



CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACION EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Shirley Michell Recillo Trujillo

Director:

Mg. Edwin Javier Santamaría Freire

Ambato – Ecuador

Julio 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **SHIRLEY MICHELL RECILLO TRUJILLO** con cédula de ciudadanía **1805289566**, autora del trabajo de graduación intitulado: "HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES" previa la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública con respeto a los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación con respeto a las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2024



Shirley Michell Recillo Trujillo

CC. 1805289566

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

Línea de investigación:

ADMINISTRACION EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Shirley Michell Recillo Trujillo

Edwin Javier Santamaria Freire, Ing. Mg.

CC. 1802931426

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

José Alfredo Villacís Yank, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Julio 2024



DEDICATORIA

El presente trabajo, se lo dedico a Dios por darme la fuerza y la sabiduría y cumplir uno de mis anhelos más deseados.

A mi esposo Henry Geovanny Mariño Secaira por su apoyo incondicional, paciencia, amor y por motivarme día a día para no rendirme en este proceso.

A mis padres por su comprensión y consejos.

SHIRLEY MICHELL RECILLO TRUJILLO

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones en mi vida.

A la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y cada uno de los docentes de la maestría por compartir su conocimiento y experiencia profesional.

A mi director, el Mg. Edwin Santamaría Freire, por haberme apoyado durante todo el proceso con sus consejos y guías para desarrollar mi proyecto.

A todas las personas que de alguna forma me motivaron a seguir en mi formación profesional.

Shirley Michell Recillo Trujillo

RESUMEN

En la actualidad, una eficiente administración de las compensaciones y gestión de talento humano es imprescindible para ser una empresa competitiva en el mercado. Así también, resulta necesario el desarrollo de nuevas herramientas y procedimientos de remuneración para los colaboradores con la finalidad que estos mejoren sus niveles de compromiso, participación, desempeño y productividad, puesto que los sistemas de compensación financiera tradicionales no logran atraer, motivar y retener a los trabajadores en las organizaciones.

De esto, se ha seleccionado como muestra a una empresa ecuatoriana del sector público, la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones”, misma que cuenta con una herramienta de remuneración variable para los asesores comerciales; sin embargo, su gestión ha presentado falencias durante los últimos años, lo que ha provocado desmotivación y bajos niveles de desempeño.

De ahí que, el objetivo de este proyecto es proponer una herramienta y procedimiento de remuneración variable mejorados para la gestión de talento humano en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Por otra parte, la metodología de investigación de este estudio es descriptiva, no experimental y de campo con enfoque cuanti-cualitativo, sujeta a un muestreo no probabilístico por conveniencia, se necesita una fundamentación teórico-práctica de la remuneración variable y la gestión de talento humano, y, de los componentes que hacen parte de la herramienta y procedimiento relacionados al tema de investigación.

Por último, el resultado esperado es que una vez se implementen la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable, se incremente en un 10% los resultados de desempeño de los trabajadores.

Palabras claves: administración de las compensaciones, gestión de talento humano, herramienta de remuneración, procedimiento, remuneración variable

ABSTRACT

The efficient administration of compensation and human talent management is essential to be a competitive company in the current market. Likewise, it is necessary to develop new tools and remuneration procedures for collaborators so they improve their levels of commitment, participation, performance and productivity, since traditional financial compensation systems fail to attract, motivate and retain workers. The National Telecommunications Corporation has been selected as an example of the Ecuadorian public sector.

The company uses a variable remuneration tool for commercial advisors; However, its management has presented various shortcomings in recent years, which has caused demotivation and low levels of performance. The objective of this project is to propose an improved variable remuneration tool and procedure for human talent management.

The research methodology of this study is descriptive, non-experimental and field-based with a quantitative-qualitative approach, and uses subject to non-probabilistic sampling for convenience, since a theoretical practical foundation of variable remuneration and management is needed. The expected result is that once the new variable remuneration tool and procedure are implemented, the performance results of the workers will increase by 10%.

Keywords: *Compensation administration, human talent management, remuneration tool, procedure, variable remuneration*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Estudio teórico de la remuneración variable	6
1.2. Análisis de la gestión de talento humano.....	12
1.3. Fundamentación teórica de una herramienta y procedimiento relacionada a la remuneración variable y a la gestión de talento humano	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1. Tipos, enfoque y métodos de investigación para el estudio de una herramienta y procedimiento de remuneración variable.....	28
2.2. Caracterización de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	32
2.3. Diagnóstico del uso y la percepción de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones	38
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1. Identificación de los componentes para la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones ..	51
3.2. Diseño de la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	60
3.3. Propuesta de la herramienta y procedimiento de remuneración variable mejorados para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	71
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	82

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un mercado cada vez más demandante y competitivo a causa de la globalización, y, al mismo tiempo están expuestas a retos que requieren de mejora constante de sus productos, servicios y procesos productivos.

Concretamente, el auge de la competitividad empresarial en la economía internacional provoca que empresas nacionales analicen cuales son los factores que diferencian y marcan la brecha entre lo global y local, y que, tanto empresas públicas como privadas utilicen sus recursos estratégicamente y los aprovechan al máximo para ser competitivas de forma sostenible y tengan un mejor desempeño.

Esto pone en evidencia que las organizaciones altamente competitivas son aquellas que trabajan bajo una administración eficiente de sus políticas, estructuras organizacionales, clima laboral, recursos (materiales, tecnológicos, económicos), compensaciones y gestión de su talento humano.

Así también, se ha visto que las fuerzas del mercado y la estructura legal y cultural de un país afectan las estrategias, valores, procesos, sistemas de remuneración del empleado y gestión del talento humano dentro de una organización. Sin embargo, existen diferentes técnicas y herramientas que permiten vincular diferentes áreas, recursos y personas, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas planteados.

Por otro lado, en lo que respecta a los sistemas de remuneración del empleado, también conocidos como estructuras salariales, se manifiesta que deben ser justos y equitativos con relación al cargo que ocupa el profesional dentro de la empresa y estar relacionados a lo vigente en el mercado.

Entonces, la fijación de estos sistemas resulta un asunto complejo que, depende de varios factores externos poco o nulamente controlables para la organización, y que tienen efectos e impactos en el desempeño de los beneficiarios como en la misma empresa. De ahí que, el diseño de programas de compensación debe tener en cuenta tanto las necesidades del trabajador como de la organización.

En definitiva, la remuneración para un empleado, representa la subsistencia y reconocimiento económico por su trabajo, que le permiten cubrir en mejor o mayor cantidad las necesidades propias y de su familia; en otras palabras, es en medio de vida. Mientras que, para las empresas se convierte en un costo e inversión, primero, porque los salarios son parte de los costes de un producto o servicio final, y, segundo, son un elemento del factor de producción del cual se espera mayores retornos.

En particular, a nivel de Latinoamérica, Ecuador ocupa la posición cuatro de los países con salarios mínimos mensuales más elevados con un Salario Básico Unificado (SBU) de \$450.00, por debajo de Costa Rica (\$650.00), Uruguay (\$550.00) y Chile (\$550.00) (BBC News mundo, 2023); sin embargo, estos valores no son indiferentes al costo de una canasta básica vital para cuatro integrantes que oscila entre los \$750.00, lo cual deja en claro que, mientras más alto los sueldos, mayor es el coste de vida. Es por esto que, los profesionales se encuentran en la búsqueda constante de organizaciones que aparte del salario mensual ofrezcan otros beneficios adicionales de tipo económico y no económico con los cuales puedan satisfacer sus necesidades y las de los suyos.

De hecho, la mayoría de empresas ecuatorianas tanto del sector público como privado han aplicado los mismos sistemas de remuneración durante los últimos diez años, y, tampoco se encuentra información de estudios o mejoras en las compensaciones a los empleados, lo que ha provocado desvíos críticos entre salarios en situación de riesgo, competitivos y sobre pagados.

De forma similar, no se encuentran estudios objetivamente concluyentes ni información que pueda evidenciar la relación y tendencia entre la remuneración del empleado y el nivel de motivación, retención y productividad. En otras palabras, la relación entre los sistemas de remuneración y los objetivos de atraer, motivar y retener al talento humano en las organizaciones es un fenómeno poco analizado en el campo académico y profesional ecuatoriano.

Aunque en el país se demanda que los organismos del sector público deben conservar índices de gestión, los cuales sirven de base para la medición de su eficacia administrativa, financiera y operativa, son una minoría de empresas las que

tienen esquemas de compensación (remuneración) al empleado de tipo variable.

De ahí que, se generan muchas interrogantes en cuanto al papel que debe jugar el departamento de talento humano en las organizaciones como un área estratégica para atraer mejores empleados y guiar las funciones de los colaboradores actuales hacia la participación activa en el trabajo y la consecución de resultados (Castro, Luna, & Erazo, 2020).

Ciertamente, si uno de los objetivos organizacionales es ser competitivo en el mercado; la empresa debe aplicar estrategias de remuneración que logren atraer, motivar y retener a los empleados, tales como: sueldos y salarios funcionales (acorde las necesidades de la organización y en relación a lo que se paga en el mercado en posiciones similares de puestos laborales), incentivos (bonos, reparto de utilidades, compra de acciones) y comisiones (forma de remuneración utilizada especialmente en empleados vendedores por asegurar y concretar la venta de productos y servicios).

Ahora bien, para este trabajo se ha seleccionado como muestra, una empresa del sector público, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, la cual cuenta con una herramienta de remuneración variable (RV) con enfoque económico (pago de comisiones) para los asesores comerciales de las diferentes agencias a nivel nacional que cumplan con la meta mensual de ventas establecida.

Sin embargo, la herramienta de remuneración variable no ha sido actualizada de manera eficiente y su procedimiento es desconocido para muchos colaboradores. Pues, si bien se han realizado cambios en los elementos e incentivos que forman parte del componente individual (resultados de ventas) que tiene un porcentaje de representación considerable para el cálculo de RV, las compensaciones financieras (comisiones) se han mantenido estáticas.

Adicional, se evidencian otros problemas en cuanto a la gestión de remuneración variable en la empresa durante los últimos años, como: el envío atrasado de la data final de ventas con los incentivos por cada línea de negocio (línea fija, internet, televisión satelital, servicio móvil avanzado, equipos celulares), modificaciones repentinas de la herramienta y, pagos de comisiones con retraso y sin notificación

preventiva al asesor comercial del nivel alcanzado de comisión. Consecuentemente, esto ha provocado inconformidad y desmotivación en el colaborador que se representa en una baja productividad y en algunos casos deserción.

Así pues, se plantea la siguiente idea a defender: Una herramienta y procedimiento de remuneración variable mejora la gestión de talento humano en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, y, desde ahí nace el objetivo general que consiste en: Proponer una herramienta y procedimiento de remuneración variable mejorados para la gestión de talento humano en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. De ello se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la remuneración variable y la gestión de Talento Humano
2. Diagnosticar el uso y percepción de la herramienta y procedimiento de remuneración variable en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
3. Identificar los componentes de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

En consideración de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto, se define que el tipo de investigación es descriptiva, la cual permite tener una información más profunda en lo relacionado a la remuneración variable y la gestión del talento humano; también, corresponde a una investigación no experimental, no se manipulan las variables; y, su diseño es transeccional, se obtiene información relevante de la situación presente en la empresa de estudio.

A causa de que la investigación se realiza en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se considera de campo para diagnosticar del uso y percepción de la herramienta de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y evidenciar su procedimiento. Con la información recabada se valora la reacción de los colaboradores ante la herramienta de remuneración variable y la gestión de talento humano de la empresa.

Consecuentemente, el enfoque de la investigación del presente trabajo es cuanti-

cualitativa; pues, el problema se plantea con mayor claridad, y, se estudia y teoriza de manera más apropiada y dinámica a través de diferentes fuentes, datos y contextos, lo cual permite tener suficiente información y criterios de valoración científica sobre el tema de estudio así como nuevos resultados a través de las diferentes técnicas de recolección de datos: encuesta y entrevista, las cuales están correctamente estructuradas y validadas por expertos para tener confiabilidad.

Por último, el producto de esta investigación busca ser adaptable a las diferentes empresas de Telecomunicaciones para la gestión eficiente de remuneración variable, según sus diferentes estrategias de planeación y estructuras organizacionales. Después de todo, en un entorno competitivo se requiere de una evolución permanente y mejora de las herramientas y procedimientos de compensación al empleado para atraer, motivar y retener a los colaboradores, así como guiar la consecución de objetivos y metas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Estudio teórico de la remuneración variable

En primer lugar, resulta necesario comprender el concepto de remuneración, el cual tiene múltiples percepciones bajo términos análogos como: compensación, retribución, recompensa, pago, sueldo, salario, jornal, asignación, otros, a un trabajador por sus servicios (Caceres, 2013).

Adicionalmente, desde el punto de vista económico, la remuneración corresponde al precio por el factor trabajo (Agustí, 2002); contraprestación por los servicios en moneda o especie (Spitzer, 2007), resultado al aporte o esfuerzo del hombre (Aguilera & Riascos, 2011); y, todo el dinero que un trabajador percibe por el hecho de terminar o desarrollar una función dispuesta por el empleador (Medina & Villarroel, 2022).

Mientras que, apreciado bajo un enfoque sociológico, la remuneración es una forma de gerenciar y dinamizar la relación existente entre motivación y rendimiento del empleado (Estrada, Hoyos, & Restrepo, 2005); cuestión en pro y en función del individuo (García, 2006); factor motivacional para mejorar el rendimiento de los empleados (Spitzer, 2007); elemento que permite lograr un sistema administrativo de personal balanceado y funciona bajo el principio del mérito (Robles, 2015); y, modelo salarial cuyo objetivo de la aplicación en organizaciones es el *empowerment*, reconocimiento y promoción del empleado vinculado al rendimiento (Chiang, Fuentes, & Hidalgo, 2020).

En relación a lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, inciso primero, artículo 328, manifiesta que “...*La remuneración será justa con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como la de su familia...*”, esto significa que constituye un elemento esencial entre la relación del empleado y la organización, y, tiene una finalidad social: cubrir y atender las necesidades del trabajador y de su familia. Concomitantemente, esta no debe tener ningún tipo de discriminación por criterios como edad, nacimiento, raza, religión, sexo, étnia, idioma, política, orientación sexual, posición económica o cualquier otra índole relacionada al empleado.

Precisamente y en esencia, la remuneración constituye un derecho de los trabajadores para garantizar una mejor calidad de vida y dignidad propia y de los suyos. Dicho en otras palabras, es la reciprocidad justa por el consumo de energía y esfuerzo físico y mental de un empleado sin que a este se lo considere como una mercancía.

Por otra parte, la remuneración del empleado se ve afectada por múltiples elementos con cambios permanentes como: puesto de trabajo, empresa y entorno (Madero, 2019) sobre los cuales el empleado no tiene mayor grado de influencia y control (Gabilondo, 2021) (ver ilustración 1). Por ello, y, sin lugar a duda, la fijación de remuneración a los empleados es un proceso complejo debido a un ambiente de incertidumbre y alta competitividad.

Ilustración 1.

Elementos que influyen en la remuneración



Fuente: elaboración propia

- El puesto de trabajo: Comprende la arquitectura y nivel del empleado dentro de la empresa, así como las competencias exigidas, funciones y responsabilidades.
- La organización: Cuenta con objetivos e intereses propios e independientes según su naturaleza y fines, y, van acorde a su forma de organización, dirección, control y medición.
- El entorno: Aparecen factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, poco o nulamente controlables para la organización.

No obstante, hoy en día no es suficiente un solo tipo de compensación para asegurar el alcance de las metas planteadas por la organización debido a una

transformación laboral, donde los intereses de los profesionales van más allá del valor económico de un puesto de trabajo o un buen salario; pues, estos presentan objetivos y necesidades superiores relacionadas al ego, la autorrealización y el poder.

Como resultado, aparece la remuneración variable (RV), uno de los sistemas modernos de retribución para los empleados donde se hallan otros como: el pago por méritos, la simplificación de escalas salariales, el *gating sharing*, el *profit sharing* (distribución de ganancias), retribución basada en competencias y la negociación colectiva.

Con respecto a su definición, la retribución variable tiene varias percepciones, como: remuneración inteligente (Hidalgo, 2011); sistema de pago por desempeño o *Performance Related Pay* (PRP) (Milagres & Teixeira, 2012); herramienta que genera mayor valor a los *stakeholders* (Solé, 2013); nueva opción de compensación al trabajador (Harma & Dhar, 2016); y, táctica que busca el aumento de la moral, motivación y la cohesión del equipo hacia el cumplimiento de objetivos de la empresa (Orellana, 2017).

Hay que mencionar, además, que este tipo de compensación se convierte en un salario emocional y eje estratégico en la gestión de talento humano (Erazo, Narváez, & Ormanaza, 2019), el colaborador percibe que la empresa no tiene un único modelo de remuneración, sino que existe un portafolio de opciones de retribución y premiación por su trabajo, lo cual tiene impacto en la motivación y productividad.

Así mismo, existen teorías donde se afirma que los incentivos y remuneración variable tienen efectos diferentes según la utilidad de estos en la organización (Agüero, Dávila, Palomino, & Zapana, 2022) tales como: generar la idea de equidad y de trato justo, lo cual motiva a las personas a mantener relaciones sanas con sus compañeros de trabajo y la organización, y, crear la percepción de aportación del empleado frente a los resultados y metas planteadas.

Por otro lado, se determinan las siguientes particularidades: está ligada a la productividad, se relaciona al rendimiento de desempeño del puesto, depende de

la consecución de metas cuantificables en servicios y productos vendidos o facturados, nivel de calidad de servicio y otros niveles de control que correspondan a la naturaleza de la empresa y del puesto de trabajo, y, se valora dentro de un plazo específico.

Todas estas opiniones en cuanto al significado de remuneración variable es que corresponde a una recompensa que la organización otorga al empleado a cambio de resultados. Dicho de otra manera, es un mecanismo retributivo dependiente de la productividad, rendimiento y desempeño del puesto de trabajo, lo que confirma que se encuentra “condicionada”, a diferencia del salario básico del empleado, el cual se mantiene fijo sin importar si este alcanza o no los resultados esperados.

Lo dicho hasta aquí, establece que es un beneficio adicional al salario mensual, el cual considera elementos como: disponibilidad presupuestaria, tipo y naturaleza de organización, resultados obtenidos dentro de un período específico por los empleados, normativa legal vigente y puede ser aplicada de forma individual o grupal.

En este contexto, la RV se convierte en una combinación del salario mensual más una retribución extra como premio al servicio, fidelidad, permanencia, colaboración y productividad y alcance de metas del trabajador en la empresa.

Algunas de las ventajas de su uso y aplicación en organizaciones modernas son:

- a) El aumento de satisfacción del trabajador al recibir recompensas por su esfuerzo.
- b) La retención de los mejores empleados.
- c) El incremento de la comunicación y relación entre departamentos.
- d) La identificación de colaboradores destacados.
- e) La fijación de prioridades entre lo esperado de una persona y del equipo de trabajo.
- f) El incremento de la productividad.
- g) La reducción de conflictos por las diferentes remuneraciones existentes

Precisamente, se han hecho evidentes cambios favorables en indicadores de motivación y productividad de los empleados a causa de su aplicación en empresas de países que conforman la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCDE) (Robles, 2015), así como, la mejora en el servicio público.

De igual modo, existe mejora en el nivel de satisfacción laboral de los empleados de Puerto Rico, dónde existen leyes que promueven mejores retribuciones para los servidores públicos, las cuales integran la posibilidad fiscal y económica del gobierno, el desarrollo del país y las necesidades salariales de los trabajadores.

Conviene subrayar que este tipo de remuneración tiene varios propósitos dentro de las organizaciones los cuales corresponden a:

- Satisfacer las necesidades del colaborador
- Incrementar el nivel de motivación del empleado; pues, un empleado tiene mayor interés, participación y entusiasmo en aportar a los objetivos de la empresa, siempre y cuando se encuentre satisfecho con las recompensas y reconocimientos que recibe por la ejecución de tareas.
- Mover la voluntad de los trabajadores hacia la consecución de determinados objetivos que la compañía considera estratégicos.
- Obtener una mayor productividad.
- Impulsar un nivel de participación mayor de los colaboradores.
- Fomentar el compromiso del trabajador.

Indiscutiblemente, el objetivo principal de la RV es cubrir la *performance* de los empleados, lo cual genera el concepto de equidad, justicia y concientización sobre el valor los colaboradores dentro de la empresa. Además, busca atender necesidades de reconocimiento del individuo, reducir la dimisión, e incrementar el nivel de atracción de los puestos de trabajo en el mercado y satisfacción laboral.

Ahora bien, a pesar de la existencia de resultados positivos de la aplicación de remuneración variable en empresas de países desarrollados, la realidad a nivel de Sudamérica es un tanto diferente. Pues, esta se encuentra sujeta a normativas, leyes y códigos que limita el objetivo de su aplicación: incentivar al servidor y se mantiene sujeta a un enfoque de tipo económico.

Tal es el caso de Ecuador, donde la remuneración variable por eficiencia es una asignación mensual complementaria al salario básico, que no constituye un derecho adquirido y se otorga en función de la disponibilidad presupuestaria de la organización, según el artículo 272 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2011) y al artículo 112 de Ley Orgánica de Servicio Público (2016).

Adicional, este tipo de remuneración solo se implementa en empresas públicas que cuenten con disponibilidad presupuestaria, tengan el certificado de calidad de servicio y su reconocimiento se aplica en base a indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

De ahí que, a pesar de la existencia de múltiples beneficios al aplicarla en varias organizaciones, también presenta algunas desventajas y aspectos que se deben considerar previo a la fijación de este tipo de retribución para los empleados (Ver ilustración 2):

Ilustración 2.

Desventajas de la remuneración variable



Fuente: elaboración propia

- **Conflicto entre pares:** Se puede generar por un alto nivel de competitividad en una misma área de trabajo, donde los empleados tienen las mismas metas asignadas o alguno tiene una menor cantidad requerida en productos o servicios por algún tipo de función diferente.
- **Reducción de la creatividad y motivación:** Se presenta cuando los beneficios o son poco atractivos a los intereses de los empleados y se mantienen iguales por largos períodos de tiempo. Los colaboradores disminuyen su ingenio e imaginación y repiten los mismos métodos de trabajo que les sirvió para alcanzar los objetivos requeridos anteriormente.

- Estrés laboral: Resultado de que los objetivos y metas establecidas para aplicar a remuneración variable sean poco realistas al punto de trabajo del empleado, estén sobrevaloradas y no consideren elementos que pueden influir en los resultados esperados como la disponibilidad de materiales de trabajo para instalaciones, productos o servicios disponibles para comercialización y entrega inmediata, infraestructura, equipo de trabajo y supervisión. Esto provoca inconformidad, estrés, presión y agobio al colaborador, lo cual puede derivar en altas tasas de rotación del personal, perjudicar el clima laboral y deserción.

Llegado a este punto, es importante mencionar que este tipo de retribución para el talento humano es aplicado de forma común en áreas comerciales donde se requiere de medición constante, clara y precisa en el logro de objetivos y metas.

A causa de esto, se desprende la necesidad de implementar e innovar nuevas herramientas y procedimientos de remuneración variable para los empleados, con la finalidad de retenerlo, motivarlo y obtener mejores resultados.

1.2. Análisis de la gestión de talento humano

Primero, el concepto del hombre dentro de la empresa ha sido variado a lo largo del tiempo; desde de ser considerado como un simple recurso de producción, a ser uno de los elementos más importantes para el éxito de una organización posterior a la Revolución Industrial.

En este contexto, las personas son vitales en las operaciones, y, aunque no figuren en balances generales, representan en sí una categoría de inversión fuerte y constante, convirtiéndolos en “activos” para la organización.

De ahí que, existen principios imperativos sobre el trabajo que deben respetarse dentro de cualquier tipo de organización para una correcta gestión del talento humano (Chiavenato, 2009), los cuales son:

- El trabajo es responsabilidad de todos.
- Para un trabajo debe estar seleccionado el mejor candidato.
- Un trabajo eficiente es el resultado de la correcta instrucción al empleado.

- Todo trabajo se controla mediante métodos científicos como análisis de tiempos, observación, herramientas, entre otros.
- El trabajo debe ser repartido en partes equitativas entre el *management* y el personal administrativo y operativo. El trabajo requiere de colaboración constante y recursos disponibles.
- Todo trabajo debe tener un control permanente, si se pretende el cumplimiento de procedimientos y alcance de resultados.

De esto, surge la gestión del talento humano (GTH), la cual asume las dimensiones o funciones tradicionales de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño (Alberca, Asmat, Jara, & Medina, 2018).

En concordancia con Chiavenato (2021), la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con el manejo de personas o recursos humanos que pone en práctica los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y recompensas.

Cuadro 1.

Procesos de la Gestión de Talento Humano

Reclutamiento	Técnicas y procedimientos para atraer candidatos a una vacante laboral según los requerimientos de talento humano, el plan operativo anual (POA), gestión estratégica, desarrollo organizacional y carga de trabajo de áreas en la organización mediante concursos públicos.
Selección	Definición del candidato idóneo (interno o externo) que reúne los requerimientos establecidos de la vacante, una vez analizado su respuesta ante actividades cotidianas del cargo y bajo presión mediante una estrategia clave “la entrevista” y “simulación de escenarios”.
Capacitación	Posterior a la selección del profesional para el cargo, en empresas públicas (caso CNT) ingresa a un período de prueba de 180 días donde será evaluado por un supervisor para emitir o no el nombramiento definitivo y su continuidad.
Evaluación de desempeño	Periódica y sistemática, cuyo fin es evaluar y medir la gestión de los servidores de la empresa, y sus objetivos son: conocer el desempeño, identificar factores que obstaculizan las actividades, determinar medidas de corrección, motivar y retener al personal, mejorar la productividad y generar un plan de capacitación que se ajuste a las necesidades del empleado y empresa.
Recompensas	Componentes de carácter monetario o no monetario que entrega la organización al servidor y que no es parte de la remuneración como beneficio por su esfuerzo y cumplimiento de objetivos.

Fuente: elaboración propia

Es decir, la GTH se ocupa de todos los procesos relacionados a los empleados. Primero, se encarga de la captación de candidatos de alto potencial, segundo, se

ocupa de la tutoría y formación del profesional, tercero, promueve la motivación de los empleados a lo largo de su estancia en la organización, cuarto, se preocupa por la retención de los mejores talentos a través de programas de compromiso y recompensas competitivas acorde a los resultados de la evaluación de desempeño, y, por último, es responsable de la planificación de sucesión y establecimiento de directrices para la salidas de los colaboradores para garantizar transiciones fluidas y de bajo impacto.

En otras palabras, la gestión de talento humano corresponde al conjunto de políticas, normativas y prácticas relacionadas al manejo de personas dentro de una organización, la cual busca fomentar relaciones sólidas entre los colaboradores de distintos cargos a través del intercambio de conocimientos, destrezas y habilidades (CDH) para tener ventaja competitiva.

Pues, hoy en día, tener ventaja competitiva no solo significa que la organización posea recursos, productos, servicios, capacidades, entre otros, en una medida diferente y superior a la que tienen sus competidores; sino que, esta cuente con personal capacitado, entregado y que tenga motivación para cumplir los objetivos planteados.

En cuanto a la motivación, es un tema de estudio dentro de las Ciencias Sociales, en especial en la administración moderna, a causa de los cambios que presenta el trabajador contemporáneo, el cual presenta cambios en su necesidad de tener un empleo con ingresos fijos y recursos permanentes por el reconocimiento y la autorrealización.

Esta representa el grado de voluntad, autonomía, fuente de productividad (Vaca, 2017) y dirección del comportamiento del hombre hacia una meta u objetivo (González, 2019), así como un factor de estructura para el diseño y desarrollo de normas, mecanismos, técnicas y métodos para encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien los intereses empresariales.

Naturalmente, ante la fuerte competencia del mercado donde las empresas cada vez ofertan servicios y productos más similares, es necesario se genere diferenciación entre ellas a través de la priorización, potencialización y desarrollo

de habilidades y capacidades del personal (motivación intrínseca) y se disminuyan o mejoren las compensaciones de tipo financiero (motivación extrínseca) (Calle, 2021).

De ahí que, existen varias teorías relacionadas a este tema, tales como la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría X e Y de McGregor, motivación e higiene de Frederick Herzberg, satisfacción de las necesidades de McClelland y expectativas de Vroom.

De manera que, la gestión de talento humano se convierte en la ventaja competitiva de las organizaciones del nuevo milenio, dado que se encarga del aumento de rendimiento de los empleados a través del almacenamiento y transferencia del conocimiento, la elevación y potencialización de habilidades y la facilidad de interacción entre los grupos de interés.

Por todo ello, el proceso de gestión de talento humano requiere una reestructuración de su funcionamiento para dejar de ser una simple área de apoyo operativo y convertirse así en un proceso estratégico y de valor para la organización (Boyedo & Montoya, 2016), para la protección, especialización y desarrollo del capital humano, así como para el incremento del valor de la empresa en el mercado.

En otras palabras, la gestión de talento humano debe ser un proceso de mejora continua con enfoque a resultados, donde se explote el máximo de los conocimientos, habilidades y capacidades de los profesionales, hacia la consecución de objetivos y metas planteados por la organización.

Consecuentemente, existen dos factores diferentes pero coexistentes que influyen en la gestión de talento humano (Madero, 2019), los cuales son:

- El desarrollo profesional, donde el empleado tiene opción y derecho a un plan de carrera, el cual debe ser transparente y considerar el nivel de satisfacción, compromiso y desempeño de los colaboradores.
- Las recompensas que pueden ser de tipo financiero y no financiero. Primero, pueden ser comisiones, bonos, tarjetas de regalos, y, segundo, están alternativas como reconocimientos, autonomía, trabajo significativo,

desarrollo de habilidades, oportunidades de carrera, calidad de vida, nuevas responsabilidades, aprendizaje, desarrollo y experiencia laboral.

De esto, se desprende el término “salario emocional” que representa una alternativa efectiva cuando las organizaciones tienen recursos financieros limitados o están sujetos al control de un ente superior (Riquelme, 2023); pues, su fin es lograr una conexión sólida entre la empresa y el empleado, de tal manera que se mejore el entorno empresarial, ambiente de trabajo, cultura corporativa, motivación (Muñoz & Ramírez, 2014) y el compromiso del colaborador hacia el logro efectivo de metas.

Hay que tener en cuenta que al existir una fuerte relación entre tener un talento exitoso y obtener resultados empresariales óptimos, las organizaciones que fomentan el desempeño de los colaboradores y no solo lo retienen, obtienen los siguientes beneficios:

- Menos pérdidas económicas ligadas a costes de formación de nuevos candidatos o por rotación de personal.
- Aumento de la productividad y economía para la empresa.
- Mejor clima laboral.
- Mayor satisfacción laboral y esfuerzo del empleado por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo.
- Incremento de fidelidad y lealtad del empleado.

Así también, la GTH debe ser adaptativa y contingente a la situación de la organización, a su filosofía y a la cantidad y calidad del personal deseado, y, en consecuencia, debe responder a los objetivos estratégicos (largo plazo), tácticos (mediano plazo) y operativos (corto plazo).

De ahí surge la necesidad de flexibilidad organizacional ligada a la innovación de estrategias, planes de acción, herramientas y procedimientos integrales para los colaboradores, mismos que tengan en cuenta tres elementos: necesidades, experiencias y motivaciones de los trabajadores, con la finalidad que todos participen y enfoquen sus esfuerzos a generar competitividad interna y externa.

En este sentido, la calidad en las relaciones dentro del ámbito laboral, es decir, el trato que reciben las personas y las oportunidades de crecimiento y desarrollo, son algunos de los principales factores de atracción y retención que consideran las empresas como parte de sus estrategias en el manejo de los recursos humanos.

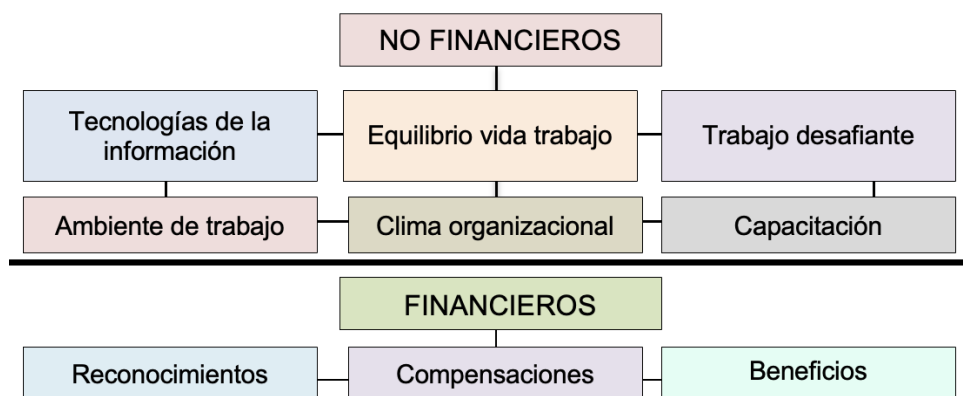
A su vez, se destaca que la gestión de talento humano es responsable directa del desempeño laboral del colaborador. Es decir, las actividades de la GTH deben ser diligentes, eficientes y eficaces hacia el liderazgo y el apoyo permanente a las demandas y necesidades de los empleados a su cargo para obtener los mejores resultados.

Así mismo, ocurre con la productividad, la cual se encuentra estrechamente relacionada a la actitud del empleado y la posibilidad de desarrollo profesional dentro de un ambiente de trabajo óptimo. En otras palabras, es un binomio que estará siempre presente en las organizaciones, más donde se mantenga una gestión eficiente de los recursos disponibles y se trabaje bajo el principio de responsabilidad y colaboración entre todas las áreas.

No obstante, es necesario que el área de gestión de talento humano también analice los factores que influyen en la motivación y retención de los *knowledge workers* o trabajadores del conocimiento (TC) (Sánchez & Villasana, 2022), en consideración que estos presentan diferentes atributos en cuanto a formación continua y desarrollo en inteligencia, memoria, iniciativa, formación académica de niveles superiores, y experiencia profesional intensiva arraigada y fundamentada en el conocimiento y tecnología, versus los trabajadores tradicionales.

Ilustración 3.

Factores que influyen en la motivación de los trabajadores del Conocimiento



Fuente: elaboración propia

- Tecnologías de la información: equipos tecnológicos actualizados, acceso a tecnologías actuales y la información de forma inmediata.
- Equilibrio vida-trabajo: respeto a los tiempos y espacios del colaborador y su salud.
- Trabajo desafiante: resolución de problemas, metas y retos realistas.
- Ambiente de trabajo: espacios de oficina cómodos, trabajo en equipo, recursos de oficina óptimos.
- Clima organizacional: ambientes de trabajo amigables, prácticas de trabajo flexibles y empoderamiento de equipos.
- Capacitación: programas de capacitación y formación para su hoja de vida, oportunidad de aprendizaje, desarrollo y educación superior o subrogaciones o encargos de puestos para adquirir experiencia.
- Autonomía: flexibilidad en la forma de comercialización y rigidez en los requisitos, administración de actividades y tiempos, reglas y estrategias propias para el cumplimiento de objetivos.
- Reconocimientos: individuales y por el logro de metas u otros objetivos planteados por la organización.
- Recompensas: salarios competitivos, comisiones, bonos.
- Beneficios: seguros médicos privados, fondos de jubilación, permisos o licencias pagadas, tarjetas de comisaratos.

De ahí que, los factores desmotivantes para los TC son: falta de oportunidad de continuar con estudios superiores, falta de reconocimiento permanente por sus

logros, pocas posibilidades de oportunidad de crecimiento profesional interno, falta de horarios flexibles, recursos limitados para ejecutar las actividades encomendadas, baja calidad del servicio o producto que oferta al mercado, inequidad y retraso en los pagos de salarios o de comisiones.

Con la finalidad de aumentar el grado de satisfacción del talento humano en la empresa, el área de GTH debe implementar acciones encaminadas a:

- Fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Implementar métricas o programas para medir el rendimiento y desempeño de los empleados.
- Detectar e incentivar al talento humano.
- Crear e impulsar planes de reclutamiento y de retención del talento humano.
- Poner en marcha un programa de ascensos y promoción interna.

En resumidas cuentas, la gestión de talento humano presenta los siguientes objetivos:

- Identificar talentos potenciales dentro y fuera de la compañía.
- Ubicar al profesional en una posición donde sus habilidades se desarrollen.
- Equilibrar los objetivos empresariales con los de cada individuo.
- Detectar y satisfacer las necesidades y motivaciones de los colaboradores.
- Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
- Estimular a los empleados para incrementar su compromiso y nivel de desempeño.

1.3. Fundamentación teórica de una herramienta y procedimiento relacionada a la remuneración variable y a la gestión de talento humano

Indiscutiblemente, la gestión de remuneración variable se convierte en un sistema de gestión de información, por lo que requiere del uso de tecnologías de la información, y, es probable que también necesite de personal específico para:

- La supervisión y mantenimiento del sistema y herramienta en funcionamiento.
- La recopilación de datos e información manual, cuando las variables que se

considera no están automatizadas.

- El cumplimiento del procedimiento implícito en la herramienta de RV.
- La creación de informes de gestión interna con datos relevantes, agrupados de manera lógica y bajo un formato legible.

Adicional, el diseño de herramientas y procedimientos de remuneración variable deben considerar lo siguiente:

- La remuneración variable forma parte de un sistema más amplio
- No hay que sobrestimar la importancia y el significado de un sistema de remuneración variable o *Performance Related Pay* (PRP) como una herramienta que sirve para la gestión del talento humano hacia la consecución de objetivos
- Su éxito depende más de la calidad del proceso de medición del desempeño del empleado que de la cuantía económica del premio
- El diseño de este sistema tiene que tomar en cuenta la cultura del país y de la organización
- Su aplicación es común en aquellos ambientes laborales donde las relaciones de trabajo estén basadas en la confianza y transparencia
- Debe existir equilibrio entre los elementos colectivos e individuales que hacen parte del modelo de remuneración variable
- Es necesario que haya autonomía entre los gerentes para actuar con la finalidad que sea más fácil vincular los objetivos individuales a los de la organización
- Debe estar vinculada a la gestión de personas con base en la delegación
- Debe prever problemas de implementación, mediante la preparación de los funcionarios, jefes y beneficiarios
- La influencia en la motivación de los funcionarios es secundaria cuando la compensación se mantiene igual por largos períodos de tiempo.

De acuerdo con las lecciones aprendidas con otras experiencias de programas PRP; también se halla, que en el diseño de una herramienta de remuneración variable se presentan varias condiciones, como: visualización, finalidad, alcance, relación, participación, manejo, evaluación, limitación, principios y beneficios, tal y

como se identificó en los casos de Estados Unidos y España (Ver cuadro 2):

Cuadro 2.

Condiciones para el diseño de una herramienta de remuneración variable

Visualización	Como un sistema de nivel gerencial
Finalidad	Satisfacer las necesidades del empleado y la empresa
Alcance	Propiciar el trabajo mediante objetivos SMART
Relación	Directa entre la retribución del empleado y su proceso de evaluación
Participación	Integral entre empleados, supervisores, responsables de talento humano
Manejo	Sencillo, que permitan al empleado usar sus capacidades para la consecución de las metas individuales y organizacionales.
Evaluación	Individual (empleado) Colectiva (departamento, área, agencia)
Limitación	Tiempo Recursos
Principios	Transparencia, derecho, respeto, normalización, igualdad
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos económicos (comisiones, tarjetas de regalo, ajustes de salario, descuentos en servicios y productos de la empresa) ▪ Incentivos no económicos (premios, reconocimientos, plan de carrera)

Fuente: elaboración propia

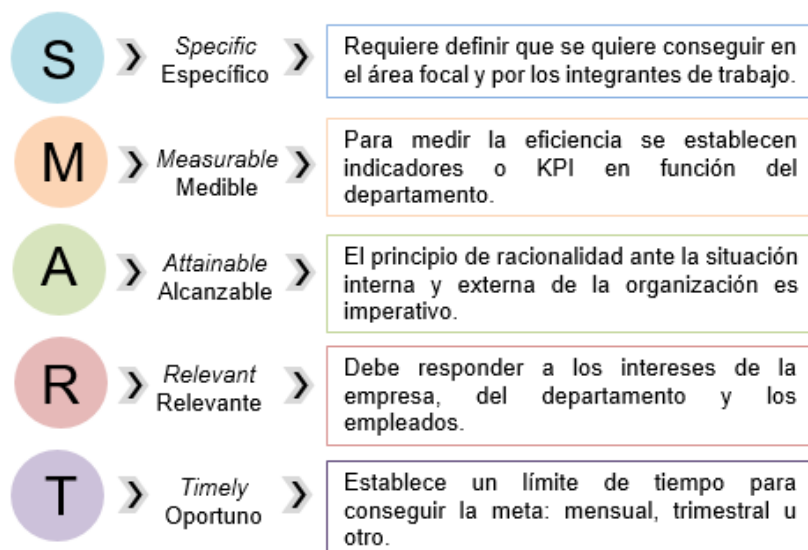
Con respecto a ser visualizado como un sistema de nivel gerencial, se debe a que la remuneración variable requiere de planeación, dirección, monitoreo y toma de acciones correctivas cuando es necesario.

En lo que corresponde a la finalidad de su aplicación en empresas, es satisfacer las necesidades del empleado, puesto que brinda la posibilidad de obtener una recompensa adicional al salario, y, a la empresa le permite orientar los esfuerzos de sus empleados hacia la consecución de sus objetivos y metas.

Su alcance debe ser definido por objetivos con enfoque estratégico *SMART* - acrónimo inglés de *specific, measurable, attainable, relevant* y *timely*, los cuales son un conjunto de condiciones para establecer metas claras y se utilizan directamente con los sistemas de ventas y de marketing (ver figura 4):

Ilustración 4.

Objetivos SMART



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la relación directa entre la retribución del empleado, se da en virtud que la RV mensual no puede superar el treinta por ciento de la remuneración total del mes de trabajo, ni puede reducir la parte fija de los ingresos del colaborador. Adicionalmente, la empresa puede establecer escalas acordes al nivel de cumplimiento de tareas, objetivos y metas de ventas.

Mientras que guarda relación con el proceso de evaluación de desempeño del colaborador, pues, una vez que se mide el rendimiento individual de cada empleado, así como de toda la fuerza laboral, el departamento de recursos humanos puede identificar con exactitud quiénes cumplen las metas de la empresa o las superan, quiénes tienen un rendimiento óptimo y quiénes presentan alertas de atención y requieren de retroalimentación sobre fortalezas y cuáles áreas necesitan mejorar.

Hay que mencionar, además, que es imprescindible la participación de empleados, supervisores y responsables de talento humano, pues, si bien los colaboradores son la parte operativa y la carta de presentación de la empresa en áreas de atención al cliente; los supervisores y responsables de talento humano deben gestionar eficazmente el equipo de trabajo, determinar su motivación, conocer las expectativas del empleado, hacer un seguimiento constante del cumplimiento de metas e informar sobre los resultados obtenidos.

Todas estas observaciones apuntan a que el diseño de un sistema de remuneración variable sea de fácil manejo y comprensión para las partes interesadas: empleados, supervisores, analistas y gerentes. El mecanismo de evaluación será de tipo individual, si se consideran los indicadores (KPI) alcanzados por cada empleado, y grupal, si toma en cuenta indicadores cumplidos por un equipo de ventas, departamento comercial, técnico o toda la empresa.

Al mismo tiempo, en los sistemas de remuneración variable existen limitaciones o restricciones de tiempo y de recursos que reducen o imposibilitan conseguir una meta establecida, por ello, es importante, que previo a establecer objetivos se evalúen los recursos disponibles para la ejecución de actividades, comercialización e instalaciones, para el caso de empresas que brindan servicios de telecomunicaciones como línea fija, internet y televisión satelital, así como se determinen períodos razonables para el cumplimiento de proyectos o metas.

Se debe agregar que para trabajar con estos sistemas es imperativo se consideren los principios de:

- a) Transparencia en la información que requieren los empleados, como la socialización de los resultados finales para aplicar a remuneración variable, así como la socialización oportuna de los cambios y mejoras de la herramienta y procedimiento a todos los interesados.
- b) Los empleados tienen derecho a presentar reclamos justificados sobre elementos o recursos, que no se consideren en los indicadores (KPI) para RV.
- c) Respeto al empleado, a través de la entrega de los beneficios ofrecidos en el tiempo acordado.
- d) Normalización del modelo o herramienta de RV, a través de un documento físico o electrónico, debidamente suscrito por las autoridades responsables del mismo.
- e) Igualdad, sin discriminación por sexo, etnia o lugar de trabajo.

Finalmente, los beneficios pueden ser de tipo económico como el pago de comisiones, la entrega de tarjetas de regalo, incrementos salariales temporales, o descuentos en productos y servicios que adquiera el empleado en la empresa. Naturalmente, el uso excesivo de compensaciones financieras a largo plazo puede afectar la estabilidad económica de la organización, esto representa mayores costes. También cabe señalar que, si el valor de este pago resulta ser poco atractivo a los intereses del colaborador, este puede optar por un cambio de empleo. Por otra parte, los incentivos de tipo no económico, pueden ser reconocimientos, premios tales como días de descanso, o pasar a ser parte de un plan de carrera.

Así también, para la elaboración de un plan de remuneración variable o compensación estratégica para los empleados requiere los siguientes pasos:

1. Diagnosticar la situación

Mediante este paso, se determina cuan factible o necesario es este tipo de remuneración para los colaboradores y si se ajusta a las necesidades y expectativas de estos. Esto lo puede gestionar el área de talento humano o supervisiones.

2. Identificar el aporte en los resultados

Se pueden establecer interrogantes, relacionadas con el nivel de exigencia del puesto de trabajo, la comodidad del empleado ante los objetivos y metas establecidos, la utilidad de la herramienta en el corto plazo y de sus incentivos por producto o servicio.

3. Fijar las reglas de la retribución variable

Es necesario determinar las condiciones a cumplir para acceder a un sistema de remuneración variable por resultados y objetivos, las cuales pueden tener diferencias según el departamento o área, rol del empleado, cargo y meta establecida. Algunas de sus características son:

- Estas deben ser precisas y claras.
- Deben variar con el tiempo, pero no súbitamente.

- Los valores deben ser alcanzables y realistas según el panorama de trabajo.

4. Establecer compensaciones atractivas

El monto de remuneración variable debe ser atractivos, variable y gradual al empleado en función de los resultados obtenidos, y a su vez este debe dejar un margen de ganancia para la empresa si el empleado cumple o sobrecumple con sus metas establecidas.

5. Crear el instrumento de remuneración variable

Una vez analizadas las condiciones y otros componentes para aplicar a remuneración variable, se realiza el diseño de la herramienta y el procedimiento. Así mismo, es importante que las personas implicadas y beneficiarias estén familiarizadas con ello y tengan acceso en tiempo real a los resultados. De esta forma se cumple el principio de transparencia.

6. Trabajar en una comunicación asertiva

El grado de aceptación de un sistema de remuneración variable en una empresa, depende directamente de la forma de comunicación por los jefes a sus subordinados, para lo cual se requiere cumplir con los siguientes aspectos relacionados a la gestión de talento humano:

- Preparación de una presentación con los aspectos positivos de la RV y su contribución al rendimiento del talento humano.
- Elaboración de reuniones periódicas para socialización y seguimiento.
- Realizar cálculos y proyecciones de los resultados y beneficios en tiempo real.
- Comunicación transparente del rendimiento de los empleados de manera positiva y brindar retroalimentación.

En cuanto al diseño de procedimientos es responsabilidad de los equipos técnicos o grupos de trabajo, bajo la supervisión de los niveles directivos involucrados en los procesos que requieren ser documentados, son interactivos e interdisciplinarios y su complejidad depende de la necesidad de adecuación a la organización.







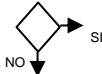


A su vez, para un procedimiento de remuneración variable se debe asociar los procesos y considerar los siguientes elementos:

- Inicio y fin del procedimiento
- Actividades a desarrollarse
- Controles específicos para aseguramiento de la calidad de información o resultados de los beneficiarios
- Tiempos o frecuencias
- Responsables
- Beneficiarios de la remuneración variable
- Proveedor de información y medio de obtención de datos
- Formatos, plantillas o documentos de verificación de datos y aceptación de resultados previo a obtención del beneficio

En cuanto a los modelos de procedimientos que se pueden utilizar se determinan tres tipos: descriptivos, de pasos y flujograma o diagrama de flujo. El primero, se establece a través de un relato secuencial de las actividades a realizar, responsabilidades y varía su volumen depende del nivel de detalle que requiera el usuario. El segundo, es recomendable para procesos cortos, con resultados previsible y concretos. Y el tercero, consiste en una representación gráfica secuencial de las operaciones de un proceso de inicio a fin, con recorrido de información si cumple o no una condición, indicador, actividad, materiales, responsables asociados y tiempos.

En cuanto a los símbolos que se requieren para el diseño de diagramas de flujo se detallan los siguientes:

Cuadro 3.*Simbología para Diagramas de Flujo*

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y fin del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Representa la realización de una actividad del procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento
	Almacenamiento o archivo	Indica el almacenamiento de datos en un sistema de información existente
	Líneas de flujo	Conecta símbolos, señala el orden
	Conector	Enlaza pasos no consecutivos
	Decisión	Indica un punto de cambio con dos alternativas en caso que se cumpla o no una actividad
	Notas aclaratorias o adicionales	Elemento adicional que se adiciona a una actividad para dar explicación o detalles
	Proceso predefinido	Señala una actividad, acción o proceso que se puede describir con más detalle en un diagrama de flujo separado

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipos, enfoque y métodos de investigación para el estudio de una herramienta y procedimiento de remuneración variable

Dicho en forma breve, metodológicamente este trabajo corresponde a una investigación descriptiva, por cuanto se recolecta información directa sobre una o varias variables (Arias, 2006) bajo un procedimiento científico, es decir, a través de un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de datos entorno a un determinado tema de estudio para generar conocimiento.

Así mismo, corresponde a una investigación no experimental, no se manipula la o las variables de estudio, en otras palabras, se obtienen datos del contexto natural para su posterior interpretación; en este caso la “remuneración variable” de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Adicionalmente, en este trabajo se realiza la investigación de campo dado que implica observación y estudio de cómo viene y va la vida del grupo de estudio referente al tema de interés (Durán & Soto, 2010); dicha inserción permite valorar como los colaboradores han reaccionado a la herramienta y procedimiento de remuneración variable vigente y la gestión de talento humano de la empresa.

Igualmente, corresponde a un estudio transversal, pues se recolectan datos sobre el tema de estudio en un solo momento para describir las variables y analizar su comportamiento en el presente.

Por otro lado, el enfoque es mixto donde se tiene una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno de estudio (Cedeño, 2012), y se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis. Este enfoque potencia la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración, indagaciones dinámicas, inferencias científicas y exploración de datos a través del desarrollo o potencialización de nuevas destrezas o competencias en materia de investigación.

De hecho, por una parte, el enfoque cuantitativo recolecta y analiza datos numéricos sobre variables diversas en un grupo de estudio (muestra) y los transforma en cuantificaciones estadísticas concretas, lo cual permite dar a conocer situaciones específicas, una mirada a resultados objetivos y descubrir patrones.

Entonces, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández, 2021), se determina como muestra a colaboradores en puestos operativos y administrativos de la Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de conformidad con el siguiente detalle:

Cuadro 4.

Muestra de estudio

Asesores comerciales	Supervisores y Analista de Talento Humano	Total
50	7	57

Fuente: elaboración propia

Mientras tanto, el enfoque cualitativo implica un énfasis en los procesos y en los significados, que no son rigurosamente examinados o medidos en términos de cantidad, intensidad o frecuencia, es decir, lo subjetivo (Briceño, y otros, 2010). Considera tres elementos clave: a) la íntima relación entre el investigador y lo que se investiga; b) la naturaleza de la realidad; y, c) las restricciones situacionales. De igual modo, requiere preferentemente de un solo caso de estudio, para tener representatividad y a partir de ello llegar a la generalización.

Después de todo, sus objetivos corresponden a adoptar una actitud abierta al aprendizaje, detectar los procedimientos que exige cada momento, presentar una visión detallada, centrarse en el individuo o grupo de estudio y comprender las circunstancias del entorno; es decir, permite explorar fenómenos sociales naturales, sin perder de vista el contexto en el cual ocurren.

El diseño es de tipo transeccional descriptivo, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta el tema de estudio en una o más variables, como el objetivo dos de este proyecto: Diagnosticar el uso y percepción de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Por su parte, este proyecto requiere del método científico para tener amplitud de realizar un análisis y crítica de los objetivos fundamentado en una base teórica, y, generar conocimiento sobre el mundo social y natural por medio de la lógica y con la utilización de métodos, técnicas o instrumentos estandarizadas para la recolección y análisis de datos (Soler, 2023).

De ahí que, se ha elegido como técnicas de recolección de datos: a) una encuesta estructurada (Anexo 1) dirigida a los Asesores Comerciales, y, b) una entrevista semiestructurada con 10 preguntas (Anexo 2) (Díaz, Martínez, Torruco, & Varela, 2013), para los Supervisores y Analista de Talento Humano de la Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

La encuesta es un cuestionario estructurado tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta para incrementar la confiabilidad de los resultados obtenidos (Matas, 2018). Los ítems están ordenados de forma unidimensional: hacia la izquierda los ítems a favor de lo que se desea medir, un punto medio neutral y hacia la derecha las opciones en contra o en desacuerdo.

Es importante mencionar que las alternativas de respuestas están vinculadas a una medida ordinal que tiene implicaciones directas en el proceso de medición; y, por lo tanto, en la calidad de los datos y la interpretación de los resultados obtenidos de los encuestados, tal y como se detalla a continuación:

Cuadro 6.

Alternativas de respuestas de la encuesta tipo Likert

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia

El procesamiento y análisis de la información, inicia con la recepción de respuestas por parte de los encuestados a través de la aplicación *Microsoft Forms*. Luego, se procesan los datos de esta investigación mediante Microsoft Excel, dado que facilita realizar los cálculos estadísticos de tipo descriptivo, necesarios para este tipo de estudio como moda, promedio, varianza y curtosis.

No obstante, se considera necesario la presentación de los resultados obtenidos sobre cada uno de los elementos evaluados sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la CNT, mediante tablas estadísticas y gráficas con su respectiva información.

Así también, con las respuestas ponderadas de la encuesta (Anexo 4) se realizó el cálculo del coeficiente del alfa de Cronbach, para determinar la fiabilidad del instrumento a partir de la consistencia interna de los datos obtenidos (Reguant & Rodríguez, 2020), mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k(1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}{k-1}$$

Donde:

α = coeficiente del alfa de Cronbach

k=número de preguntas del instrumento

s_i^2 = varianza de las respuestas obtenidas en el ítem

s_t^2 =varianza de las puntuaciones totales de la encuesta

La fiabilidad del instrumento se expresa mediante un número decimal que va desde 0,00 a 1,00, donde 1 representa fiabilidad perfecta y también se consideran las siguientes escalas:

- $\alpha > 0.90$ el instrumento es excelente
- α entre 0.80 y 0.90 el instrumento es bueno
- α entre 0.70 y 0.79 el instrumento es aceptable
- α entre 0.60 y 0.69 el instrumento es débil
- α entre 0.50 y 0.59 el instrumento no es pobre
- $\alpha < 0.50$ el instrumento no es aceptable

Conviene tener presente que una vez realizado los cálculos mediante Excel de s_i^2 y s_t^2 necesarios para reemplazarlos en la formula previa, se obtuvo un resultado de $\alpha = 0.82$, lo que significa que los datos de este estudio señalan que el cuestionario de 14 preguntas es bueno.

Mientras que, la entrevista semiestructurada permite obtener información de tipo cualitativo más profunda a partir de las respuestas de los entrevistados, los cuales se encuentran relacionados y tienen experiencia con el tema de estudio.

Una vez que se cuenta con las respuestas de los entrevistados, se aplica una pauta para la reducción y análisis de datos; primero, por categorización de las preguntas y se realiza una nube de palabras con todas las respuestas, mediante el aplicativo web: nubedepalabras.es, lo cual facilita realizar las interpretaciones en cuanto a los componentes de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de CNT.

La confiabilidad de esta investigación, se determina por la validez de los instrumentos de recolección de datos por un mínimo de dos expertos en el campo de la Administración y Psicología Industrial (Anexo 3), de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro 5.

Perfil de los Expertos

ÍTEMS	EXPERTO 1	EXPERTO 2
Nombres	Luis Cevallos Terneus	Gonzalo Pazmay
Cédula	1709503070	1801564418
Formación de Cuarto Nivel	Magister en Administración de Empresas	Master of Arts en Psicología Industrial
Tiempo de Experiencia Profesional	12 años	9 años y medio
Cargo	Docente	Docente Tiempo Completo
Empresa	Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato	Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Fuente: elaboración propia

2.2. Caracterización de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Primero, es necesario mencionar que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), fue creada el 30 de octubre de 2008 mediante una escritura pública, con la fusión de Andinatel S.A y Pacifictel S.A. Es una empresa ecuatoriana con sede en Quito y agencias a nivel nacional, especializada en prestación de servicios de telecomunicaciones tales como: línea e internet fijos en tecnología cobre y fibra óptica, televisión satelital, servicio móvil avanzado prepago y posgrado, y, otros servicios de valor agregado.

En cuanto al sistema de remuneración variable que gestiona la organización está orientada a la bonificación económica a servidores públicos que cumplan con los índices de eficiencia y eficacia establecidos de conformidad con el artículo 20 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

Además, este tipo de remuneración puede ser de tipo individual, grupal y colectiva, no puede superar los 15 salarios básicos unificados, no constituye un derecho adquirido e inequidad remunerativa, y, puede ser de dos tipos: por resultados y por objetivos.

Cuadro 6.

Tipos de sistemas de remuneración variable de la CNT

	Remuneración variable por Resultados	Remuneración variable por Objetivos
Definición	Componente monetario que tiene por objetivo reconocer el cumplimiento individual, grupal y colectivo de los índices de eficacia fijados para los procesos que el Directorio de la empresa determine	Componente que se orienta a la bonificación económica por cumplimiento individual, grupal y colectivo de los índices de eficiencia fijados, siempre y cuando estos se conserven o mejoren y varía de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales
Diferenciación	Por ubicación geográfica y tamaño de provincias que influyen en la gestión y escalas de retribución de la remuneración variable por resultados	Entre los diferentes grupos ocupacionales de la empresa
Disponibilidad de fondos	Siempre y cuando se haya presupuestado	Siempre y cuando se haya presupuestado
Beneficiarios	Única y exclusivamente al personal que tenga relación directa con los procesos que determine el Directorio	Existe diferenciación entre las áreas que sean parte del giro de negocio y áreas de soporte
Límite	Hasta 10 salarios básicos unificados mensuales	Hasta 15 salarios básicos unificados mensuales
Pago	A partir del porcentaje de sobrecumplimiento de las metas establecidas	En relación con el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual aprobado por el Directorio, se puede pagar en la periodicidad que se establezca en la metodología

Fuente: elaboración propia

Con respecto, al sistema de remuneración variable para los Asesores Comerciales (Asistentes de Atención al Cliente) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es en base a resultados, cuya herramienta se detalla a continuación:

$$RV = II + IA + IPCIS + IInd.$$

Dónde:

RV = Remuneración variable

II = Indicador institucional

IA = Indicador de área

IPCIS = Indicador Provincial y de Centro Integral de Servicios

IInd. = Indicador individual

De ahí que, la información relacionada a la herramienta de remuneración variable de la CNT que se socializa con los asesores comerciales muestra los siguientes elementos:

- Indicadores que influyen en la remuneración variable
- Condiciones para registro de sobrecumplimientos
- Grupos de servicios y productos
- Incentivos

Primero, son cuatro los indicadores que hacen parte de la herramienta de remuneración variable, los cuales tienen porcentajes establecidos por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, de acuerdo con el siguiente detalle:

Ilustración 5.

Indicadores de remuneración variable de la CNT



Fuente: elaboración propia

- El indicador “Institucional” corresponde a los ingresos operacionales a nivel nacional y lo maneja el área financiera
- El indicador “Área” (5%), considera el nivel de cumplimiento del plan de ventas provincial

- El indicador Provincial y Centro Integrado de Servicios (CIS) (15%) tiene una subdivisión: a) nivel de servicio (5%) que se determina por el porcentaje del total de clientes atendidos en un tiempo no mayor a los 15 minutos, y, b) promedio del nivel de satisfacción del cliente por la línea de negocio (10%) se obtiene por Inteligencia de Negocios de forma trimestral
- El indicador “Individual” (75%) es el más importante y bajo el control del asesor comercial y se conforma por los componentes: a) ventas (60%) elemento enfocado a los ingresos generados por el asesor comercial en el mes, b) inconsistencias (10%) que se refiere al nivel de errores que ocasionan perjuicio al cliente y a la institución, y, c) evaluación de conocimiento de Escuela Comercial (5%)

En segundo lugar, la herramienta establece dos condicionantes en ventas y retenciones (elementos claves y necesarios que permiten a la empresa mantener ingresos económicos constantes) para el registro de sobrecumplimientos en las diferentes líneas de negocio (productos y servicios) que oferta CNT y que el asesor comercial pueda alcanzar a remuneración variable:

- ✓ Si se cumple el 100% de ingresos por ventas se requiere al menos el 80% de retención en servicios para el registro de sobrecumplimientos.
- ✓ Si se cumple el 100% en retención se requiere al menos el 80% de ingresos por ventas para el registro de sobrecumplimientos.

Luego, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones establece dos grupos de servicios y productos de comercialización que el asesor comercial debe tener en cuenta que hacen parte del elemento Ventas perteneciente al indicador Individual:

Ilustración 6.

Grupos de servicios y productos de CNT



Fuente: elaboración propia

Además, la empresa cuenta con una serie de incentivos por la línea de negocio para incrementar el indicador individual de ventas, tales como se muestran a continuación:

LÍNEA 1. LÍNEA FIJA

- Por la venta de 1 línea fija de \$7,99 + impuestos recibe 5 CBM (Costo básico mensual)

LÍNEA 2. INTERNET FIJO

- Por la venta de internet fijo de fibra óptica de 20 MBPS recibe 1.5 CBM
- Por la venta de internet hogar + licencia antivirus ESET recibe 1 CBM
- Por la venta de internet fijo de fibra óptica de 30 MBPS recibe 2.5 CBM
- Migración internet misma tarifa + antivirus ESET recibe 1 CBM
- Migración internet con upgrade tarifa + antivirus ESET recibe 1.5 CBM
- Migración internet + línea fija + antivirus ESET recibe 2.5 CBM

LÍNEA 3. TELEVISIÓN SATELITAL

- Por la venta de tv posgrado recibe 2 CBM
- Por la venta de un kit tv prepago recibe 2 CBM

LÍNEA 4. SERVICIO MOVIL AVANZADO

- Por la venta de un plan posgrado mayor a \$17 + impuestos recibe 2 CBM
- Por la venta de un plan posgrado + terminal recibe 2 CBM
- Por la venta de un plan posgrado mayor a \$30 + impuestos recibe 3 CBM

LÍNEA 5. TERMINALES

- A partir del quinto terminal (smartphone) vendido registra el doble del valor de venta

Sin embargo, se evidencia que no se pone en práctica una correcta gestión de la herramienta de remuneración variable lo que ha provocado desmotivación en los asesores comerciales; pues, existe una falta de información detallada y transparente sobre otros elementos importantes de la RV de la Corporación

Nacional de Telecomunicaciones que se mencionan a continuación:

- Resolución de aprobación
- Normativa que la rige
- Conceptualización de la remuneración variable
- Objeto de su aplicación
- Los responsables y beneficiarios
- Método de cálculo de cumplimiento
- Tiempo para presentación, objeción y aceptación de resultados obtenidos
- Niveles de beneficios retributivos
- Frecuencia de pago
- Disposiciones transitorias
- Medios de socialización con los interesados

También, conviene subrayar que no existe un procedimiento detallado de remuneración variable donde se encuentren una planificación de actividades, tiempos establecidos, indicadores, responsables y documentos necesarios.

De ahí que, la gestión de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones presenta los siguientes pasos:

1. Socialización de metas asignadas de ventas y retención los primeros días del mes.
2. Notificación de metas de ventas y retenciones a los asesores comerciales por parte de los supervisores de agencia mediante correo institucional y en algunas ocasiones con reuniones presenciales.
3. Revisión de la meta de ventas y retenciones asignadas por el asesor comercial.
4. Gestión de comercialización de los diferentes productos y servicios que oferta la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil avanzado y terminales) durante el mes por el asesor comercial

5. Seguimiento de cumplimiento de metas según los datos de los diferentes reportes de *DashBoard* CNT por parte de los supervisores a Jefatura Comercial Regional
6. Notificación de resultados de ventas y retenciones a los asesores comerciales por los supervisores mediante correo institucional con copia a Jefatura Comercial Regional a final de mes.
7. Reporte de resultados finales de ventas con incentivos por la línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil avanzado y terminales hasta con tres meses posteriores al mes de evaluación desde Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO) sin fecha fija.
8. Revisión y observaciones a resultados finales (productos o servicios faltantes) por parte de los asesores comerciales a supervisión
9. Reporte de observaciones de resultados finales desde supervisión a Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO) para su revisión.
10. Espera del pago de las comisiones por concepto de remuneración variable.

2.3. Diagnóstico del uso y la percepción de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

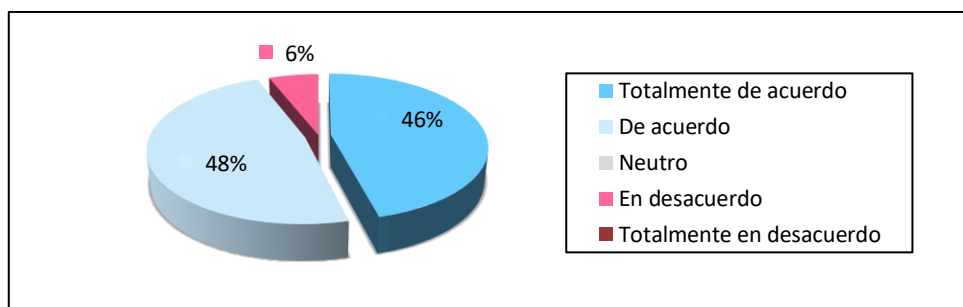
Se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los 50 asesores comerciales de la Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en cuanto al uso y percepción de la herramienta y procedimiento de remuneración variable vigente.

Análisis por componente evaluado

En esta parte de la investigación se obtuvieron las siguientes respuestas de los colaboradores, en cuanto a cada uno de los componentes que se consideran parte de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la empresa.

Gráfico 1.

La remuneración variable incrementa su nivel de motivación y compromiso en el área de ventas y atención al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

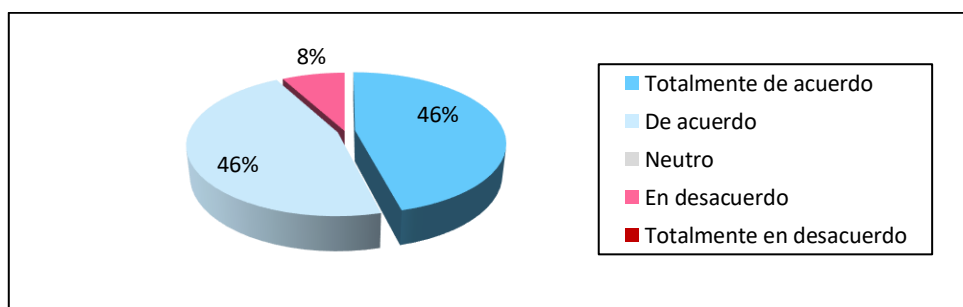


Fuente: elaboración propia

El 46% de los colaboradores dijeron que están totalmente de acuerdo con que la remuneración variable incrementa la motivación y compromiso en el área de ventas y atención al cliente, un 48% están de acuerdo con ello y un 6% se mantiene en desacuerdo. Lo que quiere decir que casi la totalidad de empleados considera que la RV actúa como una palanca que incrementa el compromiso y motivación al crear la idea de que “todos ganan” siempre que haya un ajuste del desempeño y mejora en la calidad del trabajo.

Gráfico 2.

La remuneración variable mueve su voluntad y participación a la consecución de los objetivos planteados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones



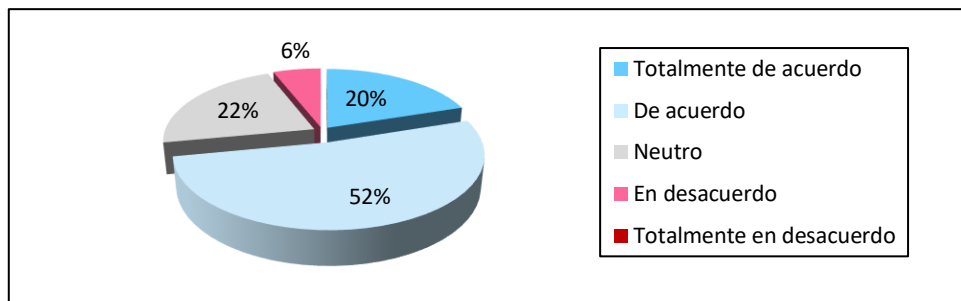
Fuente: elaboración propia

El 46% de los colaboradores dijeron que están totalmente de acuerdo con que la remuneración variable mueve la voluntad y participación de los empleados a la consecución de objetivos, otro 46% están de acuerdo con ello, y solo un 8% se mantiene en desacuerdo. Lo que significa que la RV cumple con el objetivo de que los empleados que aporten con su desempeño, voluntad y participación al cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales deben estar previamente

establecidos y comunicados.

Gráfico 3.

La remuneración variable lo fideliza y retiene en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

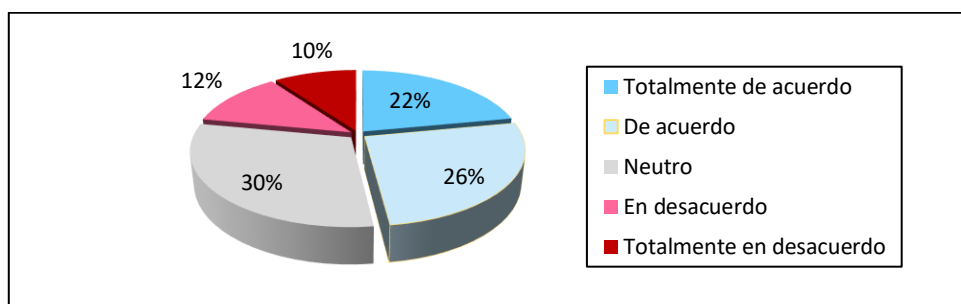


Fuente: elaboración propia

Un 20% de colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con que la remuneración variable lo fideliza y retiene a la empresa, más de la mitad de los empleados indicaron que están de acuerdo, un 22% se mantienen en estado neutral, y un 6% están en desacuerdo. Esto quiere decir que la RV si cumple con su objetivo de potenciar la lealtad y retención del talento humano, dando lugar a equipos de trabajo más implicados y satisfechos con los beneficios que obtienen, lo cual dispara la productividad.

Gráfico 4.

La remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es atractiva a sus intereses y cubre sus necesidades



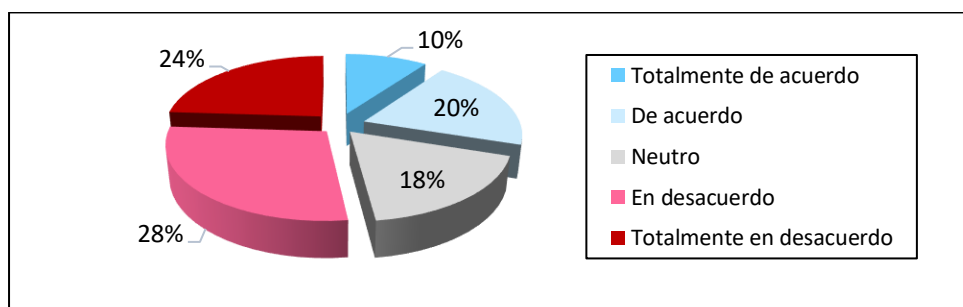
Fuente: elaboración propia

Un 22% de los colaboradores manifiestan que están totalmente de acuerdo en que la remuneración variable es atractiva y cubre sus necesidades, un 26% están de acuerdo, un 30% se mantienen neutrales, un 12% están en desacuerdo y un 10% en total desacuerdo. Esto significa que la RV de la empresa no resulta muy atractiva a los intereses de los empleados y no satisface sus necesidades, pues, la principal

causa que esta sea de tipo económico y tenga los mismos beneficios por mucho tiempo.

Gráfico 5.

La herramienta de remuneración variable cuenta con información lo suficientemente detallada como: resolución de aprobación, definición, objetivos, alcance, administración y/o responsables, metodología o factores que interviene, indicadores, periodicidad y calificación del cumplimiento de los indicadores, cuadro de porcentaje de pago con relación a los resultados obtenidos, fecha de pago, aplicación, reporte, y disposiciones transitorias, generales y finales para su correcta gestión y comprensión por las partes interesadas

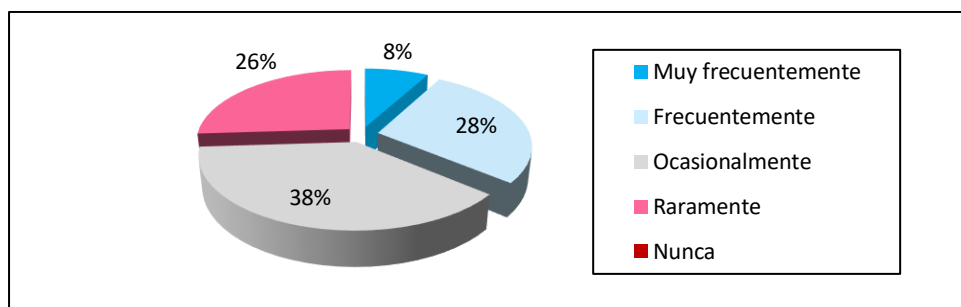


Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los colaboradores manifiestan que están en desacuerdo con la cantidad de información de la herramienta de remuneración variable de la empresa pues no cuenta con detalles como la resolución de aprobación, los responsables, factores que intervienen, porcentaje de pago con relación a los resultados obtenidos, entre otros aspectos, un 18% se mantiene neutro, un 10% está de acuerdo y solo un 10% está totalmente de acuerdo. Esto significa que la empresa no cuenta con una herramienta de RV con información lo suficientemente detallada en un documento oficial suscrito de cómo funciona, sus reglas, administradores y beneficiarios lo cual ha provocado problemas, malentendidos y suposiciones.

Gráfico 6.

¿Cuál es la frecuencia con la que se socializa y capacita sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones?

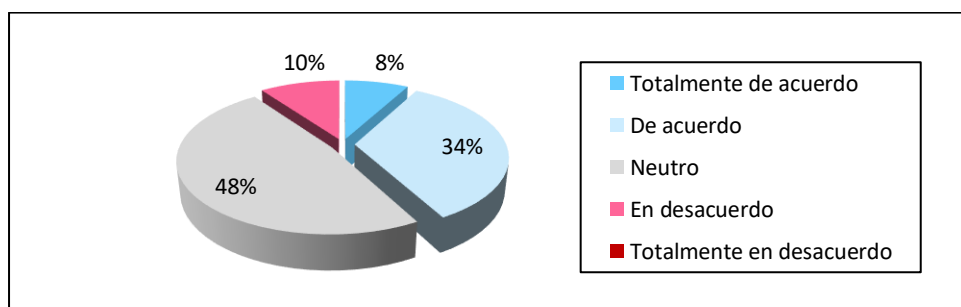


Fuente: elaboración propia

Un 8% de asesores comerciales indicaron que les socializan y capacitan sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la empresa, un 28% frecuentemente, 38% de forma ocasional y un 26% raramente. Esto quiere decir que la empresa no mantiene una comunicación precisa sobre la RV al inicio de cada mes por lo cual los colaboradores no conocen las reglas exactas para su cálculo y que objetivos tienen para obtener dicho beneficio.

Gráfico 7.

Los porcentajes de los indicadores “Institucional, Área, Provincial y CIS e Individual” que influyen en la remuneración variable están establecidos correctamente y cuentan con un procedimiento previo



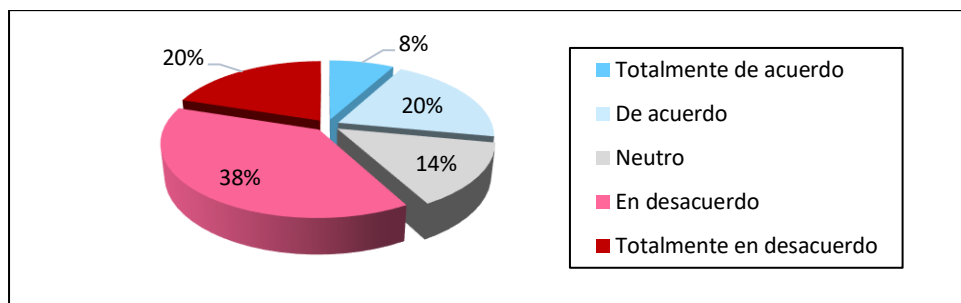
Fuente: elaboración propia

Un 8% de los colaboradores indicaron que están totalmente de acuerdo en que los porcentajes asignados a los indicadores “institucional, área, provincial y CIS e individual” se encuentran establecidos correctamente y con un procedimiento previo, un 34% están de acuerdo, un 48% se mantienen en estado neutro y un 10% en desacuerdo. Esto quiere decir que existe un rechazo mayoritario a los porcentajes asignados a cada indicador de RV por desconocimiento de cómo se

construye la política de remuneración variable de la empresa.

Gráfico 8.

Considera que las metas establecidas en ventas y retenciones son realistas y alcanzables acorde a su punto de trabajo, recursos disponibles y mes de evaluación

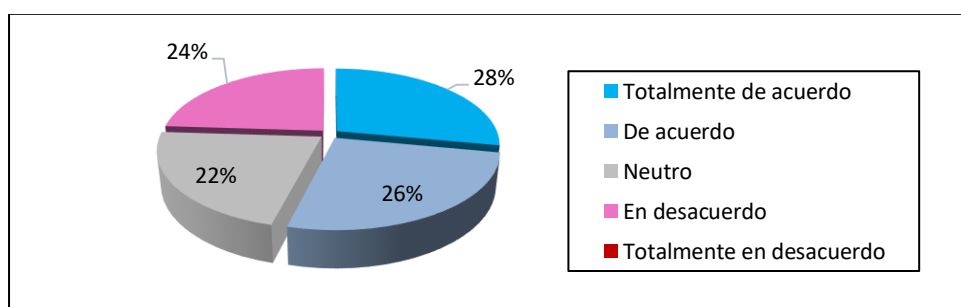


Fuente: elaboración propia

Un 8% de los empleados están totalmente de acuerdo con las metas de ventas y retenciones asignados para poder aplicar a remuneración variable, un 20% están de acuerdo, un 14% se mantienen neutros, un 38% en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo. Esto significa que las metas tanto de ventas como de retenciones asignados por la empresa resultan imposibles e incoherentes para más de la mitad de los colaboradores dado que no se fijan previo análisis de la situación general del sector, los materiales disponibles, calidad del servicio y otros factores que afectan el alcance de estas.

Gráfico 9.

Considera que los incentivos por línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil avanzado y smartphones sirven para impulsar (incrementar) sus resultados en el indicador "Individual"



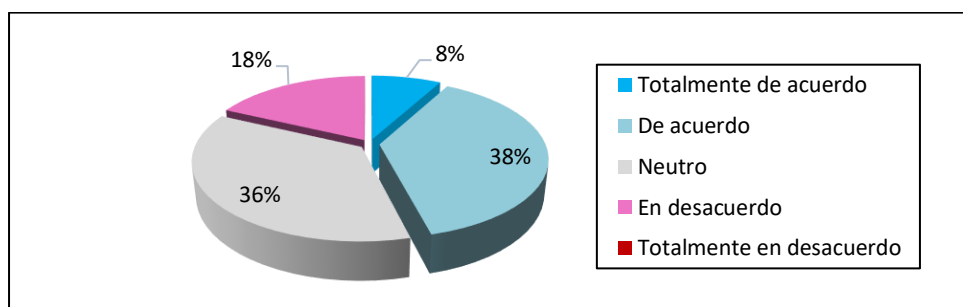
Fuente: elaboración propia

Un 28% de los empleados están totalmente de acuerdo en que los incentivos por la línea de negocio sirven para impulsar (incrementar) los resultados del indicador "individual", un 26% están de acuerdo, un 22% se mantienen neutros y un 24%

están en desacuerdo. Lo que quiere decir que los incentivos son necesarios para más de la mitad de los empleados que desean aplicar a RV, no obstante, estos deben ser fijados y bien calibrados según el momento y los objetivos de la empresa.

Gráfico 10.

La condición de cumplir un mínimo del 80% de ventas y 80% de retención para registrar los sobrecumplimientos en cada línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil y smartphones, es alcanzable

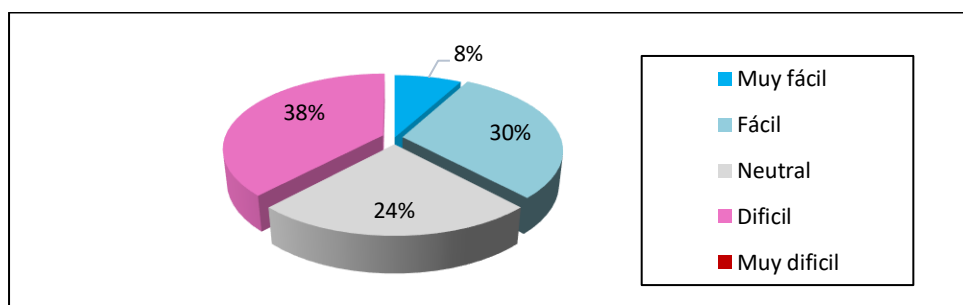


Fuente: elaboración propia

Un 8% de los asesores comerciales aceptan que la condición de cumplir el 80% de la meta de ventas y retenciones para aplicar el sobrecumplimiento en las diferentes líneas de negocio es alcanzable, un 38% están de acuerdo, un 36% se mantienen neutros y un 18% están en desacuerdo. Esto quiere decir que es aceptable y crucial para casi la mitad de los empleados el condicionante de cumplir con el 80% mínimo en ventas y retenciones, aunque se puede ver que existe un efecto binario en el cual algunos colaboradores se mantienen neutrales por ciertas causas como: que no lo consiguen, por sentimientos de frustración o porque no consideran la RV como un estímulo.

Gráfico 11.

Qué tan difícil le resulta calcular sus resultados finales de ventas para aplicar a remuneración variable

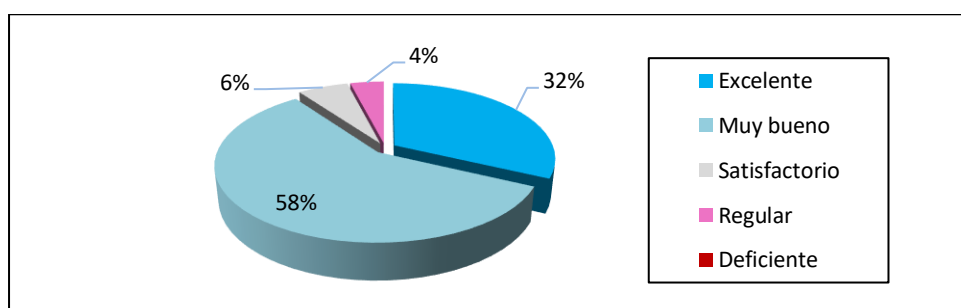


Fuente: elaboración propia

A un 8% de colaboradores les resulta muy fácil realizar el cálculo de los resultados finales de ventas para aplicar a remuneración variable, a un 30% les resulta fácil, un 24% se mantiene neutral y un 38% lo considera difícil. Esto quiere decir que una gran mayoría de colaboradores consideran difícil el cálculo de RV dado que no se encuentra automatizado en el sistema todos los indicadores y elementos que son parte de la RV de la empresa.

Gráfico 12.

Cómo calificaría el acompañamiento de su Supervisor en el procedimiento para aplicar a remuneración variable: socialización de metas, seguimiento y objeción de resultados, notificación de porcentajes obtenidos en los indicadores, cálculo del beneficio a recibir por remuneración variable, etc.

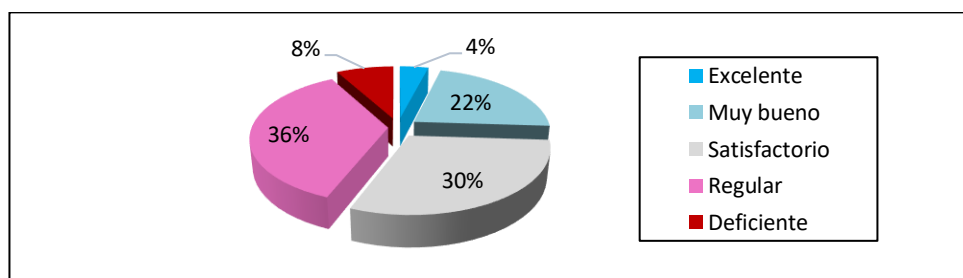


Fuente: elaboración propia

Un 32% de los asesores comerciales califican el acompañamiento del supervisor como excelente, un 58% como muy bueno, un 6% como satisfactorio y un 4% como regular. Esto quiere decir que el acompañamiento de los supervisores en el procedimiento de remuneración variable de la empresa es bien visto por parte de los colaboradores en casos de dudas sobre indicadores, cálculo, porcentajes obtenidos o reclamos a los resultados que se socializan previo al pago.

Gráfico 13.

Cómo calificaría la gestión del Analista de Talento Humano Provincial para el cumplimiento de pago de remuneración variable dentro de los 30 días posteriores al mes de evaluación

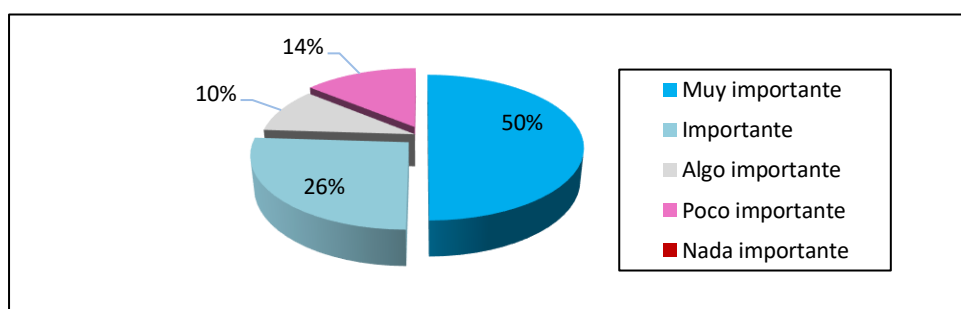


Fuente: elaboración propia

Un 6% de los colaboradores califica la gestión del analista de talento humano para el pago oportuno dentro de los 30 días posteriores al mes de evaluación como excelente, un 22% como muy bueno, un 30% como satisfactorio, un 36% como regular y un 8% como deficiente. Esto quiere decir que la gestión del Analista de Talento Humano es considerada para cerca de la mitad de los colaboradores como regular sea porque este se limita a cumplir con las funciones básicas de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y pago de salarios.

Gráfico 14.

Considera importante que los resultados de remuneración variable se archiven en el expediente del empleado de forma mensual y sea socializado con el interesado, puesto que el cumplimiento de metas es parte de la evaluación de desempeño para permanencia del colaborador en la empresa y la posibilidad de un ascenso o promoción.



Fuente: elaboración propia

La mitad de los asesores comerciales consideran que el archivo de los resultados mensuales de remuneración variable en los expedientes de cada empleado es muy importante, un 26% lo considera importante, un 10% algo importante y solo un 14% lo considera poco importante. Lo que quiere decir que esto resulta necesario para que los empleados puedan tener un respaldo propio y en la empresa para su continuidad y la posibilidad de un ascenso o promoción, el cumplimiento de metas es parte de su evaluación de desempeño.

Resultados generales de la encuesta

El criterio que se sigue para interpretar los resultados obtenidos de la encuesta con la escala de Likert de 5 puntos es:

- Respuestas iguales o superiores a 3.5 puntos se consideran aceptables o positivos.
- Respuestas inferiores a 3.5 punto se las considera no aceptables con propósito de cambio o mejora.

Cuadro 7.

Resultados generales de la encuesta

N°	Pregunta	Mo	M	S ²	Curtosis
1	La remuneración variable incrementa su nivel de motivación y compromiso en el área de ventas y atención al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.	4	4.34	0.5963	2.9458
2	La remuneración variable mueve su voluntad y participación a la consecución de los objetivos planteados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.	5	4.30	0.7041	2.2815
3	La remuneración variable lo fideliza y retiene en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.	4	3.86	0.6535	-0.0152
4	La remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es atractiva a sus intereses y cubre sus necesidades.	3	3.38	1.5465	-0.6834
5	La herramienta de remuneración variable cuenta con información lo suficientemente detallada como: resolución de aprobación, definición, objetivos, alcance, administración y/o responsables, metodología o factores que interviene, indicadores, periodicidad y calificación del cumplimiento de los indicadores, cuadro de porcentaje de pago con relación a los resultados obtenidos, fecha de pago, aplicación, reporte, y disposiciones transitorias, generales y finales para su correcta gestión y comprensión por las partes interesadas.	2	2.64	1.7453	-1.0829
6	Cuál es la frecuencia con la que se socializa y capacita sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.	3	3.18	0.8445	-0.7526
7	Los porcentajes de los indicadores "Institucional, Área, Provincial y CIS e Individual" que influyen en la remuneración variable están establecidos correctamente y cuentan con un procedimiento previo.	3	3.40	0.6122	-0.8781
8	Considera que las metas establecidas en ventas y retenciones son realistas y alcanzables acorde a su punto de trabajo, recursos disponibles y mes de evaluación.	2	2.58	0.8445	0.7526
9	Considera que los incentivos por la línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil avanzado y smartphones sirven para impulsar (incrementar) sus resultados en el indicador "Individual".	5	3.58	1.3098	-1.3997
10	La condición de cumplir un mínimo del 80% de ventas y 80% de retención para registrar los sobrecumplimientos en cada línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio	4	3.36	0.7657	-0.7057

	móvil y smartphones, es alcanzable.				
11	Qué tan difícil le resulta calcular sus resultados finales de ventas para aplicar a remuneración variable	2	3.08	1.0139	-1.1518
12	Cómo calificaría el acompañamiento de su Supervisor en el procedimiento para aplicar a remuneración variable: socialización de metas, seguimiento y objeción de resultados, notificación de porcentajes obtenidos en los indicadores, cálculo del beneficio a recibir por remuneración variable, etc.	4	4.18	0.5180	1.8158
13	Cómo calificaría la gestión del Analista de Talento Humano Provincial para el cumplimiento de pago de remuneración variable dentro de los 30 días posteriores al mes de evaluación.	2	2.78	1.0322	-0.5993
14	Considera importante que los resultados de remuneración variable se archiven en el expediente del empleado de forma mensual y sea socializado con el interesado, puesto que el cumplimiento de metas es parte de la evaluación de desempeño para permanencia del colaborador en la empresa y la posibilidad de un ascenso o promoción.	5	4.12	1.1690	-0.4200
Mo - moda:	Valor que se repite el mayor número de veces en los resultados.				
M - media:	Cociente de la suma de los resultados y la cantidad de encuestados.				
S² - Varianza:	Medida de dispersión, promedio de la distancia de los resultados por encima o por debajo de la media aritmética.				
Curtosis:	Determina el grado de concentración alrededor de la zona central de la distribución de frecuencias que presentan los valores de una variable.				

Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar, se presenta una valoración aceptable o positiva en la media a ciertos elementos o componentes referentes a la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de acuerdo con los siguientes resultados:

- ✓ La aplicación de remuneración variable en la empresa cumple con sus objetivos: incrementar el nivel de motivación y compromiso en el área de ventas y atención al cliente, mover la voluntad y participación de los empleados a la consecución de los objetivos planteados por la empresa, y, fidelizar y retener al colaborador.
- ✓ Los incentivos por la línea de negocio resultan bastante útiles para enfocar los esfuerzos de los empleados al cumplimiento del indicador "individual", el cual se conforma por una meta de ventas mensual tanto en ingresos como en cantidad.

- ✓ El acompañamiento permanente por parte de los supervisores de agencia, en actividades como la socialización de metas, seguimiento y objeción de resultados, notificación de porcentajes obtenidos en los indicadores, cálculo del beneficio a recibir por remuneración variable, etc., es crucial en el procedimiento de remuneración variable, por cuanto el empleado tiene la percepción de transparencia y soporte por parte de su jefe inmediato.
- ✓ El archivo mensual de remuneración variable en los expedientes individuales y su socialización oportuna con los colaboradores es de vital importancia, permite evidenciar el cumplimiento o sobrecumplimiento de metas. Adicional, sirve para determinar la continuidad del empleado en la empresa o la posibilidad de un ascenso o promoción posterior análisis del perfil del profesional, este factor es parte de la evaluación de desempeño del empleado.

Por el contrario, existen otros elementos que presentaron resultados inferiores a 3.5 puntos en la media, y, por ende, requieren ser mejorados en la herramienta y procedimiento de remuneración variable para la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- ✗ La remuneración variable para los asesores comerciales que cumplan y sobre cumplan sus metas resulta poco atractiva, lo cual puede ser a causa de que el beneficio de retribución variable se ha mantenido igual los últimos 8 años y las escalas remunerativas son desconocidas para estos.
- ✗ La herramienta de remuneración variable no cuenta con información lo suficientemente detallada como: resolución de aprobación, definición, objetivos, alcance, administración y/o responsables, metodología o factores que interviene, indicadores, periodicidad y calificación del cumplimiento de los indicadores, cuadro de porcentaje de pago con relación a los resultados obtenidos, fecha de pago, aplicación, reporte, y disposiciones generales para su correcta gestión y comprensión por las partes interesadas
- ✗ La frecuencia de socialización y capacitación a los colaboradores es solo ocasional, por lo que una gran cantidad de empleados desconocen de la

herramienta como tal y su procedimiento para aplicar al pago de comisiones por el cumplimiento de la meta de ventas y otros indicadores.

- × El procedimiento de cómo se fijan los porcentajes a los indicadores que hacen parte de la remuneración variable, resulta indiferente y desconocido para los colaboradores.
- × Los colaboradores están en desacuerdo con las metas establecidas en ventas y retenciones, dado que no las consideran realistas y alcanzables a sus puntos de trabajo los recursos disponibles y el mes que se evalúa.
- × Existe cierto grado de inconformidad con el condicionante de cumplimiento del 80% en ventas y retenciones, para registrar los sobrecumplimientos y apalancar el indicador "individual"
- × Una mayoría de colaboradores consideran difícil el cálculo de los resultados finales de ventas para aplicar al pago de comisiones.
- × Los asesores comerciales se encuentran insatisfechos con la gestión del Analista de Talento Humano Provincial, para el pago de remuneración variable dentro de los 30 días posteriores al mes de evaluación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación de los componentes para la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Se presentan las respuestas individuales de las entrevistas a los supervisores y Analista de Talento Humano de la Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de conformidad con el siguiente detalle:

Cuadro 8.

¿Por qué considera que la remuneración variable es importante en el área de atención al cliente y ventas de las diferentes agencias de CNT EP?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Considero que ayuda a que los asistentes de atención al cliente a tener un ingreso extra si cumplen la meta de ventas del mes, y el CIS cumple con su objetivo de ventas asignado
Supervisor 2	Porque motiva a los asesores a conseguir la meta de ventas para conservar su puesto de trabajo y ser reconocido como el mejor vendedor y asistente
Supervisor 3	La remuneración variable ayuda a recompensar el esfuerzo de los empleados que cumplen con la meta de ventas o que contribuyeron a tener un porcentaje mayor de productividad de la agencia y de ingresos en comparación con otros puntos de atención al cliente
Supervisor 4	Con la remuneración variable se motivan las ventas, más aún en los puntos de centros comerciales cuyas metas son más altas, y los empleados reciben una comisión que es casi una tercera parte del sueldo
Supervisor 5	Sirve para recompensar mediante comisiones al colaborador que ya cumple con sus tareas de vendedor, esto hace que su trabajo resulte atractivo e interesante
Supervisor 6	Es importante porque aumenta el rendimiento del empleado que quiere el pago de una comisión de hasta 200\$ en su próximo mes, y lo retiene en la empresa
Analista TT. HH	Les permite a los empleados una compensación por sus resultados y más aún si los sobrecumple, también es una forma de dirigir al equipo para alcanzar los objetivos que tenemos mes a mes.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9.

¿Cuáles son los organismos, leyes o reglamentos que rigen a la CNT EP para poder gestionar remuneración variable?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	La gerencia nacional de desarrollo organizacional y talento humano
Supervisor 2	La Ley Orgánica de Empresas Públicas y la LOSEP
Supervisor 3	El Código de trabajo, la constitución y el reglamento de talento humano CNT
Supervisor 4	El reglamento de gestión de talento humano de la CNT
Supervisor 5	La LOEP y Jefatura comercial
Supervisor 6	La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
Analista TT. HH	El reglamento de talento humano de la CNT, la LOEP y la DEO (Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional)

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10.

¿Cuáles son las condiciones que tiene CNT EP por parte de los entes reguladores para poder gestionar remuneración variable para sus empleados?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Que la empresa mantenga sus indicadores de eficiencia y eficacia y más que todo tenga ingresos que cubran los gastos e inversiones
Supervisor 2	Tener ingresos continuos y permanentes
Supervisor 3	Facturar mayor cantidad de servicios a un mismo cliente y que este pague puntual y no caiga en procesos coactivos que generen perdidas a la empresa
Supervisor 4	Cumplir con sus indicadores asignados y las metas de ventas
Supervisor 5	Mantener y sobre cumplir los indicadores de eficacia que sean asignados por gerencia nacional, tener fondos disponibles por la comercialización de sus servicios como línea fija, internet, televisión, planes y equipos
Supervisor 6	Mantener o incrementar las ventas y por ende los ingresos a la empresa por las líneas de negocio de la CNT en los diferentes puntos de atención al cliente a nivel nacional
Analista TT. HH	Que la empresa genere ventas para cubrir sus gastos operativos y administrativos, y haya disponibilidad presupuestaria para el POA

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11.

Cuentan con un tipo de remuneración variable específica (económica, no económica o mixta), explicarlo.

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	La empresa realiza el pago de comisiones a los asistentes de atención al cliente que sobre cumpla con la meta de ventas y retenciones mensuales.
Supervisor 2	Se paga comisiones por la venta de servicios a los empleados, en algunos casos se entregan tarjetas de regalo para compras en centros comerciales de alimentos cuando el asesor vende cierta marca de celulares
Supervisor 3	Se maneja una remuneración variable de tipo económico, en la cual se pagan 3 valores de comisiones al asesor que cumpla con las ventas y retenciones. Estos valores dependen de cual porcentaje de remuneración variable alcanzó el empleado
Supervisor 4	La CNT para comisiones a los mejores vendedores de cada agencia por lo general al siguiente mes de evaluación
Supervisor 5	La empresa tiene remuneración mixta, el último año se han entregado reconocimientos a los mejores vendedores y se continua con el pago de comisiones por cumplimiento de la meta de ventas del asesor
Supervisor 6	La remuneración variable de la empresa son las comisiones al asistente de atención al cliente
Analista TT. HH	La empresa actualmente mantiene un modelo de remuneración variable económico, pues, les entregamos a los asesores un pago de comisión cuando cumplen su meta de ventas mensual.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12.

¿Cómo se establecen los porcentajes a los indicadores que hacen parte de la remuneración variable por eficiencia?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	A nosotros solo nos envían los resultados que se obtienen, pero desconocemos como se fijan o de donde salen dichos valores, solo conocemos cual es la ponderación por el modelo de remuneración variable que nos socializan a los correos
Supervisor 2	Los porcentajes de provincial y cis obtenemos de los sistemas que maneja la CNT, así como los resultados de los asesores comerciales, y en base a indicadores relacionados con el giro del negocio como el NPS (Net Promoter Score), Tiempo de Respuesta, Tasas de retención, FCR (First Contact Resolution), CES (Customer Effort Score)
Supervisor 3	Los indicadores ya vienen desde la Nacional y DEO, los supervisores conocemos los resultados de los asesores comerciales, sus inconsistencias cuando tenemos que justificar o ver si se trata de un error y el nivel de servicio entre otros por los registros que podemos buscar en el sistema Openflexis y Smartflexis
Supervisor 4	Ya están establecidos por la Gerencia Nacional en función de los indicadores establecidos a cada área y los cuales se relacionan al giro de negocio de la empresa
Supervisor 5	Dependen de la decisión de gerencia nacional de desarrollo organizacional
Supervisor 6	Se fijan por los directivos nacionales considerando los estados financieros
Analista TT. HH	Desconozco de ello

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13.

Desde su criterio, ¿cuáles deberían ser los indicadores que se tienen que considerar para remuneración variable de los asistentes de atención al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Se pueden mantener los actuales, pero tener un cambio en quien reporta el elemento del nivel de satisfacción del cliente por la línea de negocio del indicador "provincial y CIS", lo realizan mediante llamadas y no se tiene una respuesta objetiva de ciertos clientes lo que afecta el porcentaje.
Supervisor 2	Considero que están bien el de la empresa, de área comercial, provincial y Centro Integrado de Servicios (CIS) y el de ventas.
Supervisor 3	Deberían ser solo los de área, provincial y Centro Integrado de Servicios (CIS) y el del empleado, el de la empresa en algunos casos ha afectado a los asesores a obtener el nivel máximo de remuneración variable porque no se cumple con ese 5% de ese indicador
Supervisor 4	Se pueden mantener todos los vigentes y sacar al elemento inconsistencias del indicador individual, hemos tenido casos que reportan eso, pero son justificables en un 90% de los casos generando molestias dado que hay que buscar los archivos físicos y ver que sucedió en el sistema.
Supervisor 5	Deberían ser el indicador individual o de ventas, Centro Integrado de Servicios (CIS) y provincia y de área
Supervisor 6	Se pueden mantener los 4 actuales: institucional, de área, provincial y del empleado
Analista TT. HH	Considero que el de ventas y Provincial y Centro Integrado de Servicios (CIS), no estoy muy familiarizada con este tema. Solo gestionamos el pago de comisiones en nómina cuando los reporta la nacional los valores que se deben incluir en los roles de pago.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14.

Considera necesario una reestructuración de la herramienta de remuneración variable de la CNT EP, considerando que este tipo de remuneración debe estar estrechamente relacionada a la evaluación de desempeño del colaborador ¿sí o no y por qué?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Creo que no es necesario, pues la evaluación del empleado de atención al cliente está estrechamente relacionada a ventas y cumplir con los indicadores de tiempos de atención al usuario
Supervisor 2	Considera que la herramienta actual no necesita grandes cambios en cuestión de los elementos que hacen parte de la evaluación de desempeño y que puede solo mejorar en cuestiones de aumento de información porque es escasa
Supervisor 3	No considero necesarios cambios fuertes en la herramienta vigente, solo recomendaría que sea más detallada, mis asesores tienen muchas dudas de como alcanzan a aplicar a remuneración variable, de donde salen ciertos porcentajes como el institucional o si se mantiene fijo.
Supervisor 4	La herramienta de remuneración variable no requiere cambios drásticos si se mantiene en un enfoque de evaluación de desempeño por resultados, pero si se consideran competencias si dado que se reduciría el porcentaje al indicador de ventas y se añadiría otro indicador que tenga que ver con las capacidades del empleado
Supervisor 5	Creo que, si debiese haber un cambio en la herramienta de remuneración variable, actualmente el método de evaluación de desempeño del empleado está enfocada a conocer su potencialidad y situación, lo cual redujo el porcentaje asignado al cumplimiento de metas
Supervisor 6	Considero que si se puede mantener como está dado que los beneficiarios son asesores comerciales, a los cuales les asignamos metas de ventas, aunque esto actualmente no presente un porcentaje considerable en la evaluación de desempeño del colaborador
Analista TT. HH	Evaluamos más factores cualitativos del empleado como habilidades, capacidades y competencias, y se redujo el porcentaje de cumplir metas, ventas, etc. por lo que si creyese que se debe reestructurar la herramienta de remuneración variable

Fuente: elaboración propia

Cuadro 15.

¿Cómo es la planificación de pago de remuneración variable para los asesores comerciales a nivel nacional, es decir, ¿cuál es su procedimiento y responsables?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Los pagos no tienen una fecha específica establecida, en los últimos 3 años ha pasado casos que se pagan hasta 3 meses de comisiones acumulados, no se reportan los resultados a los empleados. Los responsables desconocemos, solo sabemos que envían a talento humano cual es el valor de remuneración variable se incluye en el rol de pagos del empleado
Supervisor 2	Para el procedimiento de pagos se necesita todas las ventas de los empleados correctamente ingresadas al sistema, y con sus respectivos contratos y facturas, luego de un mes envían la data de ventas para su revisión y notificación de objeciones, y al siguiente mes le pagan al asesor
Supervisor 3	No existe un procedimiento claro de esto, pero empieza con que el asesor cumpla las metas, que no haya problemas en los contratos y se cumpla con el modelo de legibilidad, para que todas las ventas se cuenten y se apliquen los incentivos por la línea de negocio, a eso se suman los porcentajes obtenidos de los otros indicadores y se determina el porcentaje de remuneración variable que alcanzo el empleado. Las personas que hacen el cálculo son de DEO y Escuela Comercial.
Supervisor 4	El asesor debe cumplir con el mínimo del 80% en ventas y retenciones para que le cuenten los sobrecumplimientos, los incentivos se aplican siempre que el asesor tenga los contratos legalizados y cumplan con el buró de crédito para servicios, y tener el 100% o más de RV para que le paguen su comisión al siguiente mes
Supervisor 5	Desconozco del procedimiento y quienes son los responsables de los cálculos. Cuando nos envían los datos de ventas para revisión, suelo enviar al asistente para que compare con su control personal de ventas y si hay objeciones enviar a Quito las observaciones con la información referente al servicio o producto faltante
Supervisor 6	Empieza todo con las ventas, que el cliente tenga cupo para suscribir contratos y cumpla con el modelo de legibilidad, que el asesor envíe la documentación respaldo al archivo inactivo para cuando la Nacional nos envía la data para revisión, el asesor revisa y confirma que estén bien sus resultados por correo institucional y luego pagan a fin de mes.
Analista TT. HH	Solo nos notifican desde la Nacional cual es el valor que se le va a pagar por comisiones al asesor comercial en el mes corriente. No tenemos conocimiento de cómo se realizan los cálculos de remuneración variable, están más familiarizados los supervisores de cada agencia.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 16.

¿Realizan un monitoreo permanente de cuáles asesores comerciales son los que logran o superan sus metas asignadas y aplican a remuneración variable de forma constante y qué hacen con dicha información?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Si gestiono un control continuo y permanente de los resultados que tienen los asesores mínimos 2 veces en la semana para ver de qué forma se puede ayudar a este a cumplir con la meta asignada y reportamos a jefatura cuando lo solicitan para su pago de comisiones.
Supervisor 2	Siempre estoy en revisión de que mi equipo de trabajo cumpla con sus metas mensuales, también se notifica a Quito cuando tenemos que enviar al mejor asesor en atención al cliente, ventas o retención para premiaciones o reconocimientos.
Supervisor 3	Realizamos un mapa de cumplimiento de ventas y retenciones en un recuadro de la oficina, el asesor que cumple con la meta de ventas se incluye en el cuadro de empleado del mes. En el último año tuvimos varios eventos para reconocimiento de los mejores asesores en ventas.
Supervisor 4	Realizó un control de que asesor o asesores son los mejores e impulso a los otros a desafiarse para cumplir con las metas y lograr que les paguen comisiones. Cuando tenemos los mejores resultados de la provincia y regional suelo compartir de mi parte comidas o pequeños incentivos con mis compañeros de trabajo
Supervisor 5	No se puede gestionar mucho en el sector público, pero estoy al pendiente del pago de sus comisiones, realizar las objeciones a la nacional y DEO cuando envían reportes de ventas incorrectos y no coinciden con mi matriz de control de ventas y retenciones de los empleados
Supervisor 6	Llevo un control en un Excel con pestañas mensuales, cuando me piden datos desde quito para poder enviarlos a capacitación y formación al mejor empleado para el desarrollo de habilidades o que puedan hacerse especialistas de retención de la agencia. También estoy pendiente de que los premios ofertados por una marca de equipos celulares sean entregados al asesor.
Analista TT. HH	En conjunto con la Jefatura de Atención al Cliente de Tungurahua hemos trabajado para entregar diplomas a los mejores vendedores de la regional 3. También Gifts Cards, muy aparte del pago de comisiones que se realiza.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 17.

¿Cuentan con un documento oficial como instructivo, reglamento, normativa, política o procedimiento de la gestión de remuneración variable en la corporación nacional de telecomunicaciones y es socializado con los interesados de manera oportuna?

Entrevistado	Respuestas
Supervisor 1	Contamos con un modelo de remuneración que nos enviaron en un archivo pdf tipo presentación al ingresar a nuestros cargos y cuando hubo cambios recientes, pero no tenemos un reglamento, norma o política para gestionar remuneración variable; por ende, no podemos socializar a detalle al equipo de trabajo
Supervisor 2	No contamos con un instructivo o reglamento para la gestión de remuneración variable, solo existe un archivo pdf como guía que muestra cuales son los indicadores, que porcentaje representa cada uno de ellos, los incentivos a las líneas de negocio, y la condición para que se registren sobrecumplimientos. No se socializa lo de RV continuamente con los empleados porque se mantiene sin grandes cambios
Supervisor 3	El pdf que tenemos de remuneración variable les informo a los asistentes para que tengan conocimiento y puedan aplicar a RV
Supervisor 4	No se tiene un reglamento u otro archivo con firmas y sellos de la institución oficial, solo tenemos un archivo de presentación del modelo de RV para que los asesores conozcan más sobre los incentivos para línea, internet, tv y planes
Supervisor 5	El archivo que tenemos no cuenta con información detallada de aspectos legales de la remuneración variable, de donde se originan los indicadores, más se conoce de los porcentajes de los indicadores de RV y los incentivos para impulsar el indicador de ventas. No es socializado de manera asertiva, solo se notifica por correo.
Supervisor 6	No tenemos un instructivo de remuneración variable, solo conocemos el modelo, incentivos, porcentajes de cada indicador de RV. Trato de explicarle a los colaboradores, pero no es como realizar un ejemplo de cálculo en tiempo real para comunicarlo correctamente.
Analista TT. HH	No se cuenta con un documento oficial como el reglamento de gestión de talento humano, por lo cual no es socializado oportunamente.

Fuente: elaboración propia

Se procede a categorizar las preguntas de las entrevistas y su interpretación sobre los componentes de la herramienta y procedimiento de remuneración variable con ayuda de la nube de palabras, y se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro 18.*Resultados generales de entrevista*

PREGUNTA	CATEGORIA	INTERPRETACIÓN
1	Importancia de la remuneración variable en el área de atención al cliente y ventas	La remuneración variable es importante por cuanto ayuda en el incremento de la productividad y rendimiento de los colaboradores, así también contribuye a los objetivos empresariales, pues estos resultan atraídos por recibir comisiones al sobre cumplir la meta de ventas
2	Parte normativa y legal vigente para gestionar remuneración variable	La base legal para aplicación de remuneración variable en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones proviene de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Código de trabajo y el Reglamento interno de Gestión del Talento Humano de la CNT EP
3	Condiciones para gestión de remuneración variable	Las condiciones que tiene la empresa para gestionar remuneración variable son: primero, que la empresa genere ingresos propios de la comercialización de sus bienes o servicios al mercado ecuatoriano para tener disponibilidad presupuestaria, segundo, que se cumpla con las metas establecidas por lo cual debe realizar una evaluación periódica de desempeño de su personal, y, tercero, que los índices de eficiencia y eficacia sean mejores o conserven.
4	Tipo de remuneración variable	La remuneración variable que maneja la empresa es de tipo económico, es decir, que se realiza el pago de comisiones por el cumplimiento y sobrecumplimiento de la meta de ventas y retenciones, así también, se entregan actualmente tarjetas de regalo para compras en supermercados posterior a la evaluación de desempeño como reconocimiento adicional
5	Establecimiento de porcentajes a los indicadores de RV	Los porcentajes a los indicadores de remuneración variable son fijados según el criterio de Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y el Directorio de la empresa posterior análisis horizontal de los estados financieros y de otros, los cuales se relacionan al giro de negocio y se notifican a principios de cada año.
6	Fijación de los indicadores	En cuanto a los indicadores que se tienen que considerar para remuneración variable se puede mantener el institucional, de área, provincial y CIS, e individual, no obstante, se considera que en este último indicador se debe excluir algunos tipos de "inconsistencias" dado que muchas veces los errores que se generan son por asuntos que el sistema, el cual no está automatizado de forma correcta en cuestión de promociones y descuentos en servicios pospago y esto puede ser perjudicial al empleado al restar puntos de su porcentaje para aplicar a RV.
7	Necesidad de reestructuración de la herramienta de remuneración variable	La herramienta no necesita cambios drásticos, sino más bien se necesita aumentar la información que se brinda a los interesados. Puesto que los empleados tienen metas asignadas se pueden mantener dichos elementos, independientemente que en la actualidad la evaluación de desempeño evalué más criterios como habilidades, capacidades y competencias de los empleados.
8	Procedimiento y responsables para el	El pago de remuneración variable empieza con el cumplimiento de metas de ventas y retenciones, luego,

	pago de remuneración variable	la revisión de los contratos para validar que estos estén acorde al modelo de legibilidad vigente, posterior, en el envío de la data de resultados para la aceptación u objeción por parte del asesor y se confirma por correo electrónico a Quito. Por último, los resultados finales se envían a los Analistas de Talento Humano para el pago pertinente en conjunto con el salario del colaborador.
9	Monitoreo de los asesores que aplican remuneración variable	Algunos supervisores de cada agencia mantienen una matriz de cumplimiento de ventas y retenciones de los colaboradores para control permanente. La mayoría de estos no realiza una gestión adicional, salvo un caso que tiene detalles para incentivarlos. En algunos casos tienen información de los mejores asesores para premios, eventos o capacitaciones. Mientras que el Analista de Talento Humano en conjunto con Jefatura realiza la entrega de tarjetas de regalo a los mejores asesores, así como diplomas de reconocimiento por cumplir con las ventas
10	Documento oficial de remuneración variable y socialización oportuna	La herramienta y procedimiento de remuneración variable no cuenta con un documento oficial como instructivo, reglamento o normativa, actualmente se manejan solo con un archivo pdf sencillo y básico que cuenta con la siguiente información: indicadores de la RV, condición para alcanzar a RV, como alcanzar la meta de ventas y los incentivos por línea de negocio, y, este documento no es socializado mediante alguna capacitación de manera oportuna a todos los asesores comerciales, en algunos casos solo se envía al correo electrónico del empleado.

Fuente: elaboración propia

3.2. Diseño de la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

La nueva herramienta de remuneración variable mantendrá una estructura de dos partes:

- Teórica
- De aplicación

La parte teórica de la herramienta de remuneración variable se conforma por los siguientes componentes:

Antecedentes

Se incluye la parte legal y normativa referente a los sistemas de remuneración variable que se aplican en empresas del sector público ecuatoriano basado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), Código de trabajo (CT) y Reglamento

de Gestión de Talento Humano de la CNT EP

Definición

- Servidores públicos: Basado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)

Grupo ocupacional

- Nivel directivo (D): Agrupación de cargos con actividades de naturaleza gerencial y de toma de decisiones.
- Nivel jefatura (J): Agrupación de cargos con actividades implicadas en la administración de recursos, reporta al nivel directivo y se suscribe a tomar decisiones en el área de gestión.
- Nivel operativo /administrativo (O): Agrupación de cargos con actividades de naturaleza operativa que reporta a las Jefaturas.
- Cargos: Conjunto de responsabilidades y tareas que se desempeña por una persona, y consideran procesos y estructura establecidos con un propósito definido.

Objetivos

- Objetivo empresarial: Resultado a mediano y largo plazo, alineado a planes sectoriales y nacionales, orientado a cumplir la visión empresarial
- Objetivo de área: Resultado de mediano plazo, alineado al cumplimiento de metas del área
- Objetivo individual: Resultado de corto y mediano plazo, alineado al cumplimiento de metas individuales establecidas al colaborador

Indicadores

- Indicadores de gestión (IDG): Parámetro cuantificable para evaluar y relacionar el desempeño con los resultados esperados, y dirigidos a medir la eficiencia y eficacia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- Indicador de desempeño empresarial (IDE): Parámetro cuantificable para evaluar en cumplimiento de objetivos empresariales

- Indicador de desempeño de área (IDA): Parámetro cuantificable para evaluar el cumplimiento de un objetivo de área (departamental)
- Indicador de desempeño individual (IDI): Parámetro cuantificable para evaluar el cumplimiento de un objetivo individual de un colaborador

Remuneración variable

- Concepto y características de la remuneración variable
- Objetivos de la remuneración variable: En orden de prioridad según los resultados obtenidos en la encuesta
- Alcance de la herramienta de remuneración variable: Definición de quienes son los beneficiarios

Mientras tanto, en la parte aplicativa de la herramienta de remuneración variable, se establecen los siguientes componentes:

Ámbito de aplicación:

Etapa metodológica en la que se establecen los objetivos y metas, estos deben estar alineados a la Planificación Operativa Anual y en relación con la Metodología BSC (*Balance Score Card*) e indicadores sobre los cuales se realiza la evaluación de desempeño del colaborador.

Definición de los objetivos, metas e indicadores

Previo al establecimiento de objetivos y metas se debe considerar aspectos geográficos, cantidad de usuarios y diferencias de los grupos ocupacionales.

- Los objetivos empresariales se definirán dentro de la Planificación Operativa Anual del Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Los objetivos, metas e indicadores de Área serán establecidos por las siete Gerencias Generales Regionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y deben estar alineados y enfocados a cumplir uno o varios objetivos empresariales.

- Los objetivos, metas e indicadores individuales se realizarán durante el primer mes del año y entrará en vigor desde dicha fecha, y deben estar alineados y enfocados a cumplir uno o varios objetivos de Área.

Aprobación de los objetivos

- Los objetivos empresariales se aprobarán por el Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Los objetivos de Área se aprobarán por los Gerentes Generales Regionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Los objetivos individuales se aprobarán por cada nivel de Jefatura Provincial y Supervisión.

Indicadores y porcentajes

Cada tipo de objetivo representa un indicador de la herramienta de remuneración variable, y se asigna un peso relativo de conformidad al siguiente detalle:

Cuadro 19.

Indicadores de la herramienta de remuneración variable de la CNT

Tipo de Indicador	Siglas	Ponderación
Empresarial	IDE	5%
De Área	IDA	5%
Provincial y CIS	IPCIS	15%
Individual	IDI	75%
Total		100%

Fuente: elaboración propia

Nota: No se puede excluir el indicador Provincial y CIS que maneja la empresa actualmente por las diferencias sectoriales y de clientes que presenta cada una de ellas.

Evaluación del desempeño

Son responsables de realizar la evaluación de los diferentes indicadores que hacen parte de remuneración variable los siguientes:

Cuadro 20.*Evaluadores de remuneración variable de la CNT*

Tipo de indicador	Evaluador
Empresarial	Gerencia Nacional de Finanzas y Administración Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)
De Área	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO) Gerencia General Regional
Provincial y CIS	Gerencia General Regional Inteligencia de Negocios
Individual	Supervisión Jefatura Provincial Inteligencia de Negocios

Fuente: elaboración propia

Es obligatorio tener un registro de cumplimiento de las metas e indicadores establecidos mediante herramientas informáticas, sistemas, control manual y archivo físico, a fin de que puedan ser auditados de ser necesario.

Medición de Resultados, Cálculo y Pago

El cálculo del porcentaje final para aplicar a remuneración variable del asesor comercial se llevará a cabo mediante una etapa metodológica y a través de una plantilla de Excel por parte del Supervisión, Talento Humano y Jefatura Comercial de cada Provincia con los cuatro indicadores y con sus respectivos incentivos por la línea de negocio.

Para el pago a los asesores comerciales por concepto de remuneración variable, el Área de Talento Humano deberá tener en su archivo físico y digital un oficio suscrito por el asesor comercial y su supervisor donde se aceptan los resultados finales obtenidos y el valor beneficio a recibir de conformidad con las siguientes escalas:

Cuadro 21.*Escalas de compensación variable de la CNT*

Resultado de RV	Compensación
100% - 106%	+\$68,00 al sueldo mensual
107% - 115%	+\$105,00 al sueldo mensual
> 115,1%	+\$206,00 al sueldo mensual

Fuente: elaboración propia

Archivo de resultados de remuneración variable

El área de Gestión de Talento Humano de la Corporación Nacional de

Telecomunicaciones con el soporte de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Tics) es responsable de incorporar en los expedientes de cada colaborador los resultados finales y valor recibido por conceptos de Remuneración Variable de forma mensual.

Así también es necesario que previa cancelación de remuneración variable, resultados alcanzados y el valor monetario a recibir sean socializados con los colaboradores de cada agencia por parte de su Supervisor.

Frecuencia de difusión y capacitación sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable

Las supervisiones de cada agencia a nivel nacional en coordinación con el Área de Gestión de Talento Humano de cada Regional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones deben realiza una planificación para la difusión y capacitación sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable vigente, preferente al inicio de cada mes, los colaboradores son evaluados en dicha frecuencia de tiempo.

Disposiciones generales

- Para poder gestionar remuneración variable, la empresa necesita generar y mantener ingresos permanentes, para lo cual, la condición de cumplimiento de la meta de ventas y retención de 80% por cada asesor comercial es imprescindible.
- Para incentivar el cumplimiento de las metas se continuará con los diferentes incentivos por la línea de negocio, para apalancar (incrementar) el indicador Individual que tiene mayor representación para el cálculo de RV. Estos pueden variar acorde a las necesidades de la empresa. Deben ser notificados al empleado antes del mes de evaluación
- El pago de las compensaciones a los colaboradores que alcanzaron a remuneración variable debe ser máximo al siguiente mes de la evaluación luego de la recepción de un informe con los resultados finales de ventas.

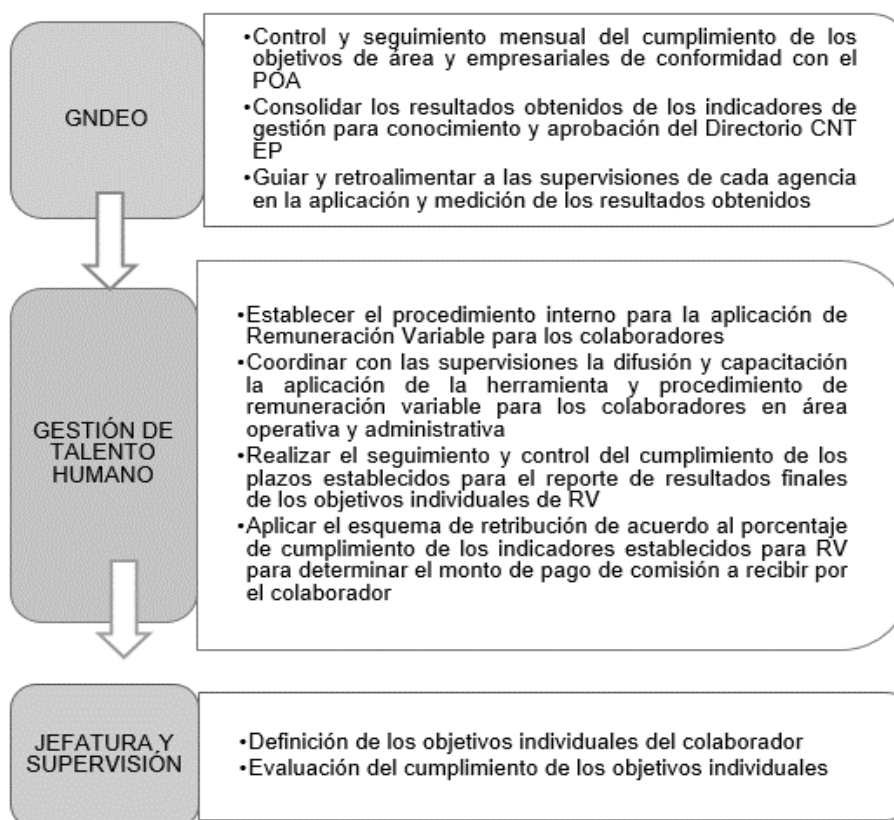
- La información relacionada a los indicadores que hacen parte de la remuneración variable de la empresa requiere que esté automatizada mediante un sistema o plantilla de Excel para control de los Supervisores y Asesores Comerciales en tiempo real.

Administración de la herramienta y procedimiento de remuneración variable

Es responsabilidad de las áreas de Supervisión, Jefatura, Gestión de Talento Humano y Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)

Ilustración 7.

Responsables de la Administración de RV de la CNT



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las actividades implícitas para la gestión de remuneración variable para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se define lo siguiente:

Cuadro 22.*Actividades de la Gestión de remuneración variable de CNT*

Descripción de actividades				
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO DE TRABAJO	TIEMPO
Inicio				
1	Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Fija y aprueba los indicadores y metas a aplicarse en la organización cada año	Oficio con resolución	15 primeros días del año
2	Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Realiza la difusión de los indicadores y metas a Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Memorando	
3	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Verifica y recibe los indicadores y metas establecidos para el año		
4	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Distribuye las metas del año para las diferentes Gerencias Regionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Matriz de Excel	24 horas
5	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Elabora una convocatoria y reunión presencial para informar sobre los indicadores y metas asignados a las diferentes Gerencias Generales Regionales	Oficio	
6	Gerencia General Regional	Recibe y acepta los indicadores y metas asignados para la regional	Oficio	
7	Gerencia General Regional	Convoca a Jefaturas Provinciales para socialización de indicadores y metas establecidos para el presente año	Memorando	
8	Jefatura Provincial	Recibe los indicadores y metas asignados para el año	Oficio	
9	Jefatura Provincial	Elabora un reporte individual de distribución de metas para cada agencia previo análisis de: aspectos demográficos, disponibilidad de recursos para atender instalaciones de servicios fijos e infraestructura	Reporte de estudio demográfico, infraestructura, disponibilidad recursos emitido por el área técnica y bodegas	48 horas
10	Jefatura Provincial	Convoca a los Supervisores de los Centros Integrados de Servicios a una reunión presencial para socialización de los indicadores y metas asignadas a cada agencia de atención al cliente	Memorando	

11	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Revisa los indicadores y metas asignados a la agencia	Excel	24 horas
12	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Distribuye las metas asignadas para los meses de enero a diciembre previo análisis comparativo de resultados del año anterior	Excel	24 horas
13	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Realiza la distribución de meta mensual para cada colaborador, pero debe tener en cuenta que existen Asesores Especialistas en Retención cuya meta debe tener menos el 20% de los demás colaboradores	Excel	24 horas
14	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Elabora los reportes de distribución de metas mensuales y para cada asesor comercial	Reporte de distribución de metas	24 horas
15	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Convoca a una reunión a Jefatura Regional para socializar la distribución de metas realizada para cada asesor comercial	Memorando	
16	Jefatura Provincial	Recibe y aprueba la distribución de metas por parte del Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Oficio	
17	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Convoca a reunión a los asesores comerciales del CIS para informar la meta del mes asignada para su gestión y cumplimiento	Correo institucional / oficio	
18	Asesor comercial	Recibe las metas asignadas y verifican presupuesto a cumplir en ventas y retenciones para el mes		
19	Asesor comercial	Acepta las metas de ventas y retenciones a cumplir en el mes	Correo institucional / Oficio	
20	Asesor comercial	Gestiona el cumplimiento de ventas y retenciones asignados		30 días
21	Jefe de Talento Humano	Coordina la difusión y capacitación de la herramienta de remuneración variable para los asesores comerciales en conjunto con el Supervisor de agencia	Oficio	24 horas
22	Jefe de Talento Humano	Convoca a reunión a los asesores comerciales y supervisores para informar sobre la herramienta de remuneración variable de la CNT y beneficios	Correo institucional	Mensualmente
23	Supervisor de	Realiza el seguimiento y	Reportes del	Semanalmente

	Centro Integrado de Servicios	control del cumplimiento de la meta de ventas y retenciones por asesor	Sistema DashBoard CNT	
24	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Informa los avances de ventas y retenciones de los asesores comerciales a Jefatura Regional	Correo institucional	Semanalmente
25	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Mantiene reuniones con los asesores comerciales para revisión de cumplimiento de ventas y retenciones		Semanalmente
26	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Elabora tabla de resultados de ventas y retenciones con corte fin de mes y máximo 5 días posteriores	Excel	Mensualmente
27	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Socializa a los asesores comerciales los resultados de ventas y retenciones obtenidos en el mes e indica si cumple con la condición del 80% mínimo en ambos elementos que hacen parte del 60% del indicador Individual para aplicar a Remuneración Variable	Excel	24 horas
28	Jefatura Provincial	Informa sobre el nivel de servicio de cada agencia que representa el 5% del indicador Provincial y Centro integrado de Servicios (CIS) a los supervisores con corte fin de mes y hasta 5 días posteriores	Reporte del Sistema AFC CNT	Mensualmente
29	Inteligencia de Negocios	Informa sobre el resultado del promedio de satisfacción al cliente que representa el 10% del indicador Provincial y Centro integrado de Servicios (CIS) a los supervisores y Jefatura Regional	Oficio	Trimestralmente
30	Escuela Comercial	Informa sobre el resultado de las evaluaciones del asesor comercial que representa el 5% del indicador Individual a los Supervisores de agencia	Oficio	Mensualmente
31	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Reporta los resultados de inconsistencias del asesor comercial que representa el 10% del indicador individual a los Supervisores de agencia para revisión y justificación por parte de los asesores comerciales	Correo Institucional	Mensualmente
32	Asesor Comercial	Revisa las inconsistencias y las justifica de ser el caso mediante correo institucional a su jefe inmediato con	Correo institucional	72 horas

		anexos		
33	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Reporta las justificaciones de las inconsistencias a Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO) para actualización de resultados de los asesores comerciales	Correo institucional	24 horas
34	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Notifica a los supervisores de agencia los resultados finales de inconsistencias de los asesores comerciales posterior a revisión de las justificaciones pertinentes	Correo institucional	72 horas
35	Gerencia General Regional	Notificará los resultados del indicador de Área a cada una de las Jefaturas Provinciales	Oficio / Correo institucional	Mensualmente
36	Gerencia Nacional de Finanzas y Administración	Reporta el resultado del indicador Institucional que representa el 5% en remuneración variable acorde a los ingresos operacionales a nivel nacional	Oficio	Mensualmente
37	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional (GNDEO)	Remite el reporte de resultados de ventas con los diferentes incentivos por la línea de negocio de los asesores comerciales a los Supervisores de cada agencia	Correo institucional	Mensualmente
38	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Elabora el reporte de remuneración variable de los asesores comerciales con todos los resultados finales de los indicadores	Excel	72 horas
39	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Convoca a reunión a los asesores comerciales para informar los resultados de remuneración variable del mes	Correo institucional	
40	Asesor Comercial	Revisa y acepta los resultados de remuneración variable mediante oficio	Oficio	Mensualmente
41	Supervisor de Centro Integrado de Servicios	Informa al jefe de Talento Humano los resultados de remuneración variable para gestión de pago según las escalas de compensación variable	Entrega de oficios de aceptación de resultados de remuneración variable suscrito por el Asesor Comercial y Supervisor	Mensualmente
42	Jefe de talento humano	Realiza los trámites correspondientes ante Unidad Financiera para el pago por concepto de	Correo institucional / Oficio	Mensualmente

		remuneración variable de los asesores comerciales		
43	Jefe de talento humano	Realiza seguimiento del cumplimiento de pago por concepto de remuneración variable al asesor comercial a fin de mes		Semanalmente
43	Jefe de talento humano	Incorpora en los expedientes de cada colaborador los resultados finales y valor recibido por conceptos de Remuneración Variable		Mensualmente
Fin				

Fuente: elaboración propia

3.3. Propuesta de la herramienta y procedimiento de remuneración variable mejorados para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Se propone que la herramienta de remuneración variable mejorada para los asesores comerciales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones tenga la siguiente estructura:

$$RTAC = SMFAC + IDE + IDA + IDPCIS + IDI$$

Dónde:

RVAC = Remuneración total de asesor comercial

SMFAC = Salario mensual fijo de asesor comercial

IDE = Indicador de desempeño empresarial

IDA = Indicador de desempeño de área

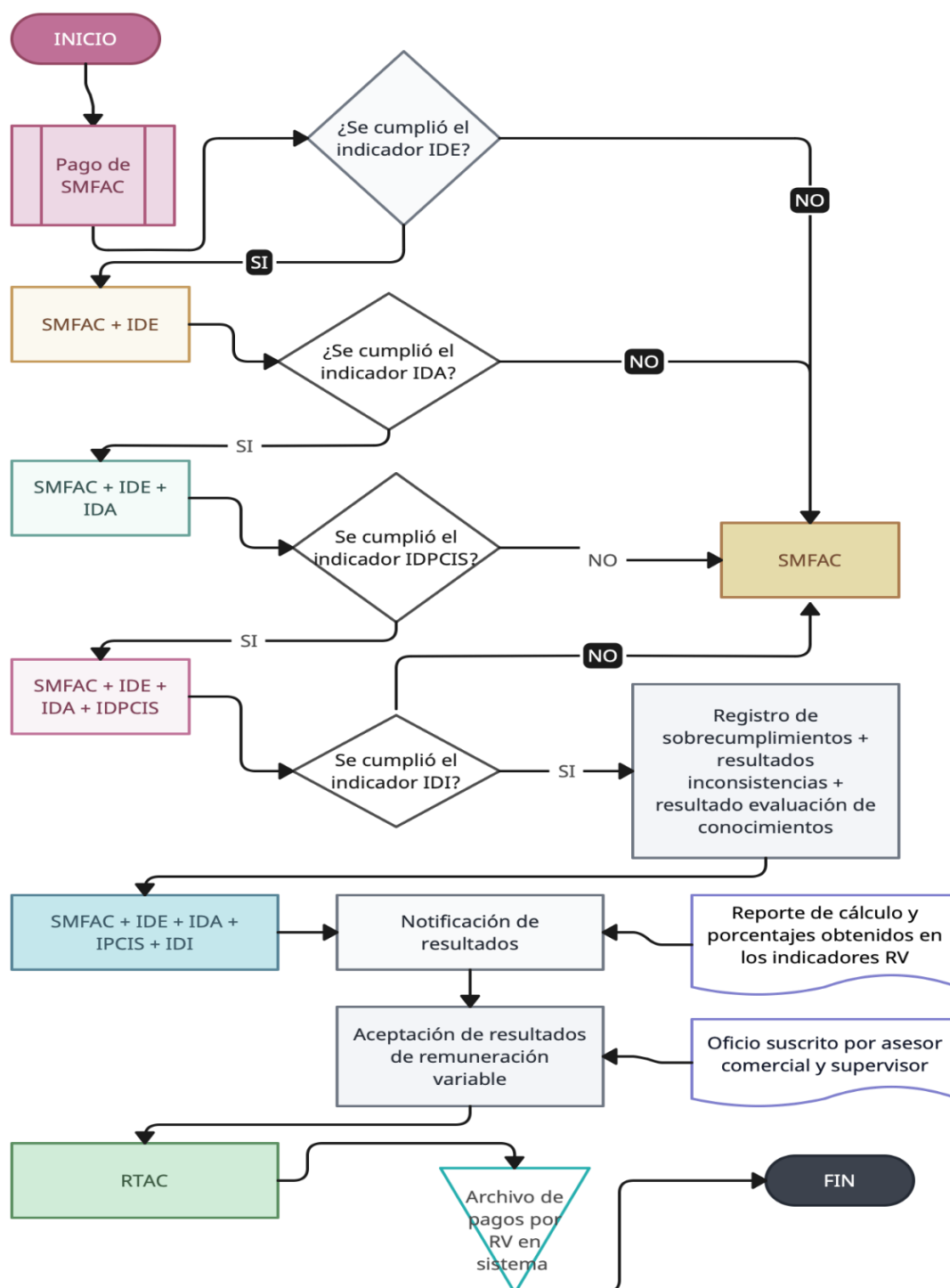
IDPCIS = Indicador de desempeño provincial y de centro integrado de servicio

IDI = Indicador de desempeño individual

Y en cuanto al procedimiento para la herramienta de remuneración variable mejorada se define el siguiente diagrama de flujo:

Ilustración 8.

Procedimiento de remuneración variable para CNT



Fuente: elaboración propia

En consideración que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es una empresa perteneciente al sector público, se requiere que la nueva herramienta y

procedimiento de remuneración variable propuestos en este trabajo pase por tres etapas previo a ser aprobada por el Gerente General y expuesta mediante un documento oficial y bajo una resolución suscrita por el Directorio de la organización para entregar en vigencia a nivel nacional, las cuales son:

- Diseño
- Ejecución
- Seguimiento y control

En la primera parte, referente al diseño, se debe revisar la información pertinente al detalle que se brinda en esta herramienta y procedimiento de RV mejorados mediante una reunión conjunta entre los Supervisores de Agencias y la Jefatura de la Regional 3, así como tener el criterio del Analista de Talento Humano y los Analistas Financieros y de Planificación y Desarrollo.

En segundo punto, la ejecución de la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable requiere de un período de prueba de mínimo 180 días bajo modalidad de plan piloto en la Regional en la cual se realizó este estudio, para que los colaboradores entren en una fase de conocimiento, es decir, que estos tengan una noción más clara de lo que es la RV, sus objetivos, beneficios y demás información.

Tercero, el seguimiento y control debe ser constante y permanente por parte de los Supervisores, Jefatura y Analista de Talento Humano de la Regional 3 para realizar una correcta medición del avance y cumplimiento de metas en área comercial tanto en ventas como en retención de servicios.

Así también, para esta tercera etapa se debe hacer una comparación de los resultados obtenidos durante la ejecución del plan piloto versus los últimos seis cortes de evaluación de desempeño de los asesores comerciales por parte de los Supervisores de cada agencia.

Para analizar lo indicado, se requiere de un informe por parte de Jefatura Regional de los resultados obtenidos por los asesores comerciales en el último semestre en cuanto al cumplimiento de metas de ventas, nivel de retención y los otros

indicadores que hacen parte de la remuneración variable.

Por último, los Supervisores deben mantener reuniones con los asesores comerciales que no cumplan con las metas asignadas en cortes semanales para conocer el causal de la deficiencia en los resultados esperados y poder identificar qué es lo que impide al empleado cumplir con el mínimo requerido para aplicar a remuneración variable.

En cuanto al cronograma y presupuesto de implementación de la herramienta y procedimiento de remuneración variable mejorados para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones acorde a las etapas planteadas, se detalla lo siguiente:

Cuadro 23.

Etapas de implementación de la herramienta y procedimiento de remuneración variable mejorados para CNT

ETAPA	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA
Diseño de la nueva Herramienta y procedimiento de remuneración variable	\$500,00	1 a 3 meses
Período de prueba de la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable en una de las Regionales de la CNT EP	\$8000,00	3 meses
Seguimiento y control	\$350,00	4 meses
TOTAL	\$8850,00	10 meses

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La remuneración variable (RV) es uno de los sistemas modernos de compensación para el empleado, por el cumplimiento de los objetivos empresariales que se consideren estratégicos. También sirve para orientar los esfuerzos de los empleados e incrementar el nivel de motivación de colaboradores de áreas comerciales, que cuentan con metas establecidas y se controlan durante cierto tiempo.
- La gestión de Talento Humano, adicional de encargarse de los procesos relacionados al reclutamiento, selección, incorporación, capacitación y remuneración de los empleados, se convierte en una estrategia laboral y ventaja competitiva a largo plazo si se preocupa de atender las necesidades de los colaboradores, para retener y fidelizarlo a la empresa mediante nuevas herramientas de compensación atractivas a sus intereses y necesidades.
- En esta investigación se obtuvo como resultados que los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones presentan cierto grado de desacuerdo, inconformidad e insatisfacción con la herramienta y procedimiento de RV, dado que esta no cuenta con información lo suficientemente detallada, el establecimiento de metas sobre elevadas a la realidad de cada punto de atención al cliente y ventas, la dificultad del cálculo para aplicar a RV y la falta de soporte de parte del Analista de Talento Humano para el cumplimiento de pago oportuno dentro de los 30 días posteriores al mes evaluado.
- Se identificaron dos partes de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la empresa: teórica y de aplicación, cuyos componentes son: antecedentes, definiciones, objetivos, indicadores y remuneración variable; ámbito de aplicación, definición y aprobación de los objetivos, metas e indicadores, medición de resultados, cálculo y pago, la frecuencia de difusión, el archivo de los resultados en expedientes del colaborador y disposiciones generales y actividades implícitas con responsables, documentos y tiempos.

RECOMENDACIONES

- Cambiar el enfoque de tipo económico de la remuneración variable de la empresa por beneficios adicionales, que atiendan otros elementos de motivación de los trabajadores del conocimiento, tales como: reconocimientos, cursos y capacitaciones, certificaciones y archivo de sus logros en sus expedientes individuales para ser considerados en planes de carrera, y, consecuentemente se logre retener y fidelizar al colaborador.
- Evaluar el diseño de la herramienta y procedimiento de remuneración variable, acorde a archivos oficiales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones por parte de los Supervisores, Jefatura, Analista de Talento Humano y de Analistas Financieros y de Planificación y Desarrollo, para el establecimiento de indicadores acorde a las dependencias o áreas.
- Aplicar el período de prueba de la herramienta y procedimiento de remuneración variable en la Regional 3 conformada de las provincias Cotopaxi, Pastaza, Chimborazo y Tungurahua, el cual fue lugar de estudio de esta investigación, previa socialización con los interesados de la nueva estructura de RV para los asesores comerciales.
- Diseñar, elaborar o contratar una matriz automatizada para el cálculo de remuneración variable en la cual los asesores comerciales, supervisores e interesados puedan tener acceso a los resultados obtenidos del indicador “Individual” en tiempo real y en cualquier lugar. Aunque los resultados de los indicadores: Provincial y CIS (Centro Integrado de Servicio), Área e Institucional sean socializados una vez finalizado el mes de evaluación.
- Trabajar en conjunto Supervisores, Jefatura y Analista de Talento Humano, para la socialización efectiva de la nueva herramienta y procedimiento de remuneración variable hacia los asesores comerciales, mediante reuniones presenciales y acorde a los formatos oficiales de presentación de documentos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- El Analista de Talento Humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones debe estar más atento a las necesidades, expectativas

y motivaciones de los colaboradores, a través de información transparente de cuáles son sus obligaciones, derechos y beneficios dentro de la organización, realizar el seguimiento constante a su desempeño y gestionar el pago oportuno de sus comisiones por el cumplimiento de las metas establecidas para mejorar el vínculo y relación entre empleado y empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alberca, N., Asmat, N., Jara, A., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83)
- Agüero, E., Dávila, R., Palomino, J., & Zapana, D. (2022). Labor incentives and organizational performance in workers of a Peruvian company. *Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-586. doi:2218-3620
- Aguilera, A., & Riascos, S. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154
- Agustí, D. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores . ESIC.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la investigación científica. Caracas: Editorial Episteme
- BBC News mundo. (30 de junio de 2023). Los 3 países que tienen el salario mínimo más alto de América Latina (y para qué alcanza). págs. 1-3.
- Briceño, J., Cañizares, B., Rivas, Y., Ruzza, I., Lobo, H., Moreno, E., & Velásquez, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 14(48), 73-83
- Boyedo, M., & Montoya, C. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Caceres, J. (2013). *Diccionario ideológico de la lengua española*. Barcelona: Gredos.
- Calle, M. (2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Producción y Gestión*, 24(2).
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (enero-abril de 2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Tekis*, 22(1), 184-198.

- Cedeño, N. (2012). La investigación mixta, estrategia andrógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. *RES NOV VERBA*, 17-36.
- Chiang, M., Fuentes, A., & Hidalgo, J. (diciembre de 2020). Work absence, remuneration, and equity: a confused relationship. *Journal of Management*, 36(68), 126-137.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill Educación. doi:978-970-10-7340-7
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Michigan: Independently Published.
- Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Durán, M., & Soto, V. (2010). El trabajo de campo: clave en la investigación cualitativa. *Scielo*, 10(3), 253-266.
- Erazo, J., Narvárez, C., & Ormanaza, J. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 3(2.2), 7-27.
- Estrada, S., Hoyos, J., & Restrepo, L. (diciembre de 2005). Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos. *Scientia Et Technica*, 11(29), 63-68.
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque multidisciplinar*. España: Paraninfo. doi:9788480889896, 8480889896
- Gabilondo, P. (junio de 2021). *Factores que influyen en el salario de los empleados en el siglo XXI*. Madrid.
- García, O. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento y Gestión*(21), 182-233.

- González, D. (2019). An integrating conception of human motivation. *Psicología em estudo*, 24.
- Harma, J., & Dhar, R. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. doi:10.1108
- Hernández, O. (julio-septiembre de 2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 1-3.
- Hidalgo, L. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Ediciones Granica.
- Madero. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. doi:10.15174
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47.
- Medina, V., & Villarroel, J. (2022). La remuneración y su evolución histórica en Ecuador frente a economías de primer mundo. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(s1), 184-199.
- Milagres, L., & Teixeira, M. (2012). Las principales características del sistema de remuneración variable en la administración pública de Minas Gerais. Acuerdo de resultados y premios por productividad. *Gestión y Política Pública*, XXI(1), 185-214.
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (enero-junio de 2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. *AD-minister*(24), 143-160.
- Orellana, F. (2017). La Remuneración Variable y su Impacto en la Productividad de los Trabajadores de Guayaquil en el 2016. *Ciencia & Tecnología*, 17(16), 150-156.
- Reguant, M., & Rodríguez, J. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13.

- Riquelme, C. (2023). Salario emocional: cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72.
- Robles, K. (2015). Un sistema moderno de retribución para el sector gubernamental. *Revista de Administración Pública*, 233-268.
- Sánchez, A., & Villasana, L. (marzo-mayo de 2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *San gregorio*, 1(49).
- Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Contabilidad y Dirección*, 17, 11-27.
- Soler, R. (2023). El método científico y el pensamiento complejo para la investigación en la educación superior actual. *Logos Ciencia & Tecnología*, 15(2), 147-160.
- Spitzer, D. (2007). 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. España: *Gestión 2000*. doi:9788480889896, 8480889896
- Vaca, M. (julio de 2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA SOBRE LA HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

Objetivo: Diagnosticar el uso y percepción de la herramienta y procedimiento de remuneración variable en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Definición de la remuneración variable:

La remuneración variable (RV) por eficiencia es una asignación mensual complementaria al salario básico que no constituye un derecho adquirido, se otorga en función de la disponibilidad presupuestaria, está ligada a la productividad, se relaciona al rendimiento de desempeño del puesto y depende de la consecución de metas cuantificables en servicios y productos vendidos o facturados, nivel de calidad de servicio y otros niveles de control considerados por la organización dentro de un plazo específico.

A quién está dirigida: Asesores comerciales de la Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Instrucción de aplicación:

Marca con una X según lo considere:

1	La remuneración variable incrementa su nivel de motivación y compromiso en el área de ventas y atención al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones			
TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

2	La remuneración variable mueve su voluntad y participación a la consecución de los objetivos planteados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones			
TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

3	La remuneración variable lo fideliza y retiene en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones			
TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

4	La remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es atractiva a sus intereses y cubre sus necesidades			
TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

5	La herramienta de remuneración variable cuenta con información lo suficientemente detallada como: resolución de aprobación, definición, objetivos, alcance, administración y/o responsables, metodología o factores que interviene, indicadores, periodicidad y calificación del cumplimiento de los indicadores, cuadro de porcentaje de pago con relación a los resultados obtenidos, fecha de pago, aplicación, reporte, y disposiciones transitorias, generales y finales para su correcta gestión y comprensión por las partes interesadas			
---	---	--	--	--

TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6	Cuál es la frecuencia con la que se socializa y capacita sobre la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones			
---	---	--	--	--

MUY FRECUENTEMENTE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE	RARAMENTE	NUNCA

7	Los porcentajes de los indicadores "Institucional, Área, Provincial y CIS e Individual" que influyen en la remuneración variable están establecidos correctamente y cuentan con un procedimiento previo			
---	---	--	--	--

TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

8	Considera que las metas establecidas en ventas y retenciones son realistas y alcanzables acorde a su punto de trabajo, recursos disponibles y mes de evaluación			
---	---	--	--	--

TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

9	Considera que los incentivos por línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil avanzado y smartphones sirven para impulsar (incrementar) sus resultados en el indicador "Individual"			
---	--	--	--	--

TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

--	--	--	--	--

- 10 La condición de cumplir un mínimo del 80% de ventas y 80% de retención para registrar los sobrecumplimientos en cada línea de negocio: línea fija, internet fijo, televisión satelital, servicio móvil y smartphones, es alcanzable

TOTAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

- 11 Que tan difícil le resulta calcular sus resultados finales de ventas para aplicar a remuneración variable

MUY FÁCIL	FÁCIL	NEUTRAL	DIFÍCIL	MUY DIFÍCIL

- 12 Como calificaría el acompañamiento de su Supervisor en el procedimiento para aplicar a remuneración variable: socialización de metas, seguimiento y objeción de resultados, notificación de porcentajes obtenidos en los indicadores, cálculo del beneficio a recibir por remuneración variable, etc.

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	DEFICIENTE

- 13 Como calificaría la gestión del Analista de Talento Humano Provincial para el cumplimiento de pago de remuneración variable dentro de los 30 días posteriores al mes de evaluación

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	DEFICIENTE

- 14 Considera importante que los resultados de remuneración variable se archiven en el expediente del empleado de forma mensual y sea socializado con el interesado, puesto que el cumplimiento de metas es parte de la evaluación de desempeño para permanencia del colaborador en la empresa y la posibilidad de un ascenso o promoción.

MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE

ANEXO 2. Entrevista

ENTREVISTA SOBRE LA HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

Objetivo: Identificar los componentes de la herramienta y procedimiento de remuneración variable de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Definición de la variable de estudio:

La remuneración variable por eficiencia es una asignación mensual complementaria al salario básico que no constituye un derecho adquirido, se otorga en función de la disponibilidad presupuestaria, está ligada a la productividad, se relaciona al rendimiento de desempeño del puesto y depende de la consecución de metas cuantificables en servicios y productos vendidos o facturados, nivel de calidad de servicio y otros niveles de control considerados por la organización dentro de un plazo específico.

A quién está dirigida: Supervisores y Analista de Talento Humano de la Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

PREGUNTAS

1. ¿Por qué considera que la remuneración variable es importante en el área de atención al cliente y ventas de las diferentes agencias de CNT EP?
2. ¿Cuáles son los organismos, leyes o reglamentos que rigen a la CNT EP para poder gestionar remuneración variable?
3. ¿Cuáles son las condiciones que tiene CNT EP por parte de los entes reguladores para poder gestionar remuneración variable para sus empleados?
4. Cuentan con un tipo de remuneración variable específica (económica, no económica o mixta), explicarlo.
5. ¿Cómo se establecen los porcentajes a los indicadores que hacen parte de la remuneración variable por eficiencia?
6. Desde su criterio, cuáles deberían ser los indicadores que se tienen que considerar para remuneración variable de los asistentes de atención al cliente de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones
7. Considera necesario una reestructuración de la herramienta de remuneración variable de la CNT EP, considerando que este tipo de remuneración debe estar estrechamente relacionada a la evaluación de desempeño del colaborador ¿sí o no y por qué?
8. ¿Cómo es la planificación de pago de remuneración variable para los asesores comerciales a nivel nacional, es decir, ¿cuál es su procedimiento y responsables?
9. ¿Realizan un monitoreo permanente de cuáles asesores comerciales son los que logran o superan sus metas asignadas y aplican a remuneración variable de forma constante y qué hacen con dicha información?
10. ¿Cuentan con un documento oficial como instructivo, reglamento, normativa, política o procedimiento de la gestión de remuneración variable en la corporación nacional de telecomunicaciones y es socializado con los interesados de manera oportuna

ANEXO 3. Validez de los instrumentos de recolección de datos



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **ENCUESTA Y ENTREVISTA** que es parte del proyecto de investigación **“HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES”**, desarrollado por RECILLO TRUJILLO SHIRLEY MICHELL, estudiante de posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

- La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Cuestionario	X		X		
2	El formato del Cuestionario	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X				

14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente tiempo completo

Tiempo dentro del cargo: 9 años y medio

Último grado académico alcanzado: Master of Arts en Psicología Industrial



 Firma
 Cédula: 1801564418

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **ENCUESTA Y ENTREVISTA** que es parte del proyecto de investigación **“HERRAMIENTA Y PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES”**, desarrollado por **RECILLO TRUJILLO SHIRLEY MICHELL**, estudiante de posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

- La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Cuestionario	X		X		
2	El formato del Cuestionario	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X				

14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	x		x		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público	x		x		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x		x		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	x		x		

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

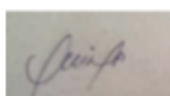
Nombre: Dr. Luis Cevallos Terneus

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 12 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas



 Mg. Luis Cevallos-Terneus
 ced: 1709503070

ASESOR	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14	SUMA
1	4	5	4	5	2	2	3	2	5	4	4	4	3	5	52
2	5	5	5	1	1	3	3	1	3	2	2	4	2	5	42
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	5	3	3	40
5	5	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	54
6	5	5	5	4	1	4	4	3	4	3	4	5	4	4	55
7	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	4	35
8	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	48
9	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	60
10	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	54
11	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	41
12	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	41
13	4	4	3	4	4	4	3	1	4	3	2	2	2	5	45
14	4	4	4	4	2	2	4	1	5	3	2	4	4	5	48
15	4	4	4	5	2	2	3	2	5	4	2	4	3	5	49
16	5	5	3	1	1	3	3	1	3	2	2	4	2	5	40
17	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
18	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	2	5	3	3	45
19	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	56
20	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	59
21	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	2	5	3	3	45
22	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	5	54
23	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	2	4	57
24	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	4	34
25	4	4	4	3	1	2	3	2	3	3	3	4	1	4	41
26	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	60
27	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	56
28	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	42
29	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	1	5	53
30	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	42
31	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	41
32	4	4	4	4	2	2	4	1	5	3	2	4	4	5	48
33	4	4	4	5	2	2	3	2	5	4	4	4	3	5	51
34	5	5	3	1	2	3	3	1	3	2	2	4	2	5	41
35	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	62
36	4	4	4	3	1	3	2	2	2	4	2	5	3	3	42
37	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	56
38	5	5	5	5	1	3	4	3	4	3	4	5	4	4	55
39	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	4	35
40	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	1	4	46
41	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	62
42	4	4	4	4	1	3	3	2	2	2	3	4	2	2	40
43	4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	4	3	2	42
44	4	4	3	4	4	4	3	1	4	3	2	2	2	5	45
45	4	4	4	4	2	2	4	1	5	3	2	4	4	5	48
46	4	4	4	5	2	2	3	2	5	4	4	4	2	5	50
47	5	5	4	1	1	3	3	1	3	2	2	4	2	5	41
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	65
49	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	2	5	3	3	45
50	5	5	5	1	1	3	3	1	3	2	2	4	2	5	42
VARIANZAS	0,5844	0,69	0,6404	1,5156	1,7104	0,8276	0,6	1,5236	1,2836	0,7504	0,9936	0,5076	1,0116	1,1456	
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS	13,7844														
VARIANZA TOTAL DEL INSTRUMENTO	72,3716														

