objeto de estudio. Esto tiene relación con la percepción de los colaboradores sobre la empresa, particularmente en lo que respecta al paquete de compensación que se les ofrece.

A pesar de contar con un sistema que incluye un salario base y comisiones por cumplimiento de presupuestos, la empresa enfrenta el desafío de que estos beneficios ya no son suficientes para retener a su personal, quienes buscan mejores condiciones laborales y más beneficios adicionales que contribuyan a su bienestar.

El estudio cualitativo parte del supuesto de que la realidad es subjetiva, dinámica y está compuesta por varias situaciones; realiza un estudio profundo y reflexivo de los significados inter e intra subjetivos que componen la realidad estudiada. Es importante dejar claro que, a pesar de ser interpretaciones subjetivas de la realidad, la investigación cualitativa es tan científica como la cuantitativa, ya que va más allá de la interpretación o la opinión del investigador (Faneite, 2023).

Debido a lo cual, el proyecto actual de desarrollo se centró en un enfoque cualitativo que permitió analizar de manera detallada las percepciones al equipo de recursos humanos de la empresa Carro Seguro Carseg S.A. Este enfoque buscó comprender a profundidad las causas que existen detrás de la rotación del personal y las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño laboral.

La investigación correlacional tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación (Peña, 2009).

En la investigación se utilizó el enfoque correlacional porque su finalidad es establecer el grado de relación existente entre dos variables clave: el plan de compensación y el índice de rotación de personal en la empresa Carro Seguro Carseg S.A. Este enfoque permite analizar cómo las características y beneficios de un plan de compensación influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la organización.

El método correlacional es adecuado en este contexto porque no busca establecer una relación de causalidad directa, sino determinar si existe una asociación significativa entre las variables estudiadas. A través de la medición de datos específicos y la aplicación de técnicas estadísticas como coeficientes de correlación, se busca identificar patrones que permitan fundamentar la toma de decisiones en el diseño del plan de compensación.

El diseño correlacional, tiene como objetivo principal determinar el grado de relación entre dos o más variables, midiendo, cómo se comportan estas dentro de una muestra específica, a través de la recolección y análisis de datos, se busca identificar si existe conexión significativa entre las variables estudiadas y en qué medida se influyen mutuamente, permitiendo prever el comportamiento de una variable a partir del conocimiento de otra, proporcionando información para comprender patrones, tendencias en el contexto de estudio (Valle et al., 2020).

Se utilizó un diseño correlacional en la investigación porque este permite analizar la relación existente entre dos variables fundamentales para el contexto de estudio: el plan de compensación y el índice de rotación de personal en la empresa Carro Seguro Carseg S.A. Este diseño es clave para identificar si existe una conexión significativa entre ambas variables y en qué medida se influyen mutuamente.

Los estudios descriptivos suelen ser univariados, lo que significa que se centran en una sola variable, aunque pueden incluir factores adicionales de caracterización que están

relacionados con la variable de interés y provienen del entorno o contexto de la población estudiada (Pachas y Romero, 2020).

Con base a la cita anterior, ayudó a identificar las características y patrones de la variable principal, en este caso, la rotación de personal, sin tratar de establecer relaciones causales. Al centrarse en la descripción precisa de los elementos presentes en la empresa, como los beneficios actuales, la percepción de los empleados y las condiciones laborales, se puede generar una base sólida de información que servirá para diseñar un plan de compensación que se ajuste a las necesidades de los colaboradores.

El método inductivo de acuerdo con Sampieri y Torres (2020) se basa en la observación de hechos específicos para llegar a conclusiones generales. Se parte de datos concretos y se generalizan patrones, tendencias o teorías a partir de estos hechos.

El método inductivo es más adecuado para esta investigación, ya que se enfoca en observar y analizar datos específicos y del contexto para generar conclusiones generales.

La propuesta de implementación del plan de compensaciones en Carro Seguro está diseñada para mejorar el desempeño laboral a través de una combinación estratégica de incentivos financieros y beneficios no monetarios. La estructura de comisiones escalonadas permitirá que los empleados aumenten sus ingresos en función de su rendimiento, incentivando la productividad y la excelencia en la atención al cliente. Adicionalmente, la incorporación de bonificaciones por cumplimiento de objetivos individuales y grupales promoverá un ambiente de sana competencia y trabajo en equipo.

Otro aspecto clave es la implementación de un plan de carrera y crecimiento profesional, que incluirá capacitaciones constantes, programas de mentoría y oportunidades de ascenso, garantizando el desarrollo continuo de habilidades y competencias. Al brindar una trayectoria profesional clara y estructurada, se fortalecerá el compromiso y la motivación de los colaboradores.

Asimismo, la propuesta contempla beneficios adicionales como horarios flexibles, opciones de teletrabajo parcial y programas de bienestar, incluyendo apoyo psicológico y

actividades de integración. Estas iniciativas permitirán mejorar la calidad de vida de los empleados, reduciendo el estrés y aumentando su satisfacción en el trabajo.

Por último, el sistema de evaluación y seguimiento garantizará la medición del desempeño de manera objetiva y transparente, proporcionando retroalimentación continua y permitiendo ajustes en las estrategias de compensación según los resultados obtenidos. Como consecuencia, Carro Seguro contará con un equipo más motivado, eficiente y alineado con los objetivos organizacionales, mejorando así la productividad general de la empresa.

La retención de talento es un desafío clave para cualquier empresa, y Carro Seguro busca reducir la rotación de personal a través de un modelo integral de compensación y beneficios que responda a las necesidades de los empleados y refuerce su sentido de pertenencia.

El ajuste de salarios acorde con la carga laboral y el mercado, junto con la equidad salarial interna, evitará la insatisfacción y la percepción de injusticia dentro de la organización. Además, la implementación de bonificaciones por antigüedad y un programa de fidelización del talento reconocerá la permanencia de los colaboradores, incentivando su lealtad y compromiso a largo plazo.

La retención de talento es un desafío clave para cualquier empresa, y Carro Seguro busca reducir la rotación de personal a través de un modelo integral de compensación y beneficios que responda a las necesidades de los empleados y refuerce su sentido de pertenencia.

El ajuste de salarios acorde con la carga laboral y el mercado, junto con la equidad salarial interna, evitará la insatisfacción y la percepción de injusticia dentro de la organización. Además, la implementación de bonificaciones por antigüedad y un programa de fidelización del talento reconocerá la permanencia de los colaboradores, incentivando su lealtad y compromiso a largo plazo.

## 1. ANTECEDENTES

En el contexto internacional, la gestión de la compensación laboral enfrenta desafíos significativos debido a la necesidad de equilibrar la satisfacción de los colaboradores con la competitividad organizacional. Flórez (2019) indica que, es común que en muchas organizaciones exista una falta de comunicación clara y efectiva sobre el conjunto completo de compensaciones que la empresa ofrece a sus colaboradores. Esta falta de comunicación puede generar que los empleados solo perciban el salario neto, es decir, el monto que efectivamente reciben para su uso personal, como la única forma de retribución que la empresa les brinda.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción del colaborador con la retribución y la capacidad competitiva organizacional, constituye el objetivo principal del área de talento humano en cuanto a la retribución de la labor; los resultados de disminuir el nivel de satisfacción laboral, puede afectar en la productividad de la empresa, en el clima organizacional, en el desempeño del colaborador, incrementar el nivel de rotación, inducir a los trabajadores a buscar un nuevo empleo, desconfianza por parte del trabajador, pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización, entre otros factores (Villagrán et al., 2020).

En Perú s, Álvarez y Tigre (2024 ) considera que el ausentismo laboral está estrechamente relacionado con las compensaciones y el desempeño de los trabajadores esto se evidencia en un estudio en Telatento del Perú S.A.C que reveló que el 58.33% del personal percibe un alto nivel de ausentismo, mientras que el 63.33% considera deficiente la motivación laboral, esto se traduce a una falta de un sistema de compensación adecuado, que incluya tanto un tipo de incentivos no salariales, como retribuciones económicas ligadas a un tipo de metodología en función a estrategias específicas.

Las organizaciones enfrentan un desafío creciente en relación con la gestión de los sistemas, programas o modelos de pagos que utilizan para remunerar a sus trabajadores, ya que estos están sujetos a las escalas salariales determinadas por las políticas y normativas de cada país. Cada nación establece una estructura salarial que incluye el salario mínimo, los impuestos, las contribuciones sociales y otros beneficios que las

empresas deben cumplir, lo que implica que los modelos de compensación deben ajustarse a esos lineamientos (Fernández y Pinedo, 2019).

En el ámbito organizacional y sectorial, a nivel meso, la competitividad salarial y la percepción de una retribución justa juegan un papel fundamental en la motivación y desempeño de los trabajadores, relacionado en que, si las empresas no ofrecen salarios acordes con los estándares del mercado o con las expectativas de sus empleados, pueden generar un descontento y desmotivación afectando al compromiso de quienes conforman el equipo de trabajo (Altamirano et al., 2023 ).Para Carreño y Vélez la fluctuación laboral y la disciplina en el trabajo. Aparecen entonces indicadores inestables o con tendencia a la baja.

En Ecuador, Solano et al., (2020) explica que, varias empresas enfrentan limitaciones económicas en un margen relevante en donde una pandemia de COVID-19 provoco una desaceleración económica global, impactando sectores clave que redujo ingresos, al igual que la inestabilidad política que involucra manifestaciones sociales que generan suspensión de actividades, daños a la infraestructura, bloqueos en la cadena de suministro, lo que dificulta la capacidad de mantener o mejorar las compensaciones de sus empleados, en consecuencia una reducción en la productividad y rentabilidad de la empresa.

“En Ecuador las jornadas laborales, de acuerdo a lo normado en el Código laboral se regula a 8 horas (h) laborales diarias, sin excedente de 40h semanales además de la especificación de las horas supletorias no sobrepasantes a las 4h diarias y limitadas a 12h” (Pazmiño, 2012 ).

Moreira y Romero (2023 ) dan a conocer que, en la empresa Eurofish en la región costa identificaron un problema asociado directamente con el sistema de compensación vigente, que se veía percibido por los trabajadores en función al esfuerzo-compensación, mismo que no era justo ni equitativo, provocando insatisfacción en el entorno de trabajo. Para solucionar este problema, fue necesario encontrar un balance entre la satisfacción de los empleados con su remuneración y la sostenibilidad financiera de la empresa, en base al diseño de estrategias que permitieran aumentar la satisfacción de los empleados sin comprometer la competitividad, reduciendo la rotación del personal y mejorando el compromiso de los colaboradores con la empresa.

En un estudio realizado por Ortega (2017), cuyo objetivo fue determinar los niveles de satisfacción laboral y los ausentismos del personal del Banco Central del Ecuador en Quito. El propósito principal era entender cómo estos factores impactan en la productividad y, a su vez, cómo las estrategias institucionales pueden mejorar el entorno organizacional para motivar a los empleados y reducir el ausentismo. Al mejorar la satisfacción laboral y disminuir las ausencias, la institución espera incrementar la productividad, lo que permitirá al Banco Central cumplir con sus objetivos clave, tales como la innovación, el desarrollo del sistema de pagos, la inclusión financiera, la regulación monetaria y la gestión de reservas.

De igual manera, Tupiza (2018) en su trabajo titulado “El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa Flor Encanto Cia Ltda. Finenflor”. La conclusión del estudio indicó que el clima organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral del personal. Se demostró que un ambiente de trabajo adecuado contribuye a que los empleados perciban de manera favorable el clima organizacional, lo cual se refleja en una mayor satisfacción. Esta percepción positiva del entorno laboral es un factor clave para el bienestar de los empleados y, a su vez, tiene un impacto directo en su motivación y desempeño dentro de la empresa.

En conclusión, los estudios revisados coinciden en que la gestión adecuada de la compensación y el clima organizacional tienen un impacto directo en la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados. La falta de una comunicación clara sobre las compensaciones y los beneficios puede generar descontento y desmotivación entre los colaboradores, lo que aumenta la rotación y el ausentismo, afectando negativamente la productividad de la organización.

### **1.1 La comercializadora de soluciones de seguridad tecnológica en el Ecuador**

La seguridad de la información se ha convertido en una tendencia a nivel mundial, debido al grado significativo y relevante que ocupa la información para toda compañía y al creciente aumento de amenazas en los últimos años. La seguridad ya no sólo abarca la protección de los equipos con antivirus. Con el pasar del tiempo y el avance de la

tecnología han ido apareciendo nuevas técnicas de ataques utilizados para vulnerar sistemas (Morales et al., 2020).

El comercio electrónico ha crecido exponencialmente a nivel mundial, especialmente tras la pandemia de COVID-19 a finales del año 2019, permitiendo a las personas realizar transacciones de bienes y servicios desde cualquier parte del mundo, lo cual viene acompañado de comodidad en los hogares. La modalidad de negociación fue un complemento para esta forma de las industrias permanezcan y crezcan en el mercado como es el caso de la industria de alimentos, farmacias, supermercados (Pincay y Satama, 2022).

El incremento constante de las amenazas cibernéticas genera consigo un desafío complejo para las empresas en la era digital, ya que los ataques informáticos, impulsados por la evolución tecnológica y el acceso a herramientas sofisticadas por parte de los ciberdelincuentes les permite poner en riesgo la estabilidad operativa y financiera de numerosas organizaciones en distintos sectores (Pulido y Acosta, 2024).

En este contexto, Cano (2023) enfatiza que las comercializadoras de seguridad tecnológica han adquirido un papel fundamental al ofrecer herramientas avanzadas como firewalls, sistemas de detección de intrusos y cifrado de datos, que permiten mitigar vulnerabilidades y garantizar la integridad de la información. A medida que las amenazas informáticas evolucionan y se diversifican, las empresas requieren estrategias de seguridad más sofisticadas, lo que ha generado una industria en constante expansión, en la que proveedores de soluciones tecnológicas deben innovar para responder a las necesidades del mercado y asegurar la continuidad operativa de sus clientes.

El sector de seguridad tecnológica en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo debido al aumento de amenazas cibernéticas y la digitalización de los procesos empresariales, lo que ha impulsado una mayor demanda de soluciones avanzadas que garanticen la protección de la información y la continuidad operativa de las organizaciones. De acuerdo con Artigas et al., (2017) argumentan que las empresas especializadas como ESET, Fortinet y Palo Alto Networks han consolidado su presencia en el mercado, ofreciendo herramientas como firewalls, antivirus, cifrado de datos y

sistemas de detección de intrusos, lo que ha generado una competencia intensa en la diferenciación de productos y servicios.

Por otro lado, el capital humano es un pilar clave en la comercialización de soluciones tecnológicas, ya que el proceso de venta correcta implementación de herramientas de seguridad no solo dependen de los productos ofrecidos, sino también de la preparación del equipo encargado de asesorar y atender a los clientes; bajo este mismo sentido de roles, los técnicos se encargan de la instalación, configuración y mantenimiento de estos sistemas, garantizando su correcto funcionamiento y minimizando riesgos de fallos o vulnerabilidades. La gestión del Capital humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial: si el éxito de las pymes depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Ante este escenario, las empresas hoy deben conocer la importancia de llevar una buena gestión del capital humano. (Torres et al., 2019).

En este sentido, los asesores deben poseer un conocimiento profundo sobre las características, funcionalidades y beneficios de las soluciones de seguridad para identificar las necesidades específicas de cada empresa y recomendar cuál de las opciones se adecua a su requerimiento, que claramente sin contar con un equipo capacitado, la comercialización de estas herramientas podría verse afectada directamente.

La gestión del Capital humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, participantes, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzarlos objetivos organizacionales e individuales. Los colaboradores de la empresa pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera en que se les trate; pueden ofrecer conocimiento que a su vez crea mejoras en los productos y servicios, los cuales generan valor desde la perspectiva del cliente; y también podrían definir estrategias más eficientes para el logro de los objetivos (optimización de la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas computacionales, entre otros) (Castro, 2021).

## **1.2 Carro Seguro CARSEG S.A**

### *1.2.1 Historia*

Carro Seguro Carseg S.A. es una empresa ecuatoriana fundada el 16 de abril de 1993 en la ciudad de Guayaquil, dedicada a ofrecer soluciones tecnológicas de control y seguridad de alta gama para una variedad de clientes, tanto personales como corporativos. Su actividad principal está centrada en la comercialización de dispositivos de rastreo, monitoreo y localización vehicular, mediante el uso de tecnologías avanzadas como satélites o redes celulares.

Este enfoque le permitió convertirse en pionera en el mercado local, destacándose por el sistema de rastreo y recuperación de vehículos robados denominado Hunter, que le brindó una ventaja competitiva significativa en sus primeros años de operación. A lo largo del tiempo, Carseg ha continuado innovando, ofreciendo una gama de productos y servicios de vanguardia, como el monitoreo satelital, alarmas, bloqueadores de vehículos, así como la localización de mercancías y activos de alto riesgo.

La compañía tiene su sede legal y comercial ubicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Ciudadela Vernaza Norte, en la Manzana 21, Solares 2, 6, 7 y 8, lo que facilita su acceso tanto a los clientes de la región como a proveedores y colaboradores. Desde su fundación, Carseg ha mantenido un crecimiento constante en el mercado ecuatoriano, extendiendo su presencia a nivel nacional con nueve sucursales, siendo la sede principal en Guayaquil. Esta expansión geográfica ha permitido a la empresa ofrecer sus productos y servicios en diversas provincias de Ecuador, brindando soluciones de seguridad de alta tecnología a una amplia variedad de clientes que buscan garantizar la protección de sus vehículos y bienes más valiosos.

En términos de su expansión internacional, Carro Seguro Carseg S.A. se encuentra actualmente en un proceso de internacionalización, con la mirada puesta en el mercado de Perú, Colombia y Chile. Este proceso es un reflejo de su crecimiento sostenido y de la aceptación que la empresa ha tenido en la región. La estrategia de expansión internacional se basa en la replicación de los servicios que han consolidado a la empresa en Ecuador, adaptados a las necesidades y particularidades de cada país.

De esta manera, Carseg busca expandir su modelo de negocio y llevar su experiencia en rastreo y monitoreo vehicular a otros mercados de América Latina, lo que le permitirá seguir consolidándose como líder en la industria de seguridad y control.

El equipo humano es uno de los pilares fundamentales en su éxito, por tal razón la empresa cuenta con una plantilla de 450 empleados, de los cuales 100 son parte de su fuerza comercial. Este equipo se encarga de promocionar, comercializar y garantizar la satisfacción de los clientes con los productos y servicios ofrecidos. La estructura comercial es crucial para el mantenimiento de la competitividad de la empresa en un mercado que está en constante cambio. La fuerza laboral de Carseg no solo está comprometida con las ventas, sino que también juega un papel fundamental en la atención al cliente, el soporte postventa y la fidelización, áreas que son clave para mantener una base de clientes leales y satisfechos.

En cuanto a la oferta de productos, Carseg se especializa en brindar dispositivos de rastreo y monitoreo para vehículos, flotas y otros activos de riesgo. Entre los productos destacados se encuentran el sistema Hunter de rastreo y recuperación de vehículos robados, así como dispositivos de monitoreo satelital, alarmas, bloqueadores de vehículos y soluciones para el control de flotas y personal. Estos productos se caracterizan por su tecnología de punta, lo que permite a los clientes tener un control absoluto sobre sus activos, reduciendo el riesgo de robo y garantizando una mayor seguridad. La empresa sigue invirtiendo en innovación, lo que le permite mantenerse competitiva y continuar ofreciendo soluciones eficaces y eficientes a sus clientes.

Carro Seguro Carseg S.A. se ha consolidado como un referente en la comercialización de dispositivos de rastreo y monitoreo en Ecuador, con una oferta innovadora y tecnológicamente avanzada. Su crecimiento a nivel nacional y su expansión internacional son testimonio de su éxito y visión a largo plazo. La empresa no solo se distingue por sus productos de alta calidad, sino también por su equipo humano, que juega un papel esencial en la consecución de sus objetivos comerciales. Sin lugar a dudas, Carseg está posicionada para seguir liderando el mercado de seguridad vehicular y monitoreo en América Latina.

Uno de los servicios clave de la empresa es el rastreo en tiempo real de vehículos, lo que permite a los usuarios conocer la ubicación exacta de sus vehículos y realizar un monitoreo constante de los mismos. Carseg proporciona servicios de recuperación de vehículos en caso de robo, con la posibilidad de utilizar herramientas tecnológicas para la identificación y recuperación rápida. Este servicio es esencial para clientes que buscan maximizar la seguridad de sus activos más valiosos, como vehículos particulares y flotas de empresas.

Se enfoca también en el servicio al cliente, ofreciendo atención personalizada y soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. El equipo de soporte está disponible para responder consultas y resolver problemas técnicos, asegurando que todos los servicios se ejecuten de manera eficiente y sin interrupciones.

### *1.2.2 Visión*

Liderar el mercado de tecnología en control y seguridad de activos de riesgos a nivel nacional a través de estrategias innovadoras para la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

### *1.2.3 Misión*

Brindar servicios de rastreo y ubicación de vehículos robados, mercancía y cualquier otro activo de riesgo; control monitoreado de flotas y de personal; avalados por años de experiencia y profesionalismo de nuestro equipo humano, dando seguridad y tranquilidad a nuestros clientes.

### *1.2.4 Valores Corporativos*

Carro Seguro Carseg S.A. se rige por un conjunto de valores fundamentales que guían su operación y su interacción con clientes, empleados y colaboradores. Estos valores son esenciales para mantener su liderazgo en la industria de la seguridad y el monitoreo vehicular, asegurando una cultura organizacional enfocada en la integridad, la innovación y el servicio al cliente.

**Compromiso con la seguridad:** Carseg se dedica a proporcionar soluciones de seguridad avanzadas para sus clientes, garantizando la protección de vehículos, mercancías y otros activos valiosos. El compromiso con la seguridad es un principio clave en todas sus operaciones, lo que se refleja en la calidad y fiabilidad de sus productos y servicios.

**Innovación constante:** La empresa promueve la innovación continua como parte de su filosofía empresarial. Este valor es esencial para mantenerse a la vanguardia de la tecnología en la industria de rastreo y monitoreo vehicular. Carseg invierte en investigación y desarrollo para ofrecer productos de tecnología avanzada, adaptados a las necesidades cambiantes de sus clientes.

**Excelencia en el servicio al cliente:** Se enfoca en proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, asegurando la satisfacción y la fidelización de sus clientes. La atención al cliente se caracteriza por ser personalizada, ágil y eficiente, respondiendo de manera oportuna a las necesidades y consultas de los usuarios.

**Responsabilidad social y ética:** La empresa se compromete a operar de manera ética y responsable, respetando las leyes y normativas locales e internacionales. Esto se refleja en su transparencia en las operaciones comerciales, el respeto por los derechos de los empleados y la promoción de prácticas laborales justas.

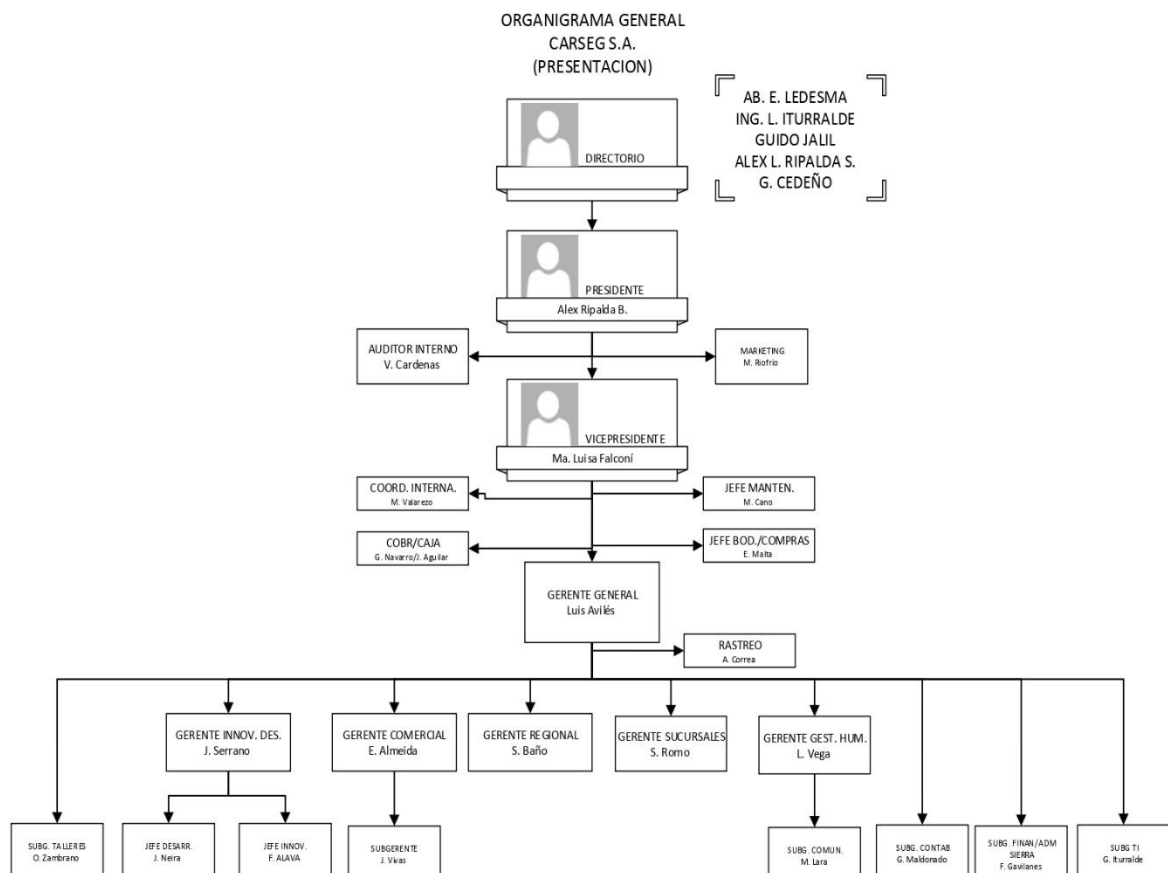
**Trabajo en equipo y colaboración:** Valora el trabajo en equipo como un pilar fundamental para el éxito. La empresa fomenta un ambiente de colaboración entre sus empleados, brindando oportunidades para el desarrollo profesional y el crecimiento personal. La cooperación entre las distintas áreas de la empresa garantiza la eficiencia operativa y el logro de los objetivos comunes.

Estos valores no solo definen la manera en que Carro Seguro Carseg S.A. interactúa con sus empleados, sino también cómo se presenta ante sus clientes y la comunidad. Establecen las bases para la operación ética, eficiente y sostenible de la empresa, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

### 1.2.5 Estructura Organizacional

“El capital humano se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, valores, actitudes y experiencias que poseen los individuos y que pueden ser utilizados para generar valor en una organización o en la sociedad en general” (Atiéndzar y Chaurero, 2018).

En tal sentido, la estructura organizacional de la empresa Carro Seguro Carseg S.A es la columna vertebral, factor clave que tiene como objetivo alcanzar el cumplimiento de misión, visión y valores. Esta estructura establece un marco claro y funcional en el que se asignan responsabilidades específicas a cada departamento o área dentro de la empresa, permitiendo una distribución eficiente de tareas y objetivos. La correcta designación de responsabilidades asegura que cada colaborador se enfoque en sus actividades específicas, lo cual es fundamental para la optimización de los procesos internos y el desempeño general de la organización:



**Figura 1.** Estructura organizacional de la empresa Carro Seguro Carseg S.A

**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

### 1.2.6 PESTEL

“El análisis PESTEL permite determinar los factores más importantes en los ámbitos Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental (Environmental en inglés) y Legal. Como se puede ver, las siglas de cada uno de estos ámbitos forman el acrónimo PESTEL” (Noguera y Salvador, 2024 ).

Al aplicar este análisis a una empresa como Carro Seguro Carseg S.A., se busca entender cómo estos factores externos influyen en su operación y desarrollo. Con la constante evolución del mercado, la innovación tecnológica, las regulaciones gubernamentales y las tendencias sociales, es fundamental para la empresa identificar las oportunidades y amenazas que podrían impactar su competitividad. El Análisis PESTEL proporciona una visión integral del contexto en el que opera la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas adaptadas a los cambios y retos del entorno.

A continuación, se presenta el Análisis PESTEL de la empresa Carro Seguro Carseg S.A., basado en las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que pueden impactar en su desempeño:

**Tabla 1.** Análisis PESTEL

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	La empresa opera en un entorno regulado por políticas gubernamentales sobre seguridad, transporte y telecomunicaciones. Las decisiones del gobierno sobre seguridad vial, regulación de tecnologías y normativas fiscales pueden influir en el desarrollo y crecimiento de Carro Seguro Carseg S.A. Además, su proceso de expansión a otros países como Perú, Colombia y Chile implica adaptarse a los marcos políticos de cada nación.

<b>Económico</b>	La inflación, las tasas de interés y el poder adquisitivo de los consumidores afectan la demanda de servicios de seguridad vehicular. A esto se suma, la competencia y los cambios en los precios de los insumos tecnológicos pueden influir en los costos operativos y la rentabilidad.
<b>Social</b>	Existe una creciente conciencia sobre la seguridad y protección personal en la sociedad, lo cual genera una demanda por productos que ofrezcan rastreo y monitoreo de vehículos. Pero, para mantener una buena calidad de servicio es necesario gestionar los índices de rotación personal.
<b>Tecnología</b>	La inmersión de la tecnología en la vida de las personas de manera gradual, permite que los hábitos de los consumidores evolucionen, esto favorece a Carro Seguro Carseg en la comercialización de dispositivos tecnológicos avanzados. La rápida evolución de la tecnología, la aparición de nuevos competidores con soluciones más avanzadas y la necesidad de mantener la infraestructura tecnológica actualizada son retos que la empresa debe afrontar.
<b>Ambiental</b>	La empresa debe considerar la sostenibilidad en sus operaciones, aunque su actividad no es directamente impactante para el medio ambiente, el uso de tecnologías como el rastreo satelital y la electrónica puede generar residuos electrónicos. Por otro lado, es importante y

	trascendental que las empresas ejecuten las OD's para mitigar el impacto ambiental y participar en la eficiencia energética de los equipos.
<b>Legal</b>	Carseg debe cumplir con las leyes locales e internacionales relacionadas con la seguridad de datos y la privacidad de los usuarios, especialmente porque maneja información sensible de sus clientes. Las regulaciones sobre el uso de tecnología y comunicaciones móviles, así como las políticas de importación y exportación de productos tecnológicos, son aspectos clave a considerar.

---

**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

Este análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que afectan a Carro Seguro Carseg S.A., permitiéndole adaptar sus estrategias a las dinámicas cambiantes del entorno macroeconómico, político y social, a fin de seguir siendo competitiva y sostenible en el mercado.

### *1.2.7 FODA*

El análisis FODA, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno, que a su vez facilita la toma de decisiones (Huerta, 2020). El Análisis FODA de la empresa Carro Seguro Carseg S.A. tiene como objetivo evaluar los factores internos y externos que influyen en su desempeño y posicionamiento en el mercado.

A través de este análisis, se podrá comprender mejor los elementos que contribuyen al éxito de la organización, así como los retos que enfrenta, permitiendo la formulación de estrategias que optimicen su competitividad y sostenibilidad.

**Tabla 2.** FODA de la empresa Carro Seguro Carseg S.A

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
1. Liderazgo en el sector: Carro Seguro Carseg S.A. es pionera en el mercado ecuatoriano de rastreo vehicular, con más de 30 años de experiencia.	1. Expansión internacional: La empresa está en proceso de expansión hacia mercados de Perú, Colombia y Chile, lo que abre nuevas oportunidades de crecimiento.
2. Innovación tecnológica: Dispositivos de rastreo y monitoreo con tecnología avanzada como el sistema <i>Hunter</i> para la recuperación de vehículos robados.	2. Crecimiento del mercado de seguridad vehicular: Aumento de la demanda por soluciones de rastreo y monitoreo debido a la preocupación por la seguridad y el robo de vehículos.
3. Cobertura nacional: Nueve oficinas a nivel nacional, con una fuerte presencia en Guayaquil y otras regiones del Ecuador.	3. Desarrollo de productos innovadores: El mercado actual, demanda cada vez más productos innovadores que responden a las necesidades emergentes de los consumidores, lo cual representa una oportunidad para que la empresa aproveche esta tendencia y expanda su oferta competitiva
4. Equipo altamente capacitado: Cuenta con un personal especializado y con experiencia en tecnología y seguridad vehicular.	4. Alianzas estratégicas: El entorno de negocios actual abre la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas locales e internacionales, lo que permitiría ampliar y fortalecer la oferta de servicios y productor en el mercado
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1. Rotación de personal: Alta rotación de personal, especialmente en el área comercial, lo que genera costos adicionales en reclutamiento y capacitación.	1. Competencia intensa: Existen competidores locales e internacionales que ofrecen productos similares, lo que genera presión en la diferenciación del mercado.

<p>2. Falta de un plan de compensación competitivo: La ausencia de un plan de compensación claro puede generar desmotivación entre los empleados y afectar su rendimiento.</p>	<p>2. Cambios regulatorios: Las políticas y regulaciones gubernamentales pueden afectar el modelo de negocio, especialmente en términos de normativas sobre seguridad vehicular y tecnología.</p>
<p>3. Dependencia del mercado local: Aunque la empresa está en expansión, aún depende principalmente del mercado ecuatoriano para sus ingresos.</p>	<p>3. Condiciones económicas fluctuantes: La inestabilidad económica en Ecuador y otros países puede afectar el poder adquisitivo de los clientes y la demanda de productos de seguridad.</p>
<p>4. Limitada diversificación de servicios: Aunque la empresa ofrece una gama de productos relacionados con la seguridad vehicular, la diversificación en otros servicios tecnológicos podría ser limitada.</p>	<p>4. Avances tecnológicos de la competencia: La competencia puede introducir nuevas tecnologías de rastreo y monitoreo que superen los productos actuales de Carro Seguro Carseg S.A.</p>

### 1.3 Los planes de compensación

En un entorno empresarial donde la competencia por captar y retener talento calificado es cada vez más intensa, los planes de compensación se han convertido en un factor clave no solo para atraer profesionales altamente capacitados, sino también para garantizar su permanencia dentro de la organización a largo plazo.

Una estructura de compensación integral no se limita únicamente a ofrecer un salario fijo y comisiones por desempeño, sino que debe contemplar un conjunto de beneficios que fortalezcan tanto el bienestar económico como el emocional de los colaboradores. Por ejemplo, además del sueldo base, se pueden implementar incentivos económicos como bonificaciones por cumplimiento de metas o participación en utilidades. También es fundamental promover el desarrollo profesional mediante programas de capacitación, cursos de especialización y mentorías.

Estos planes no solo deben enfocarse en ofrecer un salario fijo y comisiones por cumplimiento de metas, sino también en incluir incentivos adicionales que fomenten la

estabilidad y satisfacción laboral. La ausencia de beneficios atractivos puede afectar la percepción de los empleados sobre su crecimiento dentro de la organización, aumentando la probabilidad de rotación y disminuyendo la productividad general del equipo. En el caso de Carro Seguro Carseg S.A., el impacto de la reducción de beneficios tras la pandemia ha evidenciado la necesidad de rediseñar su plan de compensación para recuperar la confianza del equipo comercial y mejorar su desempeño.

### *1.3.1 El desempeño*

El desempeño dentro de la empresa Carro Seguro Carseg S.A. se basa en una serie de factores clave que influyen directamente en la productividad, la calidad del servicio y el logro de los objetivos comerciales. En primer lugar, la estructura de compensación juega un papel fundamental, ya que los empleados que reciben una retribución justa y alineada con su esfuerzo y resultados tienden a sentirse más motivados y comprometidos con la empresa. Un sistema de incentivos bien diseñado, que combine salario fijo, comisiones y beneficios adicionales, fomenta la lealtad del equipo y reduce la rotación de personal, garantizando estabilidad en la fuerza de ventas y continuidad en la relación con los clientes.

Además, el desempeño de los distintos equipos de la empresa, entre los cuales se encuentra el equipo comercial, depende en gran medida de la capacitación y el desarrollo profesional. Contar con conocimientos actualizados sobre productos, tendencias del mercado, estrategias de ventas y otras áreas específicas permite a los colaboradores desempeñar su labor con mayor efectividad. Por ello, la empresa debe garantizar la formación continua de todo su personal, proporcionando herramientas y metodologías que optimicen el rendimiento y faciliten la adaptación a los constantes cambios del sector.

### *1.3.2 Rotación Laboral*

Actualmente, el equipo comercial de Carro Seguro Carseg S.A. recibe un salario fijo junto con comisiones basadas en el cumplimiento de presupuestos asignados. Si bien este sistema de remuneración busca incentivar el rendimiento, la falta de beneficios adicionales y un plan de compensación competitivo podría estar llevando a los empleados a buscar oportunidades en otras empresas que ofrezcan paquetes más completos y

atractivos. La empresa enfrenta, por lo tanto, el desafío de revisar y mejorar su estructura de compensación para reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción y motivación de su equipo comercial.

**Tabla 3.** Relación entre los Niveles de Rotación de Personal y la Compensación en Carro Seguro Carseg S.A.

<b>Año</b>	<b>Índice de rotación de personal (%)</b>	<b>Características del paquete de compensación</b>
<b>2018</b>	8%	Sueldo fijo + comisiones por cumplimiento de presupuesto. Beneficios adicionales (guardería, alimentación, salud).
<b>2020</b>	20%	Sueldo fijo + comisiones. Reducción o eliminación de beneficios adicionales debido a la crisis económica.
<b>2021</b>	30%	Sueldo fijo + comisiones. Beneficios limitados (reducidos o suspendidos por la pandemia).
<b>2022</b>	35%	Sueldo fijo + comisiones. Beneficios casi nulos, debido a la crisis post-pandemia.
<b>2023</b>	Pendiente	Sueldo fijo + comisiones. Revisión de beneficios en proceso.

**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

La correlación directa entre los niveles de rotación de personal y las variaciones en el paquete de compensación ofrecido por Carro Seguro Carseg S.A. ha sido un factor determinante en la estabilidad y desempeño de sus equipos. Antes de la pandemia, el

índice de rotación se mantenía en un nivel relativamente bajo, alrededor del 8%, lo cual podría atribuirse a un paquete de compensación atractivo y competitivo que incluía beneficios adicionales como guardería para los hijos de los empleados, alimentación subvencionada y planes de salud.

Aunque este paquete resultó especialmente significativo para el equipo comercial, su influencia positiva se extendió también a los equipos financiero y de talleres, contribuyendo de manera integral a la estabilidad organizacional. Estos beneficios no solo contribuían a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sino que también fortalecían su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, generando un ambiente laboral estable y motivador.

Sin embargo, en los años posteriores a la pandemia (2020-2022), el índice de rotación experimentó un incremento significativo, alcanzando un 20% en 2020, un 30% en 2021 y un alarmante 35% en 2022, este aumento drástico en la rotación de personal sugiere que los cambios en los beneficios y en la estructura de compensación jugaron un papel determinante en la disminución de la retención de empleados.

La reducción o eliminación de algunos beneficios esenciales, posiblemente debido a la crisis económica derivada de la pandemia, generó una percepción negativa entre los trabajadores, quienes pudieron haber considerado que la empresa ya no les ofrecía condiciones laborales suficientemente atractivas en comparación con otras opciones en el mercado.

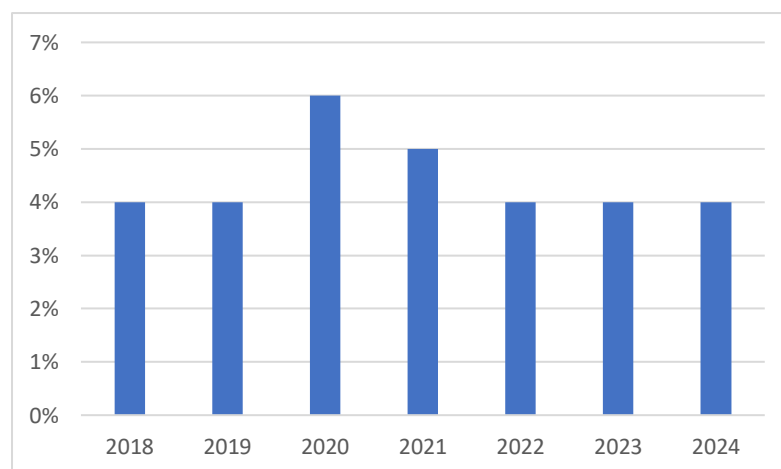
Además, la falta de un plan de compensación competitivo, basado en incentivos alineados con las expectativas del personal, parece haber acentuado esta problemática, ya que los empleados buscan estabilidad económica y reconocimiento por su esfuerzo. Cuando la compensación y los beneficios no responden adecuadamente a las necesidades del equipo de trabajo, es natural que se incremente la rotación, afectando directamente la operatividad, la productividad y la calidad del servicio al cliente.

El impacto de esta rotación no solo se traduce en costos adicionales derivados de la contratación y capacitación de nuevos empleados, sino que también afecta la continuidad de las estrategias comerciales, la consolidación de relaciones con los clientes y la moral

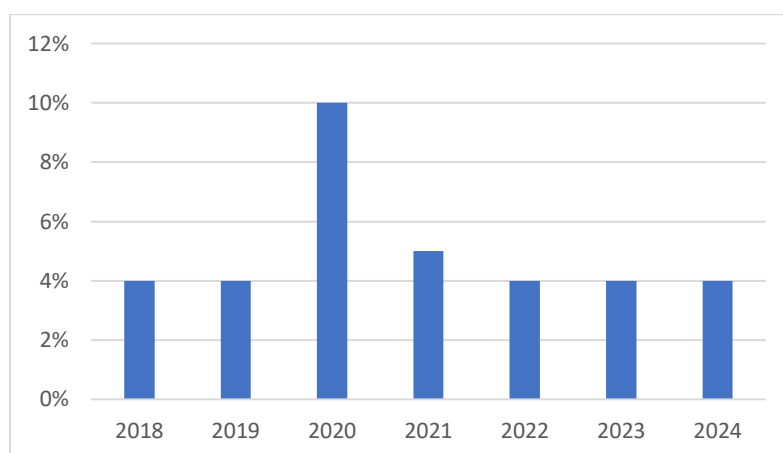
del equipo de trabajo restante, quienes pueden verse desmotivados ante la falta de estabilidad en la plantilla.

Por ello, resulta imperativo que la empresa Carro Seguro Carseg S.A. realice un análisis profundo de su plan de compensación y lo actualice conforme a las expectativas y necesidades actuales de sus empleados. Implementar una estrategia de compensación integral, que combine incentivos económicos con beneficios adicionales como formación continua, programas de bienestar y oportunidades de crecimiento dentro de la organización, contribuirá a mejorar la satisfacción y retención del personal, fortaleciendo así el compromiso y la eficiencia del equipo comercial a largo plazo.

En este apartado también se presenta un análisis comparativo de los índices de rotación de personal en dos áreas fundamentales de la organización, a saber, el área financiera y el área de talleres. Se pretende evidenciar cómo las variaciones en el paquete de compensación especialmente la inclusión o eliminación de beneficios adicionales se han correlacionado con la estabilidad laboral en cada uno de estos departamentos. A partir de los datos recopilados entre 2018 y 2024, se destaca que, mientras el área financiera ha mantenido índices de rotación estables en un rango de 4% a 6%, el área de talleres experimentó un pico significativo del 10% en 2020, en un contexto en el que el paquete de compensación se redujo a un sueldo fijo en la mayoría de los años. Este análisis permite identificar los efectos de las políticas de compensación sobre la retención del talento y sienta las bases para proponer estrategias de mejora adaptadas a las particularidades de cada área.



**Figura 2.** Índice de rotación del área financiera  
**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A



**Figura 3.** Índice de rotación del área de talleres

**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

### *1.3.3 Metodología de compensación utilizada por Carro Seguro Carseg S.A*

Carro Seguro Carseg S.A. ha implementado una metodología de compensación basada en un esquema fijo y variable, complementado con beneficios adicionales que, antes de la pandemia, favorecerían la retención del talento y la estabilidad de sus equipos, en particular en áreas como la comercial, financiera y de talleres. Sin embargo, la reducción de estos beneficios en los años posteriores ha generado un incremento en la rotación del personal, lo que evidencia la necesidad de revisar y optimizar la estrategia de compensación para mejorar el desempeño laboral y reducir el índice de rotación en toda la organización.

#### *1.3.3.1 Compensación Fija y Variable*

La estructura salarial en Carseg combina un salario base fijo con un componente variable basado en comisiones, el cual depende del cumplimiento de presupuestos y objetivos comerciales. Este modelo busca incentivar el desempeño y la productividad del equipo de ventas, motivando a los empleados a alcanzar sus metas para obtener mayores ingresos. No obstante, si no se complementa con incentivos a largo plazo, puede generar inestabilidad en la percepción de los trabajadores, afectando su compromiso con la empresa.

#### *1.3.3.2 Beneficios Adicionales (Antes de la Pandemia 2019)*

Previo a la crisis sanitaria, Carseg aplicaba una metodología de compensación total, integrando tanto beneficios monetarios como no monetarios con el objetivo de mejorar la

calidad de vida de sus empleados y fortalecer su sentido de pertenencia hacia la empresa. Dentro de estos beneficios, se encontraba el acceso a servicios de guardería para los hijos de los trabajadores, lo que no solo facilitaba la conciliación entre la vida laboral y personal, sino que también generaba un ambiente de confianza y estabilidad para los empleados con responsabilidades familiares.

Adicionalmente, la empresa ofrecía alimentación subvencionada, lo que contribuía a reducir costos diarios para los colaboradores y promovía su bienestar al garantizarles una alimentación balanceada durante la jornada laboral. Otro de los aspectos fundamentales de esta estrategia de compensación era la inclusión de planes de salud, asegurando el acceso a servicios médicos tanto para los empleados como para sus familias, lo que representaba una ventaja significativa en términos de seguridad y calidad de vida.

Estos beneficios no solo impactaban positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, sino que también se reflejaban en un mayor compromiso, motivación y productividad, ya que, al sentirse respaldados por la empresa, su desempeño y lealtad aumentaban considerablemente.

Además, la percepción de estabilidad generada por estos incentivos favorecía la retención del talento en diversas áreas clave como la comercial, la financiera y los talleres reduciendo los índices de rotación y fortaleciendo la continuidad operativa de la organización. Esta estabilidad se fundamentaba en la confianza que transmitían los beneficios adicionales, los cuales no solo mejoraban la satisfacción individual de los colaboradores, sino que también potenciaban la sinergia y eficiencia entre departamentos. Sin embargo, con la llegada de la pandemia y la posterior crisis económica, muchos de estos beneficios fueron eliminados o reducidos, afectando la satisfacción de los empleados en todas las áreas y desencadenando un incremento significativo en la rotación.

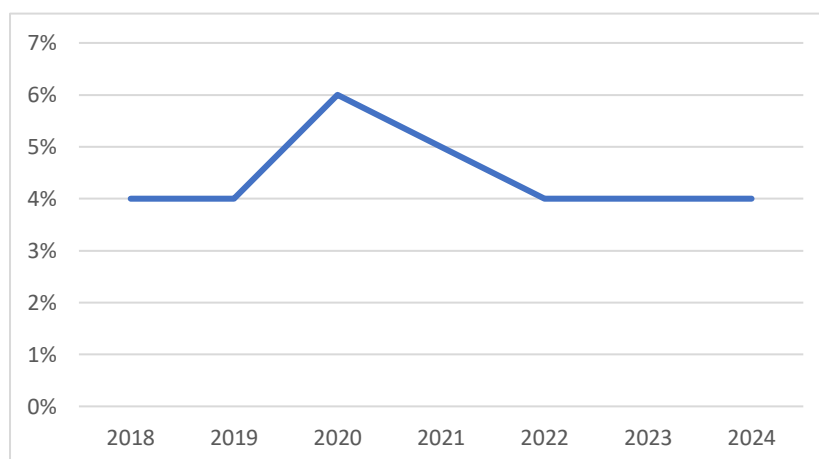
Este escenario evidencia la importancia de mantener una estrategia de compensación integral y sostenible, que garantice el compromiso y la estabilidad del talento en cada departamento, y que responda de manera efectiva a los desafíos del entorno actual.

## **2. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CARRO SEGURO CARSEG S.A**

Para evaluar la situación actual del área comercial de Carro Seguro CARSEG S.A., se realizó una entrevista estructurada aplicada al área financiera y comercial de la empresa. A través de esta técnica de recolección de datos, se obtuvo información clave sobre cuatro aspectos fundamentales: compensación económica, beneficios adicionales, desempeño laboral y rotación de personal. El análisis se sustenta en principios de gestión del talento humano, teorías de motivación laboral como la Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de los Factores de Herzberg, así como en modelos de compensación estratégica aplicados en el sector asegurador.

### **2.1 Análisis de diagnóstico al representante del área financiera**

El análisis de la encuesta aplicada al jefe del área financiera de Carro Seguro Carseg S.A. revela que el paquete salarial actual, basado en un sueldo fijo, es percibido como adecuado y ha contribuido a mantener la estabilidad en el departamento, donde los índices de rotación se sitúan entre el 4% y el 6%. Esta estabilidad se fundamenta en la seguridad y previsibilidad que ofrece el sueldo fijo, altamente valorada por los colaboradores, en contraste con áreas como la comercial, donde la búsqueda de ofertas salariales más competitivas ha generado un mayor flujo de renuncias. La larga trayectoria del personal, evidenciada por el jefe del área con más de 18 años en la empresa, refuerza una cultura organizacional orientada a la estabilidad y el compromiso, factores que compensan la eliminación progresiva de beneficios adicionales tras la pandemia. Históricamente, beneficios como guardería, alimentación y planes de salud han contribuido a la retención y percepción de estabilidad en la empresa; sin embargo, en el área financiera, la reducción o eliminación de estos beneficios ha tenido un impacto mínimo, dado que la seguridad laboral y la cultura de permanencia prevalecen. Aun así, se sugiere que la reintroducción parcial de algunos beneficios, o la incorporación de nuevas iniciativas orientadas al bienestar integral, como programas de salud mental, podría potenciar aún más la satisfacción y el compromiso del equipo.



**Figura 4.** Índice de Rotación de personal basado en datos extraídos de la técnica  
**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

En relación al desempeño laboral, el jefe del área financiera destaca que, aunque el sistema de compensación actual es más básico en comparación con lo ofrecido en el pasado, sigue siendo suficiente para incentivar un desempeño estable. Los colaboradores se evalúan en función de la eficiencia, el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo, aspectos que se mantienen constantes gracias a la experiencia acumulada y el compromiso demostrado a lo largo del tiempo. La estabilidad en el rendimiento se ve favorecida por la seguridad que proporciona el sueldo fijo, permitiendo al personal concentrarse en sus responsabilidades sin distracciones derivadas de fluctuaciones en los incentivos.

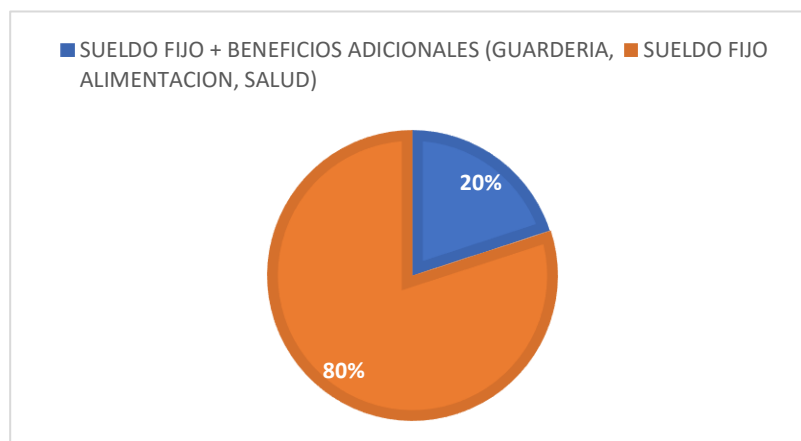
Finalmente, la baja rotación de personal en el área financiera es un reflejo de una gestión exitosa del talento, en la que la solidez del paquete compensatorio, aun en ausencia de algunos beneficios adicionales, ha resultado suficiente para retener a los colaboradores. Esta estabilidad, reforzada por una fuerte cultura organizacional y la experiencia prolongada del equipo, evidencia que la estructura de compensación actual es eficaz para este departamento, y que la incorporación de beneficios complementarios podría servir de refuerzo sin comprometer la seguridad que ya existe.

## **2.2 Análisis de diagnóstico al representante del área comercial**

El jefe Comercial indicó que el paquete salarial actual combina un salario base con comisiones por cumplimiento de metas, lo cual es una práctica común en el sector asegurador. Este modelo de compensación se basa en la teoría del refuerzo de Skinner,

en la que Merchán (2022) considera que sostiene que los incentivos financieros aumentan la probabilidad de comportamientos deseados, en este caso, la venta de pólizas. Sin embargo, el sistema de compensación de la empresa presenta desafíos relacionados con la estabilidad financiera de los empleados. La variabilidad en los ingresos debido a la dependencia de comisiones genera incertidumbre, lo que puede afectar la motivación y el compromiso del equipo comercial en períodos de baja demanda.

Además, se identificó que existen diferencias en la compensación entre departamentos, ya que en otras áreas de la empresa predominan esquemas salariales más estables, mientras que el equipo comercial depende en gran medida de un esquema basado en comisiones, otras áreas de la empresa, como el departamento administrativo, financiero y de servicio al cliente, cuentan con salarios fijos más estables, lo que les proporciona mayor seguridad económica.



**Figura 5.** Compensaciones  
**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

De acuerdo con la Teoría de la Equidad de Adams, estas diferencias pueden generar percepciones de desigualdad y afectar la satisfacción laboral de los empleados comerciales, quienes podrían considerar injusto su esquema de ingresos en comparación con otros colaboradores de la organización, cuando los colaboradores comparan sus ingresos y beneficios con los de sus compañeros en otros departamentos, pueden experimentar sentimientos de inequidad si consideran que el esfuerzo y desempeño requeridos en su puesto no están siendo recompensados de manera justa en relación con otros roles dentro de la empresa. (Muñoz, 2022).

El uso de la técnica aplica, destacó que los beneficios adicionales son un factor determinante en la retención del talento ya que influyen directamente en la satisfacción laboral y en la percepción de estabilidad dentro de la empresa. Más allá de la compensación económica, estos beneficios juegan un papel clave en la calidad de vida de los empleados y pueden ser un diferenciador importante en un mercado laboral competitivo como el sector asegurador.

De acuerdo con la Teoría de los Factores de Herzberg, los beneficios adicionales forman parte de los factores higiénicos que, si bien no generan motivación directa, su ausencia sí provoca insatisfacción. En este sentido, la empresa podría fortalecer su estrategia de retención del talento mediante la reintroducción de algunos beneficios clave y la implementación de nuevos incentivos que respondan a las necesidades actuales de los colaboradores. Esto incluiría no solo recuperar subsidios eliminados, sino también incorporar mayor flexibilidad laboral, programas de bienestar integral y planes de reconocimiento basados en desempeño y antigüedad (Gómez, 2019).

El modelo de compensación de la empresa está directamente vinculado al desempeño laboral de los colaboradores, medido principalmente en función del volumen de ventas. Sin embargo, este enfoque presenta limitaciones, ya que no considera otras métricas clave, como la calidad del servicio, la fidelización del cliente y el desarrollo de habilidades comerciales.

En este sentido, se señaló que la empresa podría fortalecer su esquema de incentivos mediante la incorporación de elementos como reconocimientos no monetarios, programas de desarrollo profesional y oportunidades de ascenso. También se mencionó la posibilidad de otorgar bonificaciones adicionales por desempeño sostenido, en lugar de solo premiar el cumplimiento de metas mensuales.

Uno de los aspectos más críticos identificados en el diagnóstico fue la alta rotación de personal en el área comercial. Según el jefe Comercial, las principales causas de este fenómeno incluyen la inestabilidad en los ingresos debido a la dependencia de comisiones, los altos niveles de estrés y presión por cumplimiento de metas, y la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. La rotación de personal es un

problema recurrente en el sector asegurador, pero en el caso de Carro Seguro CARSEG S.A., este problema se agrava por la falta de un plan de fidelización del talento.

Uno de los aspectos más críticos identificados en el diagnóstico fue la alta rotación de personal en el área comercial, en el que se identifican las principales causas de este fenómeno incluyen la inestabilidad en los ingresos debido a la dependencia de comisiones, los altos niveles de estrés y presión por cumplimiento de metas, y la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. La rotación de personal es un problema recurrente en el sector asegurador, pero en el caso de Carro Seguro CARSEG S.A., este problema se agrava por la falta de un plan de fidelización del talento.

Para mitigar este problema, el jefe comercial sugirió que la empresa implemente un plan de carrera definido, que permita a los colaboradores visualizar oportunidades de crecimiento a largo plazo. Asimismo, se propuso un programa de mentoría para fortalecer las habilidades comerciales y brindar apoyo a nuevos empleados, así como la implementación de bonificaciones por antigüedad, para incentivar la permanencia del talento clave.

El análisis basado en la técnica aplicada evidencia que Carro Seguro CARSEG S.A. tiene un modelo de compensación atractivo en términos de estructura salarial y comisiones; sin embargo, presenta áreas de mejora clave que pueden estar influyendo en el aumento sostenido de la rotación del personal comercial en los últimos años. La reducción o eliminación de beneficios adicionales, como guardería, alimentación y planes de salud, ha generado una percepción de menor estabilidad y menor competitividad en comparación con otras empresas del sector asegurador, lo que podría estar incentivando a los empleados a buscar nuevas oportunidades laborales.

Para abordar este desafío y revertir la tendencia de alta rotación, es fundamental que la empresa implemente estrategias de mejora en su esquema de compensación. Estas estrategias podrían incluir ajustes en la compensación fija para brindar mayor seguridad financiera, la reincorporación de beneficios adicionales personalizados según las necesidades de los empleados, incentivos no monetarios que refuercen el compromiso y el sentido de pertenencia, y programas de desarrollo profesional que ofrezcan oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Dado que el índice de rotación de personal ha mostrado un aumento significativo desde 2020, pasando del 8% en 2018 al 35% en 2022, la implementación de estas estrategias permitiría no solo fortalecer la motivación y la estabilidad financiera de los empleados comerciales, sino también consolidar un equipo más comprometido y productivo. En un entorno competitivo como el sector asegurador, la capacidad de retener talento es clave para el éxito empresarial, por lo que la revisión y optimización del modelo de compensación y beneficios se presenta como una medida urgente y estratégica para mejorar la satisfacción y fidelización del talento humano en Carro Seguro CARSEG S.A.

### **2.3 Análisis de diagnóstico al representante del área de talleres**

El análisis de la entrevista aplicada al jefe del área de talleres de Carro Seguro Carseg S.A. revela que, en términos de compensación económica, el actual paquete basado en un sueldo fijo ha sido percibido como adecuado en función de la estabilidad laboral que históricamente ha caracterizado a este departamento, especialmente considerando que, a diferencia de otras áreas, en 2018 se ofrecían beneficios adicionales (guardería, alimentación y salud) que fueron eliminados a partir de 2019, y pese a ello, el índice de rotación se ha mantenido en un 4% en la mayoría de los años, salvo un pico del 10% en 2020, lo cual sugiere que si bien el salario fijo cubre las necesidades básicas de los empleados, la ausencia de incentivos variables o bonificaciones relacionadas con el desempeño podría limitar la capacidad del paquete para premiar el esfuerzo extraordinario o motivar mejoras en la productividad, situación que, en el contexto de un entorno económico incierto, se hizo evidente durante la crisis sanitaria.

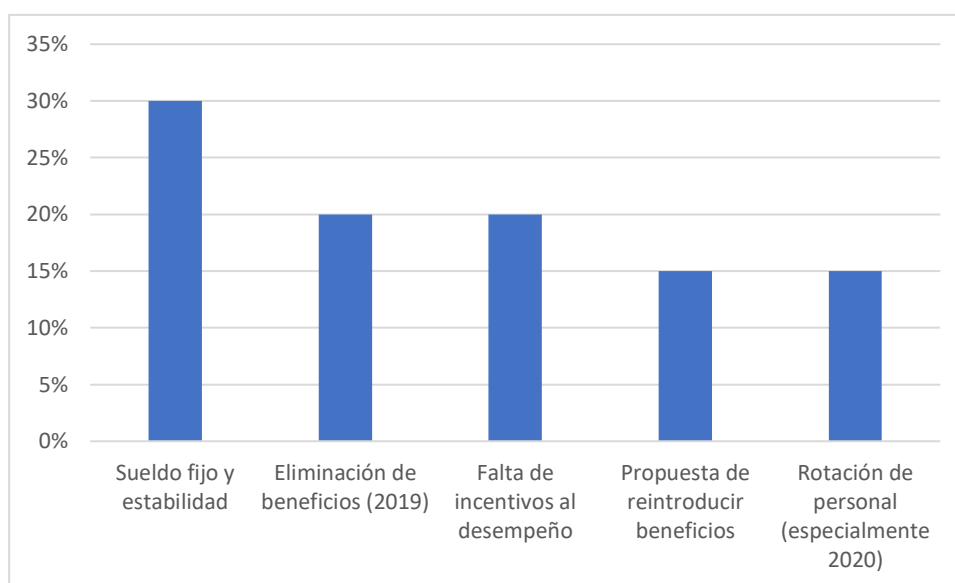
En lo que respecta a los beneficios adicionales, el jefe del área de talleres subraya que, aunque la eliminación de estos beneficios ha tenido un impacto mínimo en la retención de un equipo que se caracteriza por una elevada estabilidad y un ciclo de carrera que a menudo culmina en la jubilación, la reducción de dichos incentivos en 2019 y su ausencia posterior podrían haber contribuido al incremento temporal del índice de rotación en 2020, lo cual pone de manifiesto la importancia de reintroducir, al menos de manera parcial, beneficios que respondan a las necesidades específicas de los técnicos, como programas de salud integral, subsidios para transporte o iniciativas de bienestar, ya que

estos elementos podrían mejorar la calidad de vida de los colaboradores y reforzar su compromiso con la empresa en momentos de incertidumbre.

Respecto al desempeño laboral, la entrevista destaca que, si bien el sistema de compensación actual basado en un sueldo fijo resulta suficiente para mantener un rendimiento estable y garantizar que los colaboradores cumplan con los objetivos operativos y de calidad inherentes a la naturaleza técnica del trabajo en talleres, la incorporación de incentivos económicos o no económicos podría potenciar aún más el desempeño, especialmente en aquellos casos en que se sobrepasan las metas de productividad o se demuestra una mejora significativa en la eficiencia, lo que a su vez permitiría alinear el reconocimiento del esfuerzo individual con los resultados obtenidos, promoviendo una cultura de excelencia y superación continua.

Finalmente, en cuanto a la rotación de personal, se observa que la estabilidad en el área de talleres se ha mantenido en niveles muy bajos durante la mayoría de los años analizados, lo cual se atribuye tanto a la solidez del paquete compensatorio vigente, aun sin los beneficios adicionales, como a la fuerte cultura organizacional forjada a lo largo de los años, reflejada en la prolongada permanencia del jefe y de muchos de sus colaboradores; sin embargo, el incremento del índice de rotación en 2020 evidencia que, en contextos de crisis y mayor presión externa, la ausencia de incentivos complementarios puede afectar la decisión de algunos trabajadores, sugiriendo que la implementación de un sistema de bonificaciones o la reintroducción de ciertos beneficios estratégicos podría contribuir significativamente a reforzar la estabilidad y la satisfacción del talento en el área de talleres.

En conclusión, el análisis fundamentado de la entrevista con el jefe del área de talleres demuestra que, si bien el paquete salarial basado en sueldo fijo ha sido en gran medida efectivo para mantener la estabilidad y un desempeño satisfactorio, la incorporación de incentivos adicionales y beneficios orientados a cubrir las necesidades específicas de los técnicos podría optimizar la retención y el compromiso del personal, adaptándose de manera más precisa a los desafíos y particularidades de este departamento en un entorno económico dinámico y exigente.



**Figura 6.** Componentes clave en la estabilidad laboral del área de talleres de Carseg S.A  
**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

## 2.4 Análisis de diagnóstico al área financiera

A partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores del área financiera de Carro Seguro Carseg S.A., se ha observado que, en lo que respecta a la compensación económica, la mayoría de los empleados manifiesta que, aunque su salario actual les permite cubrir de forma general sus necesidades y expectativas económicas, existe la percepción de que dicha compensación, al compararse con la de empresas similares en el sector, podría ser más competitiva, lo que lleva a sugerir que la relación entre la carga de trabajo y el salario debe ser reevaluada para que se perciba una correspondencia justa entre el esfuerzo invertido y la remuneración recibida, pudiendo un ajuste salarial basado en la antigüedad o el desempeño incrementar significativamente el compromiso y la motivación de los colaboradores.

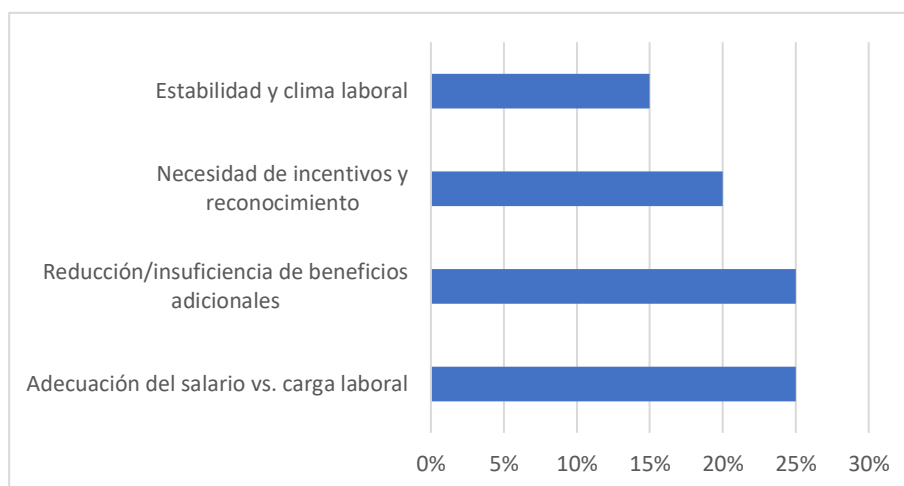
En cuanto a los beneficios adicionales, los entrevistados han expresado que, si bien valoran positivamente aquellos existentes como los planes de salud, la alimentación subvencionada y, en algunos casos, servicios de guardería la cobertura actual de estos beneficios no siempre logra satisfacer de manera integral sus necesidades personales y familiares, y la reducción o eliminación de algunos de ellos en el periodo post-pandemia ha contribuido a una sensación de menor calidad de vida y motivación laboral; por ello,

se plantea que la implementación de nuevos beneficios, tales como programas de salud mental o iniciativas orientadas al bienestar integral, podría mejorar de forma sustancial la satisfacción en el entorno laboral y, en consecuencia, impactar positivamente en el desempeño de los empleados.

Respecto al desempeño laboral, los colaboradores han destacado que para sentirse motivados en su puesto de trabajo es fundamental no solo el reconocimiento y la recompensa adecuada del esfuerzo y los resultados obtenidos, sino también la existencia de incentivos, tanto económicos como no económicos, que refuercen su contribución al logro de los objetivos organizacionales; asimismo, aunque se percibe que el sistema actual de evaluaciones de desempeño es relativamente justo y transparente, existe la inquietud de que una mayor vinculación directa entre los resultados evaluados y la estructura compensatoria podría potenciar aún más el sentido de valoración y pertenencia, favoreciendo una mejora sustancial en la productividad y la cohesión del equipo.

En lo que concierne a la rotación de personal, los entrevistados han señalado que, a pesar de que la estabilidad laboral es un factor primordial en su decisión de permanecer en la empresa, algunos han considerado dejar la organización en los últimos dos años debido a desafíos específicos en el ambiente laboral y a la percepción de que no se ofrecen suficientes oportunidades para el crecimiento profesional, lo que ha afectado tanto el desempeño individual como el clima de equipo; en este sentido, se sugiere que la implementación de medidas orientadas a fomentar una mayor estabilidad, tales como ajustes en la compensación y la incorporación de sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional, sería crucial para retener el talento clave y mejorar el ambiente laboral en general.

En conclusión, el análisis fundamentado a partir de las entrevistas con los colaboradores del área financiera de Carro Seguro Carseg S.A. evidencia que, si bien el paquete de compensación actual resulta adecuado para cubrir las necesidades económicas básicas, la adopción de ajustes en la estructura salarial y en los beneficios adicionales, junto con la implementación de un sistema de reconocimiento y desarrollo profesional más robusto, podría no solo incrementar el compromiso y la motivación de los empleados, sino también contribuir a la estabilidad y competitividad de la organización en un entorno empresarial cada vez más exigente y dinámico.



**Figura 7.** Factores que impactan en la motivación y permanencia del personal financiero  
**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

## 2.5 Análisis de diagnóstico al área comercial

El análisis de la información recabada a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores del área comercial, incluyendo representantes de ventas y ejecutivos comerciales, permite identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en la compensación, beneficios, desempeño laboral y estabilidad dentro de la empresa.

Los colaboradores expresan una percepción mixta sobre su salario, evidenciando tanto aspectos positivos como áreas de mejora dentro del esquema de compensación actual. Por un lado, algunos miembros del equipo valoran la estructura de comisiones, ya que les permite aumentar sus ingresos en función de su desempeño y los resultados obtenidos. Este modelo es visto como una oportunidad para quienes logran alcanzar o superar sus metas comerciales, dado que el esfuerzo y la productividad pueden traducirse en mayores beneficios económicos.

Sin embargo, otros empleados manifiestan que la remuneración fija no siempre es suficiente para cubrir plenamente sus necesidades y expectativas económicas, especialmente en meses donde las ventas pueden verse afectadas por factores externos, como la estacionalidad del mercado, la competencia o cambios en la demanda de los clientes. Esto genera una sensación de inestabilidad, ya que los ingresos pueden variar de un mes a otro, dificultando la planificación financiera personal.

Asimismo, un punto clave que se ha identificado es la percepción de que la carga laboral no siempre se ve reflejada de manera proporcional en la compensación. Durante ciertos periodos, especialmente en temporadas de alta demanda o cuando se deben cumplir objetivos exigentes, los colaboradores sienten que el esfuerzo adicional que requieren sus funciones no se traduce en un aumento significativo en sus ingresos. Este aspecto puede generar desmotivación, particularmente en situaciones donde las metas son altas, pero las comisiones o incentivos no compensan el esfuerzo adicional invertido.

Algunos empleados también destacan que la competitividad salarial dentro del sector juega un papel importante en su percepción sobre la compensación. Si bien reconocen que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y bonificaciones por desempeño, consideran que en otras organizaciones similares existen estructuras salariales más equilibradas, que combinan mejor el sueldo fijo con incentivos y beneficios adicionales.

Un punto clave es la comparación con el sector, donde se reconoce que la empresa se encuentra dentro del promedio, aunque con oportunidades de mejora en términos de bonos adicionales y estructura de incentivos.

Los colaboradores han identificado ciertos beneficios que valoran positivamente, destacando especialmente el seguro médico es percibido como un respaldo fundamental para su bienestar y el de sus familias, ya que les brinda tranquilidad ante cualquier eventualidad de salud. Por otro lado, las capacitaciones han sido bien recibidas porque no solo les permiten mejorar sus habilidades y conocimientos en el área comercial, sino que también fortalecen su crecimiento profesional dentro de la empresa, aumentando su sentido de pertenencia y motivación.

Sin embargo, a pesar de estos aspectos positivos, se ha identificado que algunos beneficios adicionales no cubren completamente las necesidades personales y familiares de los colaboradores. Por ejemplo, ciertos trabajadores han manifestado que la empresa podría mejorar su apoyo en áreas clave como la movilidad, la alimentación y los incentivos económicos, que impactan directamente en su calidad de vida.

Entre las propuestas más recurrentes dentro del equipo comercial, se encuentra la implementación de bonos por desempeño, que recompensen no solo el cumplimiento de

objetivos, sino también el esfuerzo constante y la fidelización de clientes. También se ha sugerido brindar subsidios o apoyo en transporte, dado que algunos empleados deben cubrir costos elevados para desplazarse diariamente a sus lugares de trabajo. Adicionalmente, se considera que la entrega de vales de alimentación sería un beneficio clave para mejorar el bienestar económico de los trabajadores y sus familias.

Otra necesidad detectada es la ampliación de las oportunidades de desarrollo profesional, a través de programas de formación más especializados y planes de carrera definidos que permitan visualizar un crecimiento a largo plazo dentro de la empresa. Algunos empleados han expresado su interés en capacitaciones más avanzadas en técnicas de negociación, estrategias de ventas y herramientas digitales, con el fin de optimizar su rendimiento y competitividad en el sector.

Un aspecto crítico mencionado por los colaboradores es la percepción de que en los últimos años ha habido una reducción o eliminación de ciertos beneficios que anteriormente formaban parte de su paquete laboral. Esta disminución ha impactado negativamente en su calidad de vida y en su motivación, ya que algunos de estos incentivos eran considerados fundamentales para su estabilidad económica y satisfacción laboral. Entre los cambios que han generado mayor preocupación, se encuentran la disminución de bonificaciones, ajustes en políticas de beneficios médicos y la reducción de incentivos que anteriormente complementaban su ingreso.

Uno de los principales motores de motivación para los colaboradores del área comercial radica en el reconocimiento continuo de su esfuerzo y desempeño, que va más allá de los incentivos económicos vinculados a las ventas, los empleados valoran profundamente el hecho de que su trabajo sea visibilizado y apreciado, tanto por sus superiores como por sus compañeros.

La sensación de logro y pertenencia dentro de la empresa se fortalece cuando el esfuerzo individual y colectivo es destacado mediante mecanismos de reconocimiento, lo que a su vez genera un ambiente laboral más positivo y estimulante.

Los empleados expresan la necesidad de contar con planes de carrera bien definidos, que les permitan visualizar oportunidades de ascenso y desarrollo a largo plazo. La falta de

perspectivas de crecimiento puede traducirse en una desmotivación progresiva, afectando la retención de talento y el compromiso con la empresa.

Si bien la empresa ofrece incentivos económicos en función del cumplimiento de metas comerciales, se ha identificado que estos podrían complementarse con incentivos no monetarios que fomenten un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. Por ejemplo, la posibilidad de acceder a días libres como recompensa por un alto rendimiento, horarios flexibles en función de objetivos alcanzados, o incluso reconocimientos públicos y personalizados que refuercen el sentido de logro.

En cuanto a la evaluación de desempeño, la percepción general es que el sistema actual cumple su función, aunque algunos colaboradores consideran que podría optimizarse en términos de transparencia y orientación al crecimiento profesional.

La estabilidad laboral es un aspecto de gran importancia para los empleados del área comercial, ya que influye directamente en su nivel de compromiso y en la planificación de su desarrollo profesional dentro de la empresa (Rojas, 2023).

Si bien no todos han manifestado una intención inmediata de cambiar de trabajo, existe una percepción generalizada de que la permanencia en la organización dependerá, en gran medida, de la existencia de oportunidades de crecimiento bien definidas y de una mayor claridad en la proyección de carrera.

La falta de perspectivas concretas sobre posibles ascensos o la ausencia de una estructura clara para el desarrollo profesional genera incertidumbre y podría influir en la decisión de algunos colaboradores de buscar nuevas oportunidades en otras compañías que ofrezcan un futuro laboral más predecible y atractivo.

Se ha identificado que la rotación de personal dentro del área comercial representa un desafío significativo para la estabilidad de las estrategias comerciales y la relación con los clientes, esto se representa en la salida frecuente de colaboradores no solo interrumpe la ejecución de planes estratégicos, sino que también puede afectar la confianza y fidelización de los clientes, quienes suelen establecer vínculos con ejecutivos de cuentas o representantes de ventas a lo largo del tiempo.

La falta de continuidad en el equipo de trabajo genera una curva de aprendizaje recurrente para los nuevos ingresos, lo que implica una inversión constante en capacitación y adaptación, impactando así en la eficiencia y el rendimiento general del área comercial.

A partir del análisis de la entrevista al jefe comercial y las respuestas de los colaboradores, no solo se identificaron fortalezas y áreas de mejora en la empresa, sino que también emergió la necesidad de un enfoque más estratégico en la comunicación interna y la alineación de objetivos organizacionales.



**Figura 8.** Factores que impactan en la motivación y permanencia del personal comercial  
**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

## 2.6 Análisis de diagnóstico al área de talleres

El análisis del área de talleres en Carro Seguro Carseg S.A. evidencia una evolución en el índice de rotación de personal que permite establecer la relación entre la compensación económica, los beneficios adicionales, el desempeño laboral y la estabilidad en la empresa. A partir de los datos obtenidos, se observa que la rotación de personal ha mantenido una tendencia estable en los últimos años, con un incremento significativo en 2020, cuando el índice de rotación alcanzó el 10%, lo que sugiere que factores externos como la crisis sanitaria mundial y la eliminación de beneficios adicionales pudieron haber

influido en la permanencia del personal. Con base en este contexto, se desarrollará un análisis detallado en cada dimensión evaluada.

En lo que respecta a la compensación económica, el personal del área de talleres cuenta con un esquema salarial basado únicamente en un sueldo fijo desde 2019, ya que en 2018 se ofrecían beneficios adicionales como guardería, alimentación y cobertura de salud, los cuales fueron eliminados posteriormente. A pesar de ello, el índice de rotación se ha mantenido relativamente bajo, con excepción del año 2020, cuando alcanzó el 10%, posiblemente debido a la incertidumbre económica generada por la pandemia y la falta de incentivos adicionales para retener al talento. En la actualidad, la permanencia del personal en el área de talleres sugiere que el salario es percibido como suficiente para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores; sin embargo, el hecho de que no existan incentivos variables o comisiones por productividad puede afectar la percepción de equidad salarial en comparación con otros departamentos. Esto implica que la implementación de un sistema de compensación basado en desempeño, experiencia o antigüedad podría ser una estrategia efectiva para reforzar el compromiso y la satisfacción laboral en el área de talleres.

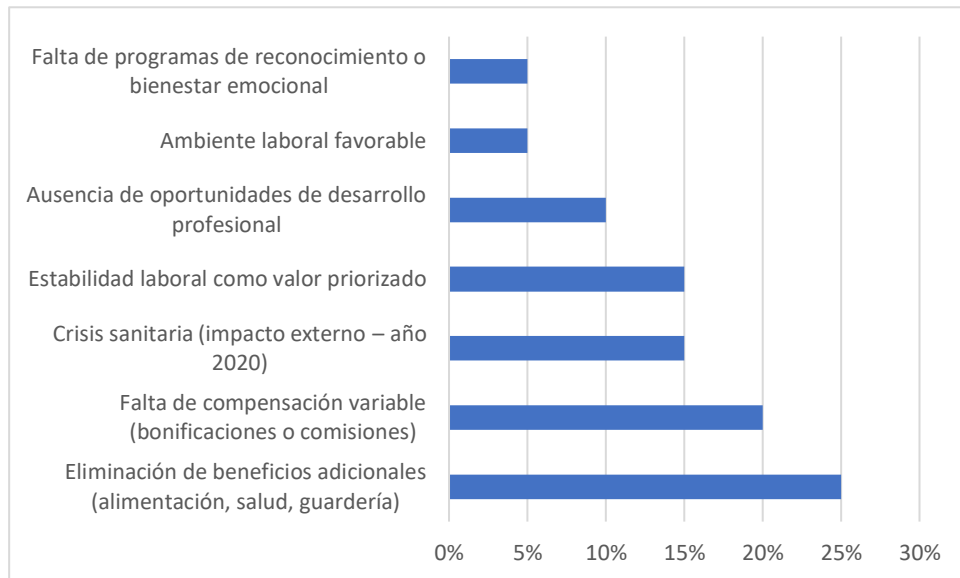
En relación con los beneficios adicionales, la reducción y posterior eliminación de estos desde 2019 no parece haber generado un impacto significativo en la rotación del personal, lo que indica que los empleados del área de talleres priorizan otros factores, como la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo, por encima de los beneficios complementarios.

No obstante, el pico de rotación en 2020 podría atribuirse, en parte, a la ausencia de incentivos adicionales en un contexto de crisis global, lo que generó que algunos colaboradores buscaran oportunidades en empresas con mejores paquetes de compensación. Aunque los beneficios han sido eliminados, la reintegración de ciertos incentivos, como subsidios en alimentación o asistencia médica, podría contribuir a mejorar la percepción de bienestar de los trabajadores, sin necesidad de incrementar significativamente la estructura salarial fija. Además, considerar programas de apoyo en salud mental o bienestar podría representar un valor agregado para la retención del personal y la reducción del ausentismo.

En cuanto al desempeño laboral, la estabilidad en la rotación del personal sugiere que los trabajadores del área de talleres mantienen un nivel de compromiso relativamente alto con la empresa, lo que se refleja en la continuidad de sus labores a pesar de la ausencia de incentivos adicionales. Sin embargo, es posible que la falta de una compensación variable o bonificaciones por productividad pueda generar desmotivación a largo plazo, afectando la eficiencia operativa. Si bien el desempeño laboral es evaluado en función de la calidad del trabajo realizado y el cumplimiento de tiempos de entrega, la implementación de incentivos económicos, tales como bonificaciones por eficiencia o cumplimiento de objetivos, podría aumentar la motivación y la competitividad dentro del equipo, incentivando un mejor rendimiento en el área. Además, un sistema de reconocimiento, ya sea económico o no económico, contribuiría a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.

En lo referente a la rotación de personal, los datos evidencian que, salvo el año 2020, el índice de rotación en el área de talleres ha sido relativamente bajo, manteniéndose en un 4% en la mayoría de los años analizados. Este comportamiento sugiere que los empleados valoran la estabilidad laboral, lo que podría estar relacionado con factores como la seguridad en el empleo, la experiencia acumulada en la empresa y la falta de oportunidades más atractivas en el mercado laboral. Sin embargo, el incremento del índice de rotación en 2020 indica que, en situaciones de crisis, la ausencia de incentivos adicionales puede influir en la decisión de los trabajadores de abandonar la empresa. Para reducir aún más la rotación y fortalecer la permanencia del personal en el área de talleres, sería recomendable evaluar la implementación de estrategias de retención, tales como programas de desarrollo profesional, ajustes salariales basados en la antigüedad y la introducción de incentivos que refuercen el compromiso de los empleados con la empresa. En conclusión, el análisis del área de talleres de Carro Seguro Carseg S.A. muestra que, a pesar de la eliminación de beneficios adicionales desde 2019, la rotación de personal se ha mantenido estable, lo que sugiere que los empleados priorizan la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo sobre los incentivos complementarios. Sin embargo, la falta de una compensación variable o de un sistema de incentivos puede afectar la motivación a largo plazo, lo que hace necesario considerar estrategias para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso del personal. La implementación de bonificaciones por desempeño, el restablecimiento de algunos beneficios clave y el reconocimiento del esfuerzo individual

y colectivo podrían ser medidas efectivas para mejorar la percepción de equidad y fortalecer la retención del talento en el área de talleres.



**Figura 9.** Factores que influyen en la rotación de personal en el área de talleres de Carseg S.A.

**Fuente:** Empresa Carro Seguro Carseg S.A

### 3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIONES EN LA EMPRESA CARRO SEGURO CARSEG S.A

La presente propuesta de Plan de Compensación Integral tiene como objetivo fortalecer la estabilidad financiera, motivación y retención del talento en Carro Seguro CARSEG S.A. A través de estrategias alineadas con las mejores prácticas del sector asegurador, se busca optimizar el esquema de compensaciones y beneficios para los empleados comerciales, reduciendo la rotación de personal y mejorando el clima laboral.

#### 3.1 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Mejorar la estructura salarial y de incentivos para brindar mayor estabilidad económica a los empleados.
- Implementar beneficios adicionales que aumenten la satisfacción y el compromiso del talento humano.
- Desarrollar estrategias de reconocimiento y motivación no monetarias.
- Reducir la rotación de personal mediante planes de desarrollo profesional y crecimiento interno.

#### 3.2 Fortalecimiento del Salario Base enfocado a la empresa

**Tabla 4.** Estrategias de Fortalecimiento del Salario Base

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Cómo se implementará</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Ajuste del esquema de compensación</b>	Mantener el resto del salario sujeto a comisiones variables.	Definir un porcentaje fijo del salario base que represente el 60%-70% total, dejando el resto sujeto a comisiones	Brindar mayor estabilidad financiera a los empleados reduciendo la incertidumbre en los ingresos
<b>Salario base competitivo</b>	Ajustar el salario base acorde con la carga laboral y el mercado.	Realizar un estudio de mercado para comparar salarios en el sector asegurador	Garantizar una remuneración justa y competitiva para atraer y retener talento

<b>Aplicar un incremento salarial progresivo según la antigüedad y el desempeño de cada empleado.</b>	Mejorar la percepción de justicia salarial y evitar la alta rotación de personal.	Realizar un análisis de equidad interna para identificar brechas salariales	Nivelar las diferencias entre las áreas comercial y administrativa
---	---	---	--

### 3.3 Modelo de Compensación Basado en Desempeño y Experiencia

Un modelo de compensación basado en desempeño y experiencia combina un salario base competitivo con incentivos variables en función del rendimiento y la trayectoria del empleado.

**Tabla 5.** Modelo de Compensación

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
Salario Base Competitivo	Ajustado según la carga laboral y el mercado asegurador. Se incrementa con la antigüedad y formación.	Asegurar estabilidad financiera y retener talento.
Bonos por desempeño en todas las áreas de la empresa	Incentivos trimestrales y anuales según ventas, retención de clientes y calidad del servicio	Motivar el alto rendimiento y la fidelización de clientes
Comisiones Escalonadas	Aumento progresivo del porcentaje de comisión según metas alcanzadas.	Premiar la productividad sostenida.
Bonificaciones por Experiencia	Incrementos salariales por años de servicio y formación certificada.	Fomentar la permanencia y el desarrollo profesional.
Evaluación 360°	Análisis del desempeño basado en métricas de ventas, satisfacción del cliente y trabajo en equipo.	Garantizar una evaluación integral y justa.

### 3.4 Optimización de Esquema de Comisiones

Tabla 6. Modelo para la optimización de Esquema de Comisiones

<b>Componente</b>		<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cómo se logrará</b>
<b>Comisión Variable</b>	<b>Base</b>	Comisión estándar basada en ventas, con escalones progresivos según rendimiento.	Mantener la motivación y premiar el volumen de ventas.	Aplicar un sistema de comisiones escalonadas, donde el porcentaje aumente con el cumplimiento de metas.
<b>Bonificación por Desempeño Sostenido</b>	<b>por</b>	Bono trimestral y anual para asesores con ventas constantes, fidelización y alta calidad de servicio	Recompensar la estabilidad y la retención de clientes.	Implementar un bono automático basado en indicadores como ventas acumuladas por cada mes finalizado, tasa de retención y satisfacción del cliente.
<b>Comisiones Escalonadas</b>		Incremento progresivo del % de comisión al superar ciertos umbrales de ventas. Ejemplo: 5% inicial → 7% al 110% de meta → 10% al 130% de meta.	Incentivar el sobrecumplimiento de metas.	Configurar un sistema automatizado que ajuste la comisión al finalizar el mes según el desempeño individual.
<b>Indicadores Adicionales Evaluación</b>	<b>en</b>	Se incluyen métricas como retención de clientes, índice de satisfacción, calidad de asesoramiento y referidos generados.	Evitar enfoque exclusivo en volumen de ventas y mejorar la experiencia del cliente.	Implementar encuestas de satisfacción postventa y evaluar la tasa de renovación de clientes.
<b>Bono Fidelización Clientes</b>	<b>por de</b>	Incentivo adicional para asesores que logren renovar pólizas de clientes existentes por más de 2 años consecutivos.	Fomentar la lealtad de los clientes y reducir cancelaciones.	Implementar un programa de recompensas para asesores que

				mantengan clientes activos y renueven pólizas por períodos prolongados.
<b>Evaluación de Calidad del Servicio</b>	Encuestas postventa a clientes para medir satisfacción. Los asesores con mejores puntuaciones reciben un bono adicional.	Asegurar excelencia en la atención y mejorar la reputación de la empresa.		Aplicar una escala de puntuación en las encuestas postventa y asignar bonificaciones a los asesores con mejores resultados.
<b>Incentivos Grupales</b>	Bonos adicionales cuando un equipo comercial alcanza metas conjuntas.	Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.		Establecer objetivos grupales trimestrales y asignar bonos cuando todos los miembros del equipo logren el 100% de la meta.
<b>Viajes e Incentivos Especiales</b>	Para los mejores asesores del año, con base en ventas, retención de clientes y satisfacción del cliente.	Reforzar el reconocimiento al alto desempeño.		Crear un ranking anual de desempeño y premiar a los mejores con viajes o experiencias exclusivas.

La Tabla 6, que presenta el modelo para la optimización del Esquema de Comisiones, se incluye con el fin de abordar de manera específica las necesidades del área comercial, la cual presenta un índice de rotación significativamente mayor en comparación con otras áreas de la empresa; por ello, se ha diseñado un sistema de compensación que no solo incentive el cumplimiento de metas a través de una comisión base variable y escalonada, sino que también premie la estabilidad y la calidad del servicio mediante bonificaciones por desempeño sostenido, fidelización de clientes, evaluaciones de calidad y logros

grupales, con el objetivo de contrarrestar la elevada rotación y fomentar una mayor retención y compromiso del talento en un entorno altamente competitivo.

### 3.5 Sistema de Comisiones escalonadas

El sistema de comisiones escalonadas tiene como fin motivar a los asesores comerciales a alcanzar y superar sus metas de ventas, garantizando una estructura de ingresos más equitativa y predecible. Al establecer un esquema progresivo donde el porcentaje de comisión aumenta con el cumplimiento de objetivos, se busca reducir la dependencia exclusiva de comisiones volátiles, brindar mayor estabilidad financiera, y fomentar la retención del talento dentro de la empresa. Además, este modelo impulsa la calidad del servicio y la fidelización de clientes, alineando el desempeño de los empleados con el crecimiento sostenible de Carro Seguro CARSEG S.A.

**Tabla 7.** Modelo de Comisiones Escalonadas

<b>Nivel de Cumplimiento meta (%)</b>	<b>de Porcentaje de Comisión Aplicado</b>	<b>de Ejemplo de Ventas Mensuales</b>	<b>Comisión Generada</b>
<b>Menos del 80% de la meta</b>	4%	2.000	80
<b>80% - 99% de la meta</b>	5%	2.500	200
<b>100% - 109% de la meta</b>	6%	3.500	300
<b>110% - 129% de la meta</b>	7%	5.000	400

El Modelo Integral de Compensación y Bonificaciones por Desempeño tiene como objetivo incentivar el rendimiento comercial mediante un esquema estructurado de comisiones escalonadas, bonificaciones automáticas y reconocimientos estratégicos. A través de este modelo, se busca recompensar no solo el volumen de ventas, sino también la fidelización de clientes, la calidad del servicio y el trabajo en equipo.

Para ello, se implementará un sistema automatizado que ajuste las comisiones de acuerdo con el cumplimiento de metas, acompañado de encuestas postventa y un programa de recompensas para asesores con mejor desempeño. Además, se establecerán objetivos grupales y rankings anuales que motiven la competitividad sana y la excelencia comercial.

**Tabla 8.** Modelo Integral de Compensación y Bonificaciones por Desempeño

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Método de implementación</b>	<b>Beneficio Esperado</b>
<b>Sistema de Comisiones Escalonadas</b>	Aumentar el porcentaje de comisión a medida que los empleados cumplen mayores metas de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un esquema progresivo donde el porcentaje de comisión crezca con el nivel de cumplimiento.</li> <li>- Configurar el sistema de pago para calcular automáticamente los montos según los rangos definidos.</li> </ul>	Mayor incentivo para alcanzar y superar metas, impulsando el rendimiento comercial.
<b>Bono Automático por Indicadores Clave</b>	Implementar un bono adicional basado en métricas clave como ventas acumuladas, retención de clientes y satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar ventas acumuladas mensualmente y aplicar bonificaciones progresivas.</li> <li>- Monitorear la tasa de retención y satisfacción mediante encuestas postventa.</li> </ul>	Incrementar la estabilidad de los ingresos y fomentar la fidelización de clientes.
<b>Sistema Automatizado de Comisiones</b>	Ajustar las comisiones de forma automática al cierre de cada mes según el desempeño individual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configurar un software de gestión comercial que calcule las comisiones en tiempo real.</li> <li>- Implementar reportes mensuales con desempeño detallado.</li> </ul>	Transparencia en los pagos y reducción de errores administrativos.
<b>Encuestas de Satisfacción y Retención de Clientes</b>	Evaluar la calidad del servicio mediante encuestas postventa y medir la tasa de renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar encuestas estructuradas a clientes después de cada venta.</li> <li>- Implementar métricas para</li> </ul>	Mejorar la calidad del servicio y optimizar las estrategias de fidelización.

		evaluar la satisfacción y realizar ajustes en la estrategia comercial.	
<b>Programa de Recompensas por Clientes Activos</b>	Incentivar a los asesores que mantengan clientes activos y logren renovaciones de pólizas.	- Bonificar a los asesores con mayor retención de clientes. - Establecer premios anuales para los mejores asesores.	Aumentar la lealtad del cliente y fortalecer la cartera de asegurados.
<b>Escala de Puntuación en Encuestas Postventa</b>	Asignar bonificaciones a los asesores con mejores calificaciones en satisfacción del cliente.	- Crear una escala de puntuación con umbrales para definir bonos. - Implementar reportes trimestrales para evaluar desempeño.	Elevar los estándares de servicio y mejorar la experiencia del cliente.
<b>Bonos por Objetivos Grupales</b>	Recompensar a los equipos que alcancen el 100% de los objetivos trimestrales.	- Definir metas colectivas alineadas con los objetivos empresariales. - Asignar bonificaciones grupales cuando se logren las metas.	Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración interna.
<b>Ranking Anual de Desempeño</b>	Crear una clasificación de los mejores asesores y premiarlos con incentivos exclusivos	- Implementar un sistema de ranking con métricas claras. - Premiar a los mejores con viajes, experiencias VIP o reconocimientos especiales.	Motivar la excelencia en el desempeño comercial y fortalecer la competitividad positiva.

### 3.6 Implementación de beneficios adicionales

Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los empleados y fortalecer su compromiso con la empresa, se implementará un esquema integral de beneficios adicionales que aborde tanto el bienestar personal como el profesional. Esta iniciativa busca generar un entorno laboral más saludable, equitativo y motivador, donde los trabajadores se sientan valorados y respaldados.

**Tabla 9.** Implementación de beneficios adicionales

<b>Categoría</b>	<b>Beneficio propuesto</b>	<b>Acciones clave</b>	<b>Meta a corto plazo</b>	<b>Meta a largo plazo</b>	<b>Impacto esperado</b>
<b>Restauración de Beneficios</b>	Guardería	Establecer convenios con guarderías cercanas.	Identificar proveedores y firmar convenios.	Implementar un subsidio parcial para empleados.	Mejor conciliación entre trabajo y vida personal.
	Alimentación	Ofrecer vales de comida o subsidio en comedor corporativo	Definir monto del subsidio y proveedores.	Asegurar acceso a comida saludable en el trabajo.	Mejor nutrición y rendimiento laboral.
	Planes de salud	Ampliar cobertura de seguros médicos privados.	Negociar mejoras en los planes existentes.	Cobertura total para empleados y dependientes.	Mayor seguridad y estabilidad para los empleados.
<b>Estrategias de Bienestar</b>	Horarios flexibles	Permitir ajuste de jornada laboral según necesidades.	Implementar en áreas con menor impacto operativo.	Ampliar a todos los departamentos.	Reducción del estrés y mayor productividad.
	Teletrabajo parcial	Establecer modalidad híbrida según funciones.	Implementar en posiciones administrativas.	Evaluar desempeño y ampliar a más áreas.	Mejor equilibrio entre trabajo y vida personal.
	Apoyo psicológico	Ofrecer asesoría psicológica gratuita.	Iniciar con sesiones virtuales para empleados.	Crear un departamento de bienestar integral.	Disminución del estrés y mejora del clima laboral.
<b>Incentivos y Motivación</b>	Programa de reconocimiento	Crear "Empleado del Mes" con incentivos.	Diseñar criterios de selección y premiación.	Expandir el programa con incentivos anuales.	Mayor motivación y compromiso del personal.
	Programas de integración	Realizar actividades de team building.	Programar eventos trimestrales.	Establecer una cultura organizacional fuerte.	Fortalecimiento del sentido de pertenencia.

### 3.6.1 Plan de carrera y crecimiento profesional

El Plan de Carrera y Crecimiento Profesional es una estrategia clave para garantizar el desarrollo continuo de los empleados, fomentando su compromiso y productividad dentro de la empresa. Este plan busca proporcionar oportunidades claras de ascenso, formación continua, mentoría y reconocimiento del desempeño, asegurando que cada colaborador pueda crecer profesionalmente de manera estructurada y equitativa.

Para ello, se implementarán rutas de crecimiento profesional, definiendo niveles de ascenso con base en la experiencia y el desempeño. Además, se establecerán programas de capacitación y formación continua, que incluirán cursos en habilidades técnicas, liderazgo y gestión comercial, permitiendo a los empleados mejorar sus competencias y contribuir al éxito organizacional.

Asimismo, se impulsará un sistema de mentoría y coaching, en el que empleados con mayor experiencia guiarán y apoyarán a los nuevos talentos en su desarrollo profesional. Para alinear incentivos con el desempeño, se implementará un sistema de evaluación y reconocimiento, en el que las promociones y bonificaciones estarán directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos y la excelencia en el trabajo.

Este plan también contempla la implementación de bonificaciones por logro de objetivos profesionales, incentivando a los empleados a alcanzar metas individuales y colectivas. Con estas acciones, se espera fortalecer la cultura organizacional, mejorar la retención del talento y garantizar que los colaboradores perciban un futuro estable y prometedor dentro de la empresa.

**Tabla 10.** Estrategia de Plan de Carrera y Crecimiento Profesional

<b>Componente</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Indicadores de éxito</b>	<b>Beneficios esperados</b>
<b>Rutas de Crecimiento Profesional</b>	Brindar oportunidades claras de desarrollo y ascenso dentro de la empresa.	Diseñar un plan de carrera estructurado con niveles de ascenso en función	Corto plazo: Diseño del plan y comunicación a empleados. Largo plazo:	% de empleados que ascienden anualmente. Encuestas	Mayor retención de talento y motivación en el trabajo.

		de experiencia y desempeño.	Aplicación y seguimiento del programa.	de satisfacción sobre oportunidades de crecimiento.	
<b>Capacitación y Formación Continua</b>	Desarrollar habilidades técnicas y comerciales para mejorar el desempeño laboral.	Implementar programas de formación en ventas, liderazgo y gestión comercial a través de cursos internos y externos.	Corto plazo: Identificación de necesidades de formación. Largo plazo: Creación de un sistema de capacitación continua.	Nº de cursos completados por empleado. Evaluaciones de desempeño antes y después de la formación.	Aumento en la productividad y calidad del servicio.
<b>Mentoría y Coaching</b>	Guiar a los empleados en su desarrollo profesional mediante el acompañamiento de líderes y expertos.	Crear un programa de mentoría donde empleados senior apoyen a nuevos talentos en su crecimiento.	Corto plazo: Selección de mentores y mentorados. Largo plazo: Seguimiento de progreso y feedback constante.	% de empleados que participan en el programa. Resultados de encuestas sobre el impacto de la mentoría.	% de empleados que participan en el programa. Resultados de encuestas sobre el impacto de la mentoría.
<b>Bonificaciones por Logro de Objetivos Profesionales</b>	Incentivar la superación y cumplimiento de metas individuales y organizacionales.	Ofrecer bonos y reconocimientos para empleados que cumplan objetivos de formación y desempeño.	Corto plazo: Definir criterios de bonificación. Largo plazo: Aplicar bonificaciónes y revisar su impacto.	% de empleados que reciben bonificación. Nivel de cumplimiento de objetivos individuales y grupales.	Aumento en la motivación y compromiso con la empresa.
<b>Evaluación y Reconocimiento del Desempeño</b>	Alinear los incentivos y promociones con el desempeño y compromiso	Implementar un sistema de evaluación basado en resultados y	Corto plazo: Definición de criterios de evaluación. Largo plazo:	Nº de promociones internas por desempeño.	Incremento en la productividad y transparencia en el

del empleado.	competencias.	Aplicación periódica y ajustes según necesidades.	Nivel de satisfacción en evaluaciones de desempeño.
---------------	---------------	---	---

### 3.6.2 Plan de estrategia para reducir la rotación de personal

La alta rotación de personal representa un desafío para la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Para mitigar este problema, se propone un Plan Integral de Retención del Talento, que aborde tanto factores económicos como emocionales y profesionales que influyen en la permanencia de los empleados.

### 3.6.3 Objetivos del plan de estrategia para reducir la rotación del personal

- Disminuir la tasa de rotación de personal y aumentar la estabilidad laboral.
- Mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados.
- Fomentar la lealtad y el compromiso mediante incentivos y oportunidades de crecimiento.
- Garantizar un ambiente de trabajo saludable, equitativo y motivador.

**Tabla 11.** Plan estratégico para reducir la rotación laboral

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones concretas</b>	<b>Meta a corto plazo</b>	<b>Meta a largo plazo</b>	<b>Impacto esperado</b>
<b>Programa de Fidelización del Talento</b>	Bonificaciones por antigüedad y permanencia en la empresa.	Diseñar e implementar un sistema de bonificaciones por cada año cumplido.	Incrementar la permanencia de los empleados en un 30% en los próximos 3 años.	Mayor compromiso y reducción en la rotación voluntaria.

<b>Mejora del Clima Laboral</b>	Implementación de encuestas de satisfacción y bienestar laboral. Actividades de integración y team building.	Aplicar encuestas de cada seis meses y realizar actividades trimestrales de integración.	Crear una cultura organizacional sólida y un ambiente laboral positivo.	Reducción del estrés y aumento del sentido de pertenencia
<b>Oportunidades de Crecimiento Profesional</b>	Ajuste salarial competitivo y restauración de beneficios eliminados (guardería, alimentación, salud).	Aplicar ajustes salariales progresivos según desempeño y antigüedad.	Equiparar los salarios con los del sector asegurador en un periodo de 3 años.	Mejorar la percepción de justicia salarial y aumentar la retención.
<b>Flexibilidad y Bienestar Laboral</b>	Implementación de horarios flexibles y opciones de teletrabajo parcial.	Aplicar horarios flexibles en áreas estratégicas.	Expandir el modelo de flexibilidad laboral a toda la organización.	Mayor equilibrio entre vida laboral y personal, mejorando la satisfacción.
<b>Sistema de Reconocimiento y Motivación</b>	Premios a la excelencia laboral, reconocimientos públicos y viajes de incentivo.	Implementar programas de reconocimiento mensuales.	Mantener un sistema de premios y reconocimientos sostenibles a largo plazo.	Aumento del compromiso y mejor desempeño laboral.

### 3.6.4 Actividades para la estrategia de retención de talento

**Tabla 12.** Propuesta de actividades para disminuir la rotación de personal

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones a implementar</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo de implementación</b>
<b>Actividades de Integración y Team Building</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas de integración anual con actividades recreativas.</li> <li>- Torneos deportivos internos.</li> <li>- Días temáticos en la oficina (disfraces, concursos).</li> <li>- Actividades de voluntariado empresarial.</li> <li>- Workshops y charlas motivacionales.</li> <li>- After office y espacios de relajación.</li> </ul>	Fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral.	Corto plazo (1-6 meses)
<b>Implementación de Horarios Flexibles y Teletrabajo Parcial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario de entrada y salida flexible dentro de una franja horaria.</li> <li>- Semana laboral reducida en días alternos.</li> <li>- Teletrabajo parcial (2-3 días a la semana).</li> <li>- Trabajo híbrido en áreas administrativas.</li> <li>- Banco de horas para acumulación y canje de tiempo libre.</li> <li>- Pausas activas y espacios de relajación.</li> </ul>	Mejorar el equilibrio entre vida laboral y personal, aumentando la satisfacción del empleado.	Corto - Mediano plazo (3-12 meses)

### 3.7 Evaluación y seguimiento

Para garantizar la efectividad de las estrategias de retención y mejora del clima laboral, se implementará un Sistema Integral de Evaluación y Seguimiento, que permitirá medir de forma periódica el impacto de las acciones y realizar ajustes según los resultados obtenidos.

**Tabla 13.** Evaluación y seguimiento

<b>Componente</b>	<b>Acciones a implementar</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Encuestas de Satisfacción sobre Compensaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de encuestas semestrales para evaluar la percepción del personal sobre el esquema de compensaciones.</li> <li>- Uso de plataformas digitales para garantizar respuestas anónimas y objetivas.</li> <li>- Análisis de datos y reporte a la alta dirección.</li> </ul>	<p>Medir el nivel de satisfacción con el sistema de compensaciones y detectar oportunidades de mejora.</p>	Cada 6 meses	RRHH
<b>Análisis de Equidad Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación interna de salarios entre áreas y niveles de experiencia.</li> <li>- Comparación externa con el mercado asegurador.</li> <li>- Aplicación de ajustes progresivos para garantizar equidad.</li> </ul>	<p>Identificar y corregir posibles brechas salariales.</p>	Anual	RRHH & Finanzas

<b>Monitoreo del Desempeño y Bonificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de desempeño vinculadas con bonificaciones por productividad.</li> <li>- Implementación de feedback 360° para medir contribuciones individuales y de equipo.</li> <li>- Seguimiento al cumplimiento de metas para aplicar incentivos escalonados.</li> </ul>	<p>Asegurar que el sistema de compensaciones motive la productividad y el compromiso.</p>	Trimestral	Líderes de Área & RRHH
<b>Evaluación del Esquema de Comisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del impacto del sistema de comisiones en las ventas y la retención de clientes.</li> <li>- Comparación de los resultados individuales y grupales antes y después de la implementación del esquema escalonado.</li> </ul>	<p>Garantizar que las comisiones sean un incentivo efectivo para los asesores.</p>	Mensual	RRHH & Dirección Comercial
<b>Entrevistas de Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de entrevistas a empleados que renuncien para conocer su percepción sobre el sistema de compensaciones.</li> <li>- Registro y análisis de tendencias en las razones de salida.</li> <li>- Propuesta de mejoras en base a hallazgos.</li> </ul>	<p>Identificar si la compensación influye en la rotación de personal y ajustar estrategias.</p>	En cada renuncia	RRHH

Monitoreo de Beneficios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del uso y percepción de los beneficios como guardería, alimentación, planes de salud y teletrabajo.</li> <li>- Medición del impacto de los beneficios en la satisfacción y productividad.</li> </ul>	<p>Asegurar que los beneficios adicionales generen un impacto positivo en el bienestar de los empleados.</p>	Semestral	RRHH & Finanzas
	Revisión del Impacto en la Rotación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de la tasa de retención del personal antes y después de la implementación del plan de compensaciones.</li> <li>- Identificación de cambios en el clima laboral y el compromiso de los empleados.</li> </ul>	<p>Determinar si el plan de compensaciones contribuye a la retención del talento.</p>	Anual
<p>Determinar si el plan de compensaciones contribuye a la retención del</p>				

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- La gestión eficiente del talento humano, en especial en lo que respecta a la compensación y el desarrollo profesional, es clave para la retención de empleados y el fortalecimiento organizacional, es decir un esquema de compensación justo y equitativo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también reduce el ausentismo y la rotación de personal. En un entorno competitivo, las empresas deben adoptar modelos de compensación flexibles que integren tanto beneficios económicos como incentivos no monetarios, asegurando un equilibrio entre el bienestar del trabajador y la sostenibilidad empresarial.
- El análisis FODA y PESTEL han demostrado ser herramientas clave para evaluar tanto el entorno interno como externo de Carro Seguro Carseg S.A., permitiendo una planificación estratégica más efectiva. La empresa cuenta con fortalezas como su liderazgo en el sector, innovación tecnológica y cobertura nacional, las cuales pueden aprovecharse para potenciar su crecimiento, sin embargo, enfrenta amenazas como la competencia intensa, cambios regulatorios y avances tecnológicos de sus competidores. En este sentido, la integración de estos análisis en la toma de decisiones facilitará la adaptación de la organización a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo que representa que la empresa debe estar atenta a las oportunidades del mercado, como la expansión internacional y el desarrollo de productos innovadores, para garantizar su crecimiento y sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico.
- El análisis de las entrevistas concluyó que en el área financiera la estabilidad y claridad en los incentivos salariales son esenciales para garantizar la eficiencia operativa y la retención del talento. En el área de talleres, la percepción de inequidad en los pagos por productividad afecta la moral del equipo técnico, lo que puede impactar la calidad del servicio y los tiempos de respuesta en la recuperación de vehículos. Finalizando así, en el área comercial en donde la presión por alcanzar metas sin un sistema de retribución proporcional al esfuerzo ha generado insatisfacción y deserción del equipo de ventas. Un esquema de compensación basado en comisiones

atractivas, incentivos por desempeño y estabilidad en los ingresos podría mejorar la retención y el compromiso de los colaboradores.

- Los resultados de las entrevistas indican que la falta de beneficios complementarios, como opciones de teletrabajo, horarios flexibles, programas de bienestar y reconocimiento del desempeño, afecta la conciliación entre la vida personal y laboral de los empleados. De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, la ausencia de estos elementos genera insatisfacción, lo que puede incrementar la rotación de personal. Implementar beneficios estratégicos no solo mejorará el bienestar de los colaboradores, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia y cohesión dentro de la organización. Esto permitirá a Carro Seguro consolidar un entorno laboral más positivo, reducir el estrés y aumentar la productividad de su equipo.
- La implementación del plan de compensaciones también aborda la problemática de la alta rotación de personal en Carro Seguro CARSEG S.A., promoviendo estrategias de retención basadas en beneficios adicionales y desarrollo profesional. La introducción de programas de bienestar, teletrabajo parcial, horarios flexibles y planes de carrera permitirá generar mayor estabilidad laboral y un sentido de pertenencia entre los empleados. De acuerdo con la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen, el refuerzo de estos elementos fortalecerá la lealtad de los colaboradores y disminuirá el riesgo de fuga de talento.
- La implementación de un esquema de comisiones escalonadas, complementado con bonificaciones por desempeño sostenido y ajustes salariales progresivos según la antigüedad y la experiencia, permitirá no solo incrementar la motivación y productividad del equipo, sino también fomentar una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la meritocracia. Este enfoque incentivo a los colaboradores a alcanzar y superar sus metas, al tiempo que garantiza una retribución justa y alineada con su esfuerzo y contribución a la empresa.

## 4.2 Recomendaciones

- Para garantizar el éxito de la política salarial transparente y equitativa, es esencial implementar mecanismos de monitoreo y ajuste basados en métricas de desempeño y percepción de los empleados. La alineación del esquema salarial con estándares del sector asegurador y las expectativas del talento humano fortalecerá el compromiso organizacional, impactando positivamente en la productividad y la cultura empresarial.
- Integrar el análisis FODA y PESTEL en la toma de decisiones de la empresa, realizando revisiones periódicas para ajustar estrategias según cambios en el entorno. La planificación estratégica basada en análisis internos y externos permite una mejor adaptación a los desafíos del mercado y fortalece la capacidad de respuesta ante riesgos y oportunidades.
- Para medir el impacto de los beneficios adicionales en la satisfacción y retención de los empleados, es fundamental utilizar indicadores clave que permitan evaluar su efectividad. Entre estos, se recomienda aplicar encuestas de clima organizacional y entrevistas periódicas para analizar la percepción de los colaboradores sobre los beneficios implementados. Además, se debe monitorear la tasa de rotación de personal y el índice de retención, comparando los datos antes y después de su aplicación.
- Un plan de carrera efectivo no solo debe contemplar formación y ascensos, sino también la alineación entre el desarrollo profesional de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la empresa. La personalización de los planes de crecimiento contribuirá a fortalecer la retención del talento clave.
- Para maximizar el impacto del plan de compensaciones en la retención del talento, es fundamental evaluar su efectividad a través de indicadores clave y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.
- Para garantizar que el esquema de comisiones escalonadas sea percibido como equitativo y tenga un impacto medible en la productividad, es fundamental establecer

criterios claros y transparentes para la asignación de comisiones, considerando factores como desempeño, antigüedad y contribución individual, y comunicarlos de manera accesible a todos los empleados. Se debe realizar un análisis comparativo de compensación con estándares del sector para asegurar su competitividad y equidad. Es recomendable implementar un sistema de seguimiento con indicadores de desempeño y satisfacción laboral, permitiendo ajustes periódicos basados en datos objetivos. Finalmente, la retroalimentación constante de los empleados a través de encuestas y reuniones facilitará la identificación de mejoras y garantizará la aceptación del modelo.

## REFERENCIAS

- Altamirano, J. Z., Barreno, E. A., Velastegui, C. A., & Altamirano, S. F. (20 de 9 de 2023 ). Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Dominio de las Ciencias* , 9(4), 106-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v9i4.3576>
- Álvarez, J. F., & Tigre, R. M. (25 de 9 de 2024 ). Factores de ausentismo laboral que inciden en la productividad de una microempresa financiera de Ecuador. *Journal Scientific MQRInvestigar* , 8(4), 1742-1764. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>
- Artigas, W., Useche, M. C., & Queipo, B. (2017). Sistemas nacionales de ciencia y tecnología de Venezuela y Ecuador. *Revista Telos*, 19(1). <https://www.redalyc.org/journal/993/99356728020/99356728020.pdf>
- Atiéndzar, F. B., & Chaurero, L. C. (1 de 2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 56-66. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii07118.pdf>
- Cano, W. D. (2023). *Ciberseguridad, reto empresarial, para afrontar la era de la digitalización actual*. Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Administración, Economía y Negocios. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/11318/Ciberseguridad%2c%20reto%20empresarial%20para%20afrontar%20la%20era%20de%20la%20digitalizaci%c3%b3n%20actual.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carreño, V. E., & Vélez, E. M. (30 de 3 de 2023 ). Sistema de compensación laboral y la mitigación del absentismo laboral en la empresa Eurofish. *Revista RECIMUNDO* , 766-785. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.766-785](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.766-785)
- Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>

- Coronel, A. J., Yagual, F. E., Vera, J. K., & Plúas, A. J. (2 de 6 de 2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos Conrado*, 17(80), 371-381. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf>
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, E. J. (11 de 5 de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Faneite, S. F. (13 de 7 de 2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana OGMIOS*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Fernández, C. E., & Pinedo, S. K. (2019). *Sistema de compensación salarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores Emapa San Martín S.A. sede Tarapoto, año 2017*. Tesis , Universidad Nacional de San Martín Tarapoto , Facultad de ciencias económicas , Tarapoto . <https://repositorio.unsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/29e12764-1de2-4792-8977-c1fea429d921/content>
- Flórez, D. T. (7 de 2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON* , 6(2), 4-9. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/181/178>
- Gómez, S. M. (16 de 10 de 2019 ). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitariao Multidisciplinary Scientific Journal* , 29 . <https://doi.org/https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid , España : Bubok Publishing S.L. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=FODA+ANALISIS&ots=8\\_OjQh9twn&sig=W81FeIa9hHegGoF3ghKH4V7bzc4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=FODA+ANALISIS&ots=8_OjQh9twn&sig=W81FeIa9hHegGoF3ghKH4V7bzc4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)
- Merchan, A. M. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>

- Morales, F., Toapanta, S., & Toasa, R. (2020). Implementación de un sistema de seguridad perimetral como estrategia de seguridad de la información. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información* , 03 (E27), 553–565. [https://www.researchgate.net/profile/Renato-Mauricio-Toasa-G/publication/339956501\\_Implementacion\\_de\\_un\\_sistema\\_de\\_seguridad\\_perimetral\\_como\\_estrategia\\_de\\_seguridad\\_de\\_la\\_informacion/links/5e95ffa5a6fdcca78915c13f/Implementacion-de-un-sistema-de-seguridad](https://www.researchgate.net/profile/Renato-Mauricio-Toasa-G/publication/339956501_Implementacion_de_un_sistema_de_seguridad_perimetral_como_estrategia_de_seguridad_de_la_informacion/links/5e95ffa5a6fdcca78915c13f/Implementacion-de-un-sistema-de-seguridad)
- Muñoz, D. B. (1 de 12 de 2022). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista Iberoamericana de Relaciones laborales* , 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Noguera, J. J., & Salvador, J. L. (7 de 5 de 2024 ). El análisis PESTEL permite determinar los factores más importantes en los ámbitos Político,entorno para la toma de decisiones. *Universitat Politècnica de València*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/204007/LullGaldon%20-%20Analisis%20PESTEL%20analizando%20el%20entorno%20para%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortega, C. A. (2017). *La satisfacción laboral y el ausentismo del personal en el Banco Central del Ecuador Quito*. Universidad Central del Ecuador . Quito : Universidad Central del Ecuador . <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a0302b5f-a717-4cb2-b891-2997e20491ea/content>
- Pachas, J. O., & Romero, Y. Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2). <https://core.ac.uk/download/pdf/386791232.pdf>
- Pazmiño, R. L. (8 de 12 de 2012 ). La situación de la jornada. *Revista Ciencia Unem*, 5(8), 103-107. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663864011>
- Peña, R. M. (2009). *Metodología de la investigación*. Universidad Nacional de educación . Universidad Nacional de educación. <https://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

- Pincay, D. E., & Satama, F. L. (2022). El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *Revista científica de comunicación ComHumanitas*, 13(1), 1-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.333>
- Pulido, L. E., & Acosta, J. F. (2024). Cooperación internacional policial ante amenazas cibernéticas en Colombia: Modalidad Business Email Compromise. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 16(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22335/rlct.v16i1.1877>
- Rojas, C. P. (2023). *Principales factores que afectan sobre la estabilidad laboral de los empleados en la compañía Inter Globe Technologies (IGT.)* Carolina Peña Rojas. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Programa Administración de Empresas. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/d6ede2ec-9d43-4bb8-9e9c-f05eac5702dc/content>
- Sampieri, R. H., & Torres, C. P. (2020). *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc GrawHill Education. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.\\_Rutas\\_cuantitativa\\_cualitativa\\_y\\_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTA.pdf&Expires=](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=)
- Solano, C. O., Anchundia, K. L., Andrade, K. P., & Andrade, K. P. (2020). Compensación salarial y satisfacción laboral de funcionarios en Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales cantón Ambato. *Revista Digital Publisher*, 5(6), 59-70 |. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.250>
- Torres, M. R., Estrada, I. C., & Zavala, A. M. (2019). Talento humano como estrategia de crecimiento organizacional caso: empresa comercializadora Mexicana. *Revista Nacional de Administración*, 10(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2735>
- Tupiza, S. M. (2018). *El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del personal de la empresa Flor Encanto Cía. Ltda. Finenflor*. Universidad Central del Ecuador. Quito: Universidad Central del Ecuador.

<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c1ed4e94-11f4-4b05-8841-ddc6af7a4b06/content>

Valle, O. R., Camargo, M. R., & Bedoya, L. H. (2020). *Pasos para elaborar una tesis de tipo correlacional* (1era edición ed.). Lima, Perú . [https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19\\_c.pdf](https://cliic.org/2020/Taller-Normas-APA-2020/libro-elaborar-tesis-tipo-correlacional-octubre-19_c.pdf)

Villagrán, J. A., Liut, E. G., & Benavides, F. U. (4 de 2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Revista Dominio de Ciencias* , 6(2), 740-762. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398471>

**ANEXOS**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CARRO SEGURO CARSEG S.A Y QUE ADEMÁS PERMITA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN PERSONAL**

Encuesta dirigida a personal del área comercial, talleres y financiera de la empresa Carro Seguro Carseg S.A

<b>Preguntas</b>
<b>Compensación Económica</b>
¿Cómo calificaría el paquete salarial que se ofrece actualmente a los empleados del equipo comercial?
¿Considera que el salario fijo y las comisiones por cumplimiento de metas son motivadores suficientes para los colaboradores?
¿De qué manera cree que se podría ajustar la compensación económica para mejorar la retención del personal?
¿Existen diferencias en las compensaciones entre departamentos? ¿Cómo afectan esas diferencias a la motivación del personal?
<b>Beneficios Adicionales</b>
¿Qué tipo de beneficios adicionales (salud, guardería, alimentación, etc.) considera más importantes para los colaboradores?
¿Cree que la reducción o eliminación de beneficios post-pandemia ha afectado la satisfacción y la permanencia de los empleados en la empresa?
¿Qué beneficios adicionales le gustaría que se implementaran para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal?
¿Cómo ve la implementación de nuevos beneficios (como planes de salud mental o bienestar)? ¿Podrían ayudar a mejorar la calidad de vida de los empleados?
<b>Desempeño laboral</b>
¿En qué medida cree que el sistema de compensación actual está relacionado con el desempeño laboral de los colaboradores?
¿Qué incentivos dentro del plan de compensación podrían impulsar el rendimiento del equipo comercial?
¿De qué forma se evalúa el desempeño laboral en relación con las compensaciones actuales?
¿Cómo podrían los incentivos o bonificaciones mejorar la productividad del equipo comercial?
<b>Rotación de personal</b>
¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación de personal en la empresa, especialmente en el equipo comercial?
¿Cómo influye la compensación actual en la decisión de los colaboradores de quedarse o dejar la empresa?
¿Qué cambios en el plan de compensación podrían reducir la tasa de rotación en la empresa?

¿Cree que la implementación de un plan de compensación más competitivo podría ayudar a retener talento clave en la empresa?

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CARRO SEGURO CARSEG S.A Y QUE ADEMÁS PERMITA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN PERSONAL**

Encuesta dirigida para colaboradores del área comercial, talleres y área financiera

<b>Preguntas</b>
<b>Compensación Económica</b>
¿Considera que su salario actual le permite cubrir sus necesidades y expectativas económicas?
¿Cómo se compara su compensación actual con la de empresas similares en el sector?
¿Siente que existe una relación justa entre su carga de trabajo y su salario?
¿Cómo le gustaría que se estructurara la compensación para que sea más atractiva?
¿Cree que un ajuste salarial basado en antigüedad o desempeño aumentaría su compromiso con la empresa?
<b>Beneficios Adicionales</b>
¿Cuáles son los beneficios actuales que más valora y por qué?
¿Considera que los beneficios adicionales que ofrece la empresa cubren sus necesidades personales y familiares?
¿Qué beneficios cree que han tenido mayor impacto en su bienestar y desempeño laboral?
¿Ha sentido una diferencia en su calidad de vida o motivación laboral tras la eliminación o reducción de algún beneficio post-pandemia?
¿Qué nuevos beneficios le gustaría ver implementados y cómo cree que mejorarían su satisfacción en el trabajo?
<b>Desempeño laboral</b>
¿Qué factores considera más importantes para sentirse motivado en su puesto de trabajo?
¿Cree que la empresa reconoce y recompensa adecuadamente el esfuerzo y desempeño de los colaboradores?
¿Qué tipo de incentivos (económicos o no económicos) le harían sentir más valorado?
¿Considera que el sistema actual de evaluaciones de desempeño es justo y transparente?
<b>Rotación de personal</b>

¿Ha considerado dejar la empresa en los últimos dos años? Si es así, ¿cuáles serían las principales razones?

¿Cuáles son los mayores desafíos o dificultades que enfrenta en su día a día en la empresa?

¿Cree que la rotación de personal afecta su desempeño o el ambiente laboral en su equipo? ¿De qué manera?

¿Qué cambios implementaría en la empresa para fomentar una mayor estabilidad laboral?

¿Qué tan importante es para usted la estabilidad laboral en la decisión de permanecer en la empresa?