

**Mejoramiento de la gestión y visualización de esquemas de compensación
Variable para la empresa Bepensa, división Motriz, primer semestre de 2021**

Juan Sebastian Sánchez Rodríguez

Universidad Santo Tomás

Facultad de ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Bogotá D.C

2021

Tabla de Contenidos

RESUMEN	6
ABSTRAC	6
INTRODUCCIÓN	7
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2 PREGUNTA PROBLEMA	11
2 JUSTIFICACIÓN	11
3 OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4 ALCANCE O DELIMITACIÓN	16
5 MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MEJORA DE PROCESOS	19
5.1.1 <i>Proceso</i>	19
5.1.2 <i>Mejora</i>	19
5.2 MOTIVACIÓN.....	19
5.2.1 <i>Motivación intrínseca</i>	20
5.3 KPI	20
5.3.1 <i>Tipos de KPI</i>	21
5.4 COMPENSACIÓN.....	22
5.4.1 <i>Componentes de la compensación</i>	23

5.4.2	<i>Modelos de compensación</i>	24
5.4.3	<i>Esquemas de compensaciones</i>	26
5.4.4	<i>Sistemas de compensación variable</i>	26
5.5	ANÁLISIS DE DATOS	27
5.5.1	<i>Base de datos</i>	29
5.6	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DATOS	29
5.7	HERRAMIENTAS DE OFIMÁTICA	30
5.7.1	<i>Soluciones de escritorio</i>	31
5.7.2	<i>Soluciones online</i>	31
6	MARCO METODOLÓGICO	31
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
6.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
6.2.1	<i>Población</i>	32
6.2.2	<i>Muestra</i>	32
6.3	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	32
7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	34
8	PRESUPUESTO	34
9	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ALCANZADOS	35
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
10.1	CONCLUSIONES.....	59
10.2	RECOMENDACIONES	60
11	BIBLIOGRAFÍAS	62

Índice Tablas

IMAGEN 1. ESQUEMA EJEMPLO ÁREA DE RENTA BEPENSA MOTRIZ	10
IMAGEN 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	34
IMAGEN 3. TABLA PRESUPUESTO MENSUAL.....	34
IMAGEN 4. TABLA PRESUPUESTO GENERAL PROYECTO.....	35
IMAGEN 5. EJEMPLO ESQUEMA FTE EMPRESA BEPENSA DIVISIÓN MOTRIZ. ..	36
IMAGEN 6. CONTEO EMPRESAS BEPENSA MOTRIZ, ABRIL 2021.....	37
IMAGEN 7. CONTEO SUCURSALES EMPRESAS BEPENSA MOTRIZ, ABRIL 2021..	37
IMAGEN 8. CONTEO PUESTOS EMPRESAS BEPENSA MOTRIZ, ABRIL 2021.....	38
IMAGEN 9. COMPOSICIÓN DE NOMBRES DE POSICIONES IDENTIFICADAS Y UNICAS	39
IMAGEN 10. EJEMPLO ESQUEMA DE PUESTO IDENTIFICADO Y PUESTO ÚNICO.	39
IMAGEN 11. CONTEO PUESTOS ÚNICOS BEPENSA MOTRIZ, ABRIL 2021.	40
IMAGEN 12. FTE CON COLUMNA DE HOMOLOGACIÓN.	41
IMAGEN 13. GRÁFICO RECuento PUESTOS INDICADORES HOMOLOGADOS... 	41
IMAGEN 14. PARTE EJEMPLO ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE SET DISTRIBUCIÓN.....	42
IMAGEN 15. PROCESO ETL UTILIZADO PARA PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	44
IMAGEN 16. ORGANIGRAMA ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN.....	46

IMAGEN 17. EJEMPLO VISOR ESQUEMA DE REFACCIONES, ARCHIVO	
SET_DISTRIBUCIÓN.	48
IMAGEN 18. EJEMPLO SETS ESPECÍFICOS.....	49
IMAGEN 19. EJEMPLO MENÚ DE BÚSQUEDA ESQUEMAS DE DISTRIBUCIÓN.....	51
IMAGEN 20. DIAGRAMA DE FLUJO PAGO DE COMPENSACIÓN VARIABLE	
MENSUAL CALCULADA POR SUPERVISORES.	52
IMAGEN 21. PLANTILLA ANEXOS DE ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN	
VARIABLE.	55
IMAGEN 22. EJEMPLO ESQUEMA GENERADO EN VISOR DE ESQUEMAS DE	
RENTA SIN EDICIÓN.	56
IMAGEN 23. EJEMPLO ESQUEMA GENERADO EN VISOR DE ESQUEMAS DE	
RENTA CON EDICIÓN.	56
IMAGEN 24. EJEMPLO DE ANEXO ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN VARIABLE,	
ESQUEMA RENT-01.....	58

Resumen

El siguiente trabajo investigativo tiene como finalidad mejoramiento del proceso de esquemas de compensación variable dentro de la empresa Bepensa, en su división Motriz, México, este mejoramiento se hace con base en esquemas de compensación variable que la empresa posee, establecidos previamente para cada uno de los diferentes puestos que presentan pagos variables dentro cada una de las unidades únicas de negocio identificadas dentro de la sociedad empresarial, esto con el objetivo de lograr y mejorar el pago de compensaciones variables dentro de la empresa, y obtener una compensación más organizada y rápida al momento de ejecutar diferentes funciones dentro de la organización.

Palabras clave: Mejoramiento, Sistema Compensación Variable, Esquemas de Compensación Variable.

Abstrac

The following investigative work aims to improve the process of variable compensation schemes within the company Bepensa, in its Motriz division, Mexico, this improvement is made based on variable compensation schemes that the company has, previously established for each of the different positions that present variable payments within each of the unique business units identified within the business society, this with the aim of achieving and improving the payment of variable compensation within the company, and obtaining a more organized and faster compensation by time to execute different functions within the organization.

Key words: Improvement, Variable Compensation System, Variable Compensation Schemes.

Introducción

En la actualidad dentro de las empresas, el capital humano ha venido tomando un gran peso dentro de las organizaciones y ha ganado una mayor relevancia dentro de estas, por esta razón estas sociedades se han enfocado y centrado principalmente en implementar nuevas técnicas que logren atraer a nuevos talentos y, retener y motivar a las personas con las que ya cuenta, con el fin único de ayudar en el camino del cumplimiento de objetivos establecidos. ^[15]

Se ha observado con el pasar de los tiempos, que las personas necesitan de una motivación laboral, que se puede denominar, como la base o una forma de aumentar los impulsos de desempeñar de una forma más asertiva y positiva las tareas que se les encomiendan o las funciones que desempeñan dentro de las organizaciones a las que pertenecen. ^[3]

De igual forma se ha venido conociendo que de la misma manera, los colaboradores esperan que el esfuerzo que están invirtiendo en desempeñar sus funciones y actividades dentro de las empresas, les sea reconocido de otra forma externa a su salario mensual, de alguna manera en la que sientan que lo que están haciendo por la compañía si tiene un gran valor.

El siguiente documento de investigación, tiene como tema principal algunos de los diferentes tipos de compensación que se presentan hoy en día en la mayoría de empresas, centrándose en la compensación variable, tomando de base algunos documentos previamente escritos sobre este tema y analizándolos desde un punto de vista teórico-práctico, dentro de la empresa Bepensa, con el fin de lograr el mejoramiento de dicho tipo de compensación dentro de

la misma, enfocado principalmente en el mejoramiento de los esquemas de compensación variable con los que cuenta esta organización.

La empresa anteriormente mencionada, es un grupo empresarial mexicano que está conformado por más de 40 compañías agrupadas en 5 diferentes divisiones de negocio (Motriz, Bebidas, Industrial, Spirits y Servicios financieros), las cuales juntas brindan empleo a más de 15.000 personas en 3 países (México, Estados Unidos y República Dominicana).^[6]

Este trabajo estará centrado en el área de Motriz, de Bepensa, y su principal objetivo es el de mejorar y documentar los esquemas de pago variable con los que se cuenta dentro de la empresa, de cada uno de los puestos que reciben un pago variable con indicadores homologados dentro de esta división, y generar un documento que sirva de base para futuros trabajos sobre el tema y uso de las diferentes herramientas que se encuentran inmersas en este tipo de compensaciones y el mejoramiento de este tipo de esquemas dentro de empresas similares a la trabajad, como a su vez funcionar como apoyo para futuros proyectos dentro de la compañía, en caso tal de que se quisiera realizar algún otro tipo de implementación.

1 Planteamiento del Problema

1.1 Definición del Problema

Dentro de la empresa Bepensa existen varias dependencias o áreas generales como bebidas Bepensa, industria Bepensa, entre otras, este trabajo de investigación se enfocará específicamente en la dependencia de Bepensa Motríz, esta es distribuidora de algunas marcas como KIA, Volkswagen y cada una de estas marcas tiene un número independiente de puestos únicos. [6]

Actualmente dentro de la empresa se está implementando y mejorando uno de los procesos de los se encarga el área de recursos humanos, el pago de compensaciones variables, debido a que este es un proyecto de implementación nuevo, iniciado a mediados del segundo semestre del año 2020, debe completarse la documentación que se posee referente a las actividades del proceso que esta área realiza, porque presenta algunos inconvenientes como: la falta de planteamiento de algunas de las medidas de desempeño y algunos de los indicadores de rendimiento que deben establecerse para cada uno de los puestos que presentan una remuneración variable, estos indicadores y sus respectivos objetivos se han establecido únicamente para algunos de estos puestos, por otro lado hay una posesión de esquemas que puede ser mejorada, puesto que son poco prácticos y no tan eficientes como podrían serlo o que no están estandarizados, esto se ve reflejado al momento de realizar los vaciados de datos de algunos de los puestos con el fin de completar el proceso de compensación que cada persona dentro de la organización merece, lo que se representa en el pago incorrecto o extemporáneo de

compensaciones de los empleados, o bien, pagos que no son congruentes con el desempeño dentro de la organización.

La **Imagen 1** es un ejemplo representativo de las tablas con las que se trabaja dentro de la empresa, esta se utiliza con el fin de poder calcular la compensación variable de cada uno de los empleados de forma individual, en este caso se observan los puestos del área de rentas. Al momento de trabajar en base a este cuadro la persona encargada debe revisar uno a uno los objetivos y empleados, con el fin de observar cuales de los objetivos competen al empleado y cuáles no, y de esta manera poder calcular su compensación para el periodo trabajado.

INDICADOR	FORMULA	CONDICION	TOPE	Objetivo	RENT-01	RENT-02
Nombre de indicador	X	MAYOR O IGUAL	%	%	%	
Nombre de indicador	X	MAYOR O IGUAL	%	%	%	%
Nombre de indicador	X	MAYOR O IGUAL	%	%	%	
Nombre de indicador	X	MAYOR O IGUAL	%	%	%	

Imagen 1. Esquema Ejemplo Área de Renta Bepensa Motriz

1.2 Pregunta Problema

¿De qué forma se puede mejorar el uso y visualización de los esquemas de compensación variable dentro de la empresa Bepensa en su división motriz para mejorar el proceso de pago de compensaciones?

Esta pregunta de investigación es de primer nivel (causas directas), ya que al ser una pasantía empresarial el objeto de la modalidad es realizar una estancia de pasantía en una empresa del exterior como lo establece el artículo 38 del reglamento común de grados. En dicho reglamento no se establece el alcance de la pasantía, ni su relación con un proceso de investigación, por tanto, en este proyecto se desarrollará un ejercicio de investigación aplicada.

2 Justificación

Actualmente y desde hace varios años atrás, se ha observado dentro de un gran número de entidades u organizaciones empresariales la competitividad como uno de los factores prioritarios de una sociedad empresarial, algunas de las compañías más exitosas competitivamente hablando, toman como prioridad, o se esfuerzan principalmente en la calidad del personal con el que cuentan, por esto tienen un enfoque hacia la satisfacción laboral, junto con motivación y a su vez en el sentido de pertenencia que tienen las personas contratadas, esto con el fin de demostrar que el factor más importante para permanecer dentro de una sociedad no es el salario. ^[15]

Con base a la definición de compensaciones del autor (Juan Morales, 2010) ^[3] define las compensaciones empresariales desde el punto de vista del autor George MilkoVich y menciona que son “para el empleado, una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio”.

Esto quiere decir que para el empleado es esencial demostrar un esfuerzo en el desarrollo de sus actividades, esto ya que al pensar que la retribución es proporcional a su desempeño, entre mayor sea el esfuerzo en las tareas que realiza, mayor será su compensación al finalizar un periodo de tiempo, y esto a su vez representa una tranquilidad económica, ya que como se menciona este factor constituye la principal fuente de ingreso de un empleado. ^[26]

Por otro lado, (Juan Morales, 2010) ^[3] menciona que “para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa”.

Con esto los autores se refieren principalmente a que, si estas compensaciones se generan con una buena administración, podría lograrse un excelente comportamiento y desempeño laboral por parte de los trabajadores, y esto hace que el dinero invertido se vea reflejado dentro del desempeño de los objetivos impuestos por la compañía y que a su vez no se esté generando un mal gasto de recursos, teniendo en cuenta que estos representan más del 50% del total de los costos.

Por esta razón las empresas buscan basar sus pagos, no solo en un salario mensual estático, sino en un sistema que recompense los esfuerzos y esmeros que presenta cada empleado a lo largo de un periodo de tiempo, y este tipo de recompensas se destacan por no ser simplemente recompensas monetarias sino también con reconocimientos y alguno que otro beneficio que la empresa establece previamente, basada en cierto tipo de estándares. ^[3]

Años atrás, cuando la empresa Bepensa, división motriz fue constituida y se encontraba en sus inicios, se establecieron ciertos criterios y porcentajes, utilizados con el fin de poder calcular y realizar las compensaciones para cada uno de los puestos con los que la empresa contaba en ese entonces, a medida que la empresa empezó a crecer y se iban creando nuevos puestos, se inició con un proceso de traspaso y difusión de información hacia cada uno de los líderes de estos puestos nuevos generados, esto se realizó para que cada uno de los líderes pudiera realizar dichos pagos y cálculos según se encontraba establecido previamente, a medida que la empresa empezó a progresar, parte de la información fue perdiéndose en el camino, lo que causó que muchos de los líderes generaran métodos propios de pago y se perdiera el orden que se tenía con respecto al cálculo de estas compensaciones. Con base a esto la persona encargada de

la Gerencia General de Recursos Humanos se percató de la falta de orden y gran cantidad de métodos que se utilizaban dentro de la empresa para realizar el cálculo de estas bonificaciones e inició con el proceso de planteamiento de un nuevo proyecto que actualmente se está llevando a cabo, que tiene como objetivo principal el sistematizar y lograr un orden en el cálculo y pago de compensaciones variables dentro de los puestos que actualmente la sociedad empresarial posee.

Por esta razón, el motivo principal de este proyecto es contribuir junto con la compañía (Bepensa división motriz) para poder lograr ejecutar de forma más eficiente y ordenada, las funciones que se realizan dentro del proceso de pago de compensaciones variables dentro de la empresa, mejorando progresivamente los esquemas que se tienen y a su vez documentando y analizando los diferentes problemas que puedan presentarse con el desarrollo de la investigación y hallando diferentes soluciones a cada una de estas dificultades.

Esta investigación también es realizada como contribución al aumento de la información acerca del mejoramiento de sistemas de pagos de este tipo de compensaciones, así como las diferentes variables que pueden presentarse al momento del desarrollo práctico de este tipo de sistemas dentro de un grupo empresarial, como a su vez generar una respectiva documentación en caso tal que la empresa en cuestión, necesitara o quisiera generar algún tipo de revisión previa por motivos de gestionar nuevos proyectos o incluir mejoras dentro del proyecto a implementar actualmente.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento, para los esquemas de pago variable dispuestos para los puestos únicos establecidos por la empresa Bepensa Motriz para la implementación de un sistema de compensaciones variable dentro de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

- Clasificar las posiciones únicas que actualmente se encuentran presentes dentro de la empresa en su división motriz.
- Analizar cómo se realiza el proceso de homologación de indicadores, para aquellos puestos que es posible entro de la empresa Bepensa en su división Motriz y realizar un mapeo de las posiciones que cuentan con esquemas de compensaciones variables e indicadores homologados.
- Desarrollar la propuesta de gestión y visualización de los esquemas de pago variable a través de una herramienta ofimática que permita facilitar el uso y consulta de acuerdo con los esquemas que posee la empresa para los puestos con indicadores homologados.

4 Alcance o Delimitación

En esta investigación se hará uso de algunas de las documentaciones previamente planteadas por la empresa, y con estas bases se iniciará con la recolección de datos y el análisis y definición de cada uno de los puestos unitarios con los que la empresa cuenta y en relación con esto se identificarán aquellos puestos que cuentan con esquemas de compensación variable y aquellos a los que se les realiza un pago mediante algún otro tipo de método.

Este proyecto de investigación se desarrolla con base en los puestos en los que mensualmente se realiza algún tipo de cálculo de compensación variable dentro de la empresa, siendo más específico se tienen en cuenta para este proyecto aquellos puestos que actualmente se encuentran dentro del grupo de puestos que cuentan con homologación de indicadores y que actualmente tienen porcentajes definidos dentro de los sets establecidos por la empresa durante la implementación de este nuevo proyecto que se está llevando a cabo hoy por hoy dentro de la organización Bepensa en su división motriz, por otra parte se hará uso de la información suministrada y registrada por la empresa acerca de los puestos que tienen otro método para calcular este tipo de compensación con el fin de lograr informar acerca del punto y proceso en el que se encuentra el proyecto de implementación en el que la empresa se encuentra trabajando actualmente.

Dentro de este proyecto existe una factibilidad alta de lograr los objetivos establecidos, ya que si bien puede que no exista un cierto margen amplio de información, el proyecto ya cuenta con información básica, con la que se viene trabajando en el último semestre, y tiene avances en

el análisis de algunos de los puestos únicos, dicha información se puede utilizar para tener bases con el fin de avanzar y completar la recolección de datos faltantes, por otro lado, aunque puede haber una disminución notable de reuniones con la empresa, para resolver ciertas dudas, el principal medio de comunicación entre los empleados/empresa es el correo electrónico, lo que permitiría el flujo de información con mayor rapidez, y finalmente las actividades establecidas por la empresa para poder desarrollar este proyecto en proceso, se ajustan al tiempo establecido por la empresa y también el que se establece por la institución educativa para poder realizar la entrega final del documento, incluyendo la recolección de datos, y estudio de resultados que puedan ser generados.

Algunos de los posibles riesgos que pueden surgir durante la mejora de este proyecto podrían ser: falta de información dentro del espacio de recolección de datos, lo que podría retrasar la investigación, el tema actual de la pandemia que puede limitar encuentros y reuniones destinados para el análisis presencial o la recolección y análisis de datos, que de igual manera podría retrasar algunos de los puntos establecidos para el desarrollo del proyecto. Reducción en los tiempos, por aumento de trabajo, influenciados por la cantidad de datos que pueden ser analizados dentro del proyecto.

Cabe aclarar que este proyecto de investigación está basado estricta y únicamente en la dependencia de Bepensa Motriz, no se incluirá en ningún momento ninguna de las otras dependencias que tiene el grupo empresarial Bepensa, no se realizará una implementación o mejoramiento de procesos dentro de ninguna otra de sus dependencias.

5 Marco Referencial

Con el fin de lograr abordar con mayor exactitud el tema central de este proyecto de investigación se hará uso de algunos documentos en los que se puedan revisar antecedentes de los que se basará un poco la investigación y así mismo que logren servir como una guía durante el avance de este, junto también la revisión de escritos y teorías planteadas dentro de algunos trabajos investigativos, con el fin de tener una claridad mayor acerca de los temas que son necesarios entender para el desarrollo de este documento.

Partiendo del propósito de lograr concluir con las metas que se plantea una organización debe generarse una buena gestión del talento humano con el que la organización cuenta. Para esto la mejor estrategia que se usa en las empresas es el buen manejo de las compensaciones, debido a que se encuentran en un punto central y esencial en la relación que existe entre el empleador y el empleado ya que son de suma importancia para ambas partes. [21]

Por otro lado, también se genera una afirmación de que los incentivos de los empleados dentro de las sociedades están constituidos principalmente por los procesos de compensación, teniendo en cuenta en su mayoría los objetivos organizacionales de dichas empresas.

5.1 Mejora de procesos

5.1.1 Proceso

Un proceso se puede definir como una secuencia de actividades o acciones, que son llevadas a cabo con un orden lógico y estructurado, con el fin de lograr realizar una tarea o llegar a un objetivo especificado previamente. ^{[2][12]}

5.1.2 Mejora

La mejora de procesos se define principalmente como generar cambios dentro de un proceso o dentro de las actividades que se realizan dentro de estos, con el fin de poder afectar de forma positiva a dicho proceso, haciéndolo mas sencillo, más económico, o más eficiente y eficaz. ^{[2][22][8]}

5.2 Motivación

La motivación son aquellas fuerzas que son expulsadas desde la parte interior del cuerpo de una persona, estas son estas las responsables de la focalización y compromiso que se presenta dentro de una focalización intencionada de los esfuerzos. ^[4]

Esto quiere decir que existen factores internos de un individuo que ayudan a energizar y dirigir la conducta que toman las personas encaminadas al logro de ciertas metas específicas

propuestas, generando así que no exista ningún tipo de dependencia hacia habilidades o demandas externas. [12]

5.2.1 Motivación intrínseca

En la mayoría de los casos dicha motivación tiene surgimiento debido a necesidades que deben ser satisfechas, o bien por la generación de estímulos externos, ya sea el caso de recibir una recompensa o reconocimiento externo o el hecho de evitar algún tipo de castigo, logrando así generar la motivación necesaria para la culminación y alcance de objetivos y metas, a este tipo de motivación generada por estímulos externos se le conoce como la motivación intrínseca. [4]

5.3 KPI

Los KPI (Key Performance Indicators) o por su traducción (Indicadores Clave de Desempeño), son generados con el fin de lograr monitorear el cumplimiento y avance de los objetivos establecidos previamente por la empresa, ciertos objetivos de mejoramiento, que son necesarios para el avance y culminación de ciertas funciones o proyectos dentro de una empresa.

[7]

Estos indicadores son comúnmente todas aquellas variables, factores y en general las unidades de medida, generadas o estipuladas con el fin de lograr una mejora continua o búsqueda de oportunidad en diferentes sectores de la economía de una empresa.[7]

5.3.1 Tipos de KPI

KPI de ventas: Este tipo de KPI están destinados al área de ventas de una sociedad empresarial, comúnmente se conforman por alrededor de 30 indicadores y van dirigidos en su mayoría a la satisfacción al cliente y el nivel de facturación generada por la organización. [7]

KPI de redes sociales: Se usan con el fin de analizar el impacto generado por publicaciones en redes sociales, así como la participación e influencia que generan un retorno en la inversión de la empresa.

KPI retail: Son generalmente utilizados con el objetivo de aumentar las ventas dentro de la organización y lograr una disminución considerable en cuanto a los gastos generados por la empresa.

KPI logística: Se usan estrictamente con el fin de lograr un cálculo del nivel de optimización del área de logística junto con el rendimiento que esta tiene dentro de una empresa, en esta se miden todos los procesos que puedan ayudar con la mejora de la calidad, productividad y minimización de errores. [7]

KPI de producción: Este tipo de KPI se relaciona al sistema de indicadores del área de logística de las empresas, ya que se generan con el fin de la mejora constante de los procesos de producción de los que la empresa se encarga. [7]

KPI financiero: Los KPI financieros son los que se establecen principalmente con el sentido y objetivo de realizar estrategias de crecimiento, reducción en costos generales que presenta la empresa, aumento en los beneficios que la compañía ofrece y optimización de activos, con el fin de realizar mejor uso de sus recursos financieros y generar mejoras continuas en esta área. [7]

5.4 Compensación

En la teoría una compensación es todo aquello que un empleado recibe a cambio de las labores que desempeña dentro de una organización [5], en pro del cumplimiento de los objetivos de esta, dentro de las compensaciones normalmente se pueden evidenciar, el salario del trabajador, las prestaciones que este recibe por ley y los incentivos que la empresa ofrezca de acuerdo con previos objetivos establecidos. [32] [28]

La parte financiera que puede equivaler al ingreso en dinero de la persona dentro de una organización laboral puede conocerse como compensación y las condiciones con que una empresa cuenta para aumentar el desempeño de la organización se denomina clima laboral. [32]

Esto quiere decir que la mayor parte de lo que los empleados tienen por parte de ingresos se les atribuye a los incentivos o siendo más específicos a los objetivos con los que los empleados logran cumplir al finalizar cierto periodo de tiempo establecido para ello.

5.4.1 Componentes de la compensación.

Existen varias partes que conforman las compensaciones recibidas por un trabajador, en las que destacan:

Sueldo: el sueldo es aquella remuneración en efectivo que recibe una persona dentro de la organización, esta es recibida periódicamente dentro de ciertos tiempos establecidos, en la mayoría de las veces esta es la parte que más pesa dentro de la compensación de persona dentro de la organización. ^[32]

Incentivo: Es la remuneración monetaria que recibe un empleado, periódicamente, de forma condicionada, quiere decir, que para ser recibida el trabajador debe cumplir ciertas condiciones o actividades previamente establecidas entre el empleado y el empleador, un ejemplo claro de estos son los bonos por cumplimiento de metas. ^[32]

Prestaciones: Son pagos que se hacen adicionados al sueldo que recibe un trabajador, estos son comúnmente establecidos por la ley y debe cumplirse su pago a los trabajadores por parte de la organización, pueden ser vacaciones y seguros en los que la organización deba otorgar un porcentaje establecido para su cumplimiento. ^{[32] [28]}

Con el fin de motivar a los trabajadores y lograr un aumento positivo del desempeño de los empleados dentro de la empresa y en sus labores asignadas, definir las características de

comportamiento que estos requieran para el cumplimiento de sus objetivos, todo esto en un intento de aumento a futuro, se debe hacer uso de los incentivos, mientras que los sueldos que otorga la organización premian el desempeño ya demostrado previamente. ^[32] ^[28]

5.4.2 Modelos de compensación

Existen varios modelos de compensaciones planteados por diferentes autores, en los que se pueden evidenciar diferentes consideraciones y planteamientos que son generados en modo de investigación.

Se define principalmente a la administración de la compensación en 3 tipos de tareas, la primera la administración de los salarios e intensivos, la segunda la administración de beneficios y reconocimiento y tercero a la operación de la nómina. ^[32]

Varela (2006) ^[32] ^[28] considera que la administración de los salarios e incentivos, una función de soporte a la gestión, debido a que estos estimulan todos los comportamientos que se presentan o están relacionados con la generación de valor y cumplimiento de las estrategias, y opina que la nómina es un proceso más operativo.

Adecco (2014) ^[1] presenta otro modelo de compensación llamado Compensación Total, este menciona que “La definición de Compensación Total es diferente para cada organización y puede cambiar dependiendo de la estructura, estrategia de negocio y cultura en general”. ^[1]

Estos son los componentes de acuerdo con Adecco (2014) ^[1], que componen en su totalidad el conjunto de la remuneración que debe tener una empresa.

Compensación en dinero: En este componente se incluyen el salario básico y pago variable, Adecco (2014) ^[1] recomienda dentro de su modelo que el salario básico otorgado por la organización debe tener relación con el mercado y tener forma consistente y equitativa con la organización. Mientras que el pago variable que se presenta, según Adecco (2014) ^[1], debe incluir cualquier tipo de bono o incentivo que se dé al empleado. Estos modelos de pagos variable deben estructurarse y plantearse con el objetivo de que se premie el desempeño o las expectativas que tiene un empleado dentro de la organización al desarrollar las funciones que se le delegan. ^[1]

Beneficios y Protecciones: los paquetes de beneficios incluyen planes de salud, seguros de enfermedades o seguros de vida, los cuales pueden ser modificados de acuerdo con las necesidades del empleado. ^[1]

Pensión y planes de ahorro: En este apartado se incluyen los paquetes que existen para pensión voluntaria o ahorro programado, en el que un empleador iguala todo o una parte a los aportes generados por el trabajador. ^{[1][28]}

Otros: Existen otros incentivos o beneficios que pueden ser bonos para almacenes, membrecías, horarios flexibles, entre otros. ^[1]

5.4.3 Esquemas de compensaciones

Un esquema de compensaciones se puede describir como aquellos beneficios que un empleado recibe como reconocimiento por parte de su empleador, esto dado por un acuerdo o contratación previa y establecida. [29]

5.4.4 Sistemas de compensación variable

Los sistemas de compensación variable se describen como una nueva forma de lograr gerenciar y dinamizar esa relación existente entre el rendimiento y las remuneraciones que son obtenidas por un empleado [14], estos se basan principalmente en el criterio de pago que genera una reestructuración del ingreso de los integrantes de una compañía, dividiéndolo de una forma precisa en dos partes, una parte fija y una móvil o variable, en este caso, la parte fija representa el salario establecido o acordado dentro de la contratación por parte del empleador y la variable se ve representada por los incentivos [5], basados en diferentes objetivos o características sobre el desempeño presentado en un periodo de tiempo por la persona empleada. [14]

5.4.4.1 Sistema de compensación individual: Este es un sistema de compensación por desempeño, este como su nombre lo indica se refiere a la compensación obtenida por un empleado, de acuerdo con su desempeño individual durante un periodo de tiempo y este se ve reflejado en sus bonos obtenidos. [14]

5.4.4.2 *Sistema de compensación grupal*: Este sistema de compensaciones es aplicado a un determinado grupo de empleados, que requieren o ejecutan labores en equipo ^[14], y que poseen las mismas metas u objetivos dentro de una organización o sector de una empresa.

Este sistema se caracteriza por la medición de todo el trabajo en equipo necesario para el cumplimiento de metas de una organización, quiere decir que, si una las partes incumple con su actividad determinada, puede afectar el desarrollo de las demás actividades del área en cuestión y esto se verá reflejado en la remuneración obtenida por dicho grupo laboral.

Por otro lado, tenemos los diferentes Softwares utilizados para el desarrollo de este documento investigativo, herramientas indispensables en la realización de las diversas actividades a desarrollar para poder alcanzar los objetivos establecidos dentro del proyecto.

5.5 Análisis de Datos

El análisis de datos es aquella ciencia encargada de agrupar cierta cantidad determinada de datos, esto con el fin de que un conjunto de investigadores realice un respectivo análisis de este grupo establecido previamente, con ayuda de la utilización de diferentes operaciones y

herramientas de análisis alcanzando así los diferentes objetivos que se establezcan desde el comienzo de una investigación. ^{[31][33]}

Existen varios métodos que se pueden utilizar al momento de realizar análisis de datos, así como también diferentes programas que facilitan de gran manera todo lo que tiene que ver con el análisis, visualización y manejo de los datos a analizar.

Por su lado la forma mas estructurada y fácil que se puede utilizar con el fin de explicar el proceso que se realiza al momento de hacer un análisis de datos es con un esquema de un proceso *Extraer, Transformar y Crear*, por sus siglas en ingles *ETL o Extract, Transform and Load*. En este esquema se muestra el proceso o ruta que se realiza con los datos con el fin de lograr mover diferentes datos desde cualquier tipo de fuente, con el fin de limpiar, reformatear y mover a una base de datos nueva, para poder hacer uso de estos en futuros análisis. ^{[13][17][27]}

En primer lugar, el paso de *Extraer* consiste en que las personas a cargo de esta parte del proceso deben obtener “datos limpios y accesibles”, de diferentes fuentes de bases de datos, como son bases de datos locales, o bases de datos alojadas en la nube, seguido a esto en la fase de *Transformación*, esta podría decirse que es la parte de mayor cuidado, esto debido a que en esta parte del proceso los datos que previamente se obtuvieron son manipulados, con el fin de lograr acomodarlos a lo que necesite la empresa analizar o evaluar, por esta razón debe hacerse de forma cuidadosa y metódica, con el fin de no presentar incongruencias de información o presentar algún tipo de percance. ^{[13][17][27]}

Finalmente se realiza el proceso de *Carga* de los diferentes datos extraídos y transformados a una nueva ubicación o alojamiento, esto con el fin de en un futuro poder hacer uso de estos para su respectivo análisis en el momento que sea necesario y oportuno para la organización en cuestión. ^{[13][17][20][23]}

5.5.1 Base de datos

Las bases de datos se pueden considerar como una colección de información o datos estructurados almacenados y organizados dentro de una computadora o dentro de un sistema computacional normalmente en forma de tablas, con sus respectivas columnas, filas y datos, estos normalmente deben ser controlados por sistemas de gestión de bases de datos. ^{[9][18][20]}

5.6 Herramientas de análisis de datos

Estas son herramientas de inteligencia de negocios capaces de proporcionar información y datos de valor a las diferentes compañías que las utilizan, esto con el fin de lograr analizar cuantitativa y cualitativa la información con la que una empresa cuenta, algunos ejemplos son Microsoft PowerBI, Datawrappier, Infogram, Qlinkview, entre otros. ^[20]

De acuerdo con estas definiciones a continuación se realiza una especificación de los diferentes softwares o herramientas a utilizar dentro de este proyecto de investigación, por una parte, se hará uso de un software de visualización y análisis de datos llamado Microsoft Power

BI, este se usará con el fin de poder analizar y mapear la información que se posee actualmente de la empresa y determinar algunos de los puntos necesarios en el desarrollo del proyecto.

Por otro lado se hará uso de dos softwares de ofimática, tanto de solución de escritorio como de solución online, la primera es Excel, con este software de ofimática se generará el desarrollo de los diferentes esquemas de compensación variable de los que se hará uso para la investigación de este proyecto, también se hará uso de las diferentes funciones y ecuaciones que este programa ofrece, junto con uso de macros, con el fin de lograr una mejora en la gestión y visualización de estos esquemas dentro de la empresa, esto por el lado de las soluciones de escritorio. Finalmente, por parte de las soluciones online, se hará uso de la herramienta de ofimática de Google Sheets y algunos de los complementos que esta herramienta ofrece, esta herramienta se utilizará para lograr facilitar y automatizar algunos procesos de la empresa.

5.7 Herramientas de ofimática

Estas herramientas se caracterizan principalmente por ser un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos, utilizadas principalmente para realizar funciones que optimicen, automaticen, faciliten y mejoren procesos dentro de las empresas.

Cuando se habla de herramientas de ofimática se tienen en cuenta dos tipologías principales las soluciones de escritorio y las soluciones online.

5.7.1 Soluciones de escritorio

Son aquellas que son tradicionales, quiere decir que son las que se instalan directamente en el computador o equipo en el que se va a trabajar en una solución, por ejemplo, Microsoft Office y Open Office.

5.7.2 Soluciones online

A diferencia de las soluciones de escritorio el software utilizado para trabajar en este tipo de soluciones es de carácter virtual, quiere decir que no es necesario instalar ningún software en el equipo en el que se desea trabajar, todas las herramientas se encuentran en un servidor externo, lo único necesario es una conexión a internet, por ejemplo, Google apps y Office 365.

6 Marco Metodológico

6.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter aplicado, ya que se enfoca en identificar una problemática empresarial y en el marco del ejercicio de una pasantía, plantear una alternativa de solución utilizando los conceptos teóricos e instrumentos prácticos, desarrollados a lo largo del plan de estudios de ingeniería industrial. Por su naturaleza, este proyecto de investigación será de tipo documental y no experimental, dentro del proyecto se hará uso de diferentes herramientas de recolección de datos tales como el mantenimiento de registros y métodos de revisión de documentación, información útil para el desarrollo del proyecto y para finalmente lograr realizar

un análisis de resultados de acuerdo con los objetivos planteados dentro de este documento investigativo.

6.2 Población y muestra

6.2.1 Población

Para el desarrollo del presente documento de investigación, se tomará como población objetivo a la empresa Bepensa, específicamente en su división Motriz, enfocado en los estados en los que la empresa cuenta con presencia: Tlaxcala, Campeche, Quintana Roo, Chihuahua, Sinaloa, Zacatecas, Jalisco, Sonora, Colima, Yucatán, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Coahuila de Zaragoza, Chiapas, Veracruz y Tabasco. 17 de los 32 estados de todo México.

6.2.2 Muestra

Como muestra, dentro de este proyecto investigativo, se usarán los puestos únicos en los que se percibe un pago variable dentro de las diferentes unidades de negocio con las que cuenta la división Motriz de la empresa Bepensa.

6.3 Métodos y Procedimientos

Para el desarrollo del presente proyecto se llevan a cabo diferentes actividades enfocadas a la obtención de la información por parte de la empresa para su posterior análisis y resultados, esta recolección de datos se hará por medio de la revisión de la documentación previa con la que

cuenta la empresa Bepensa en su División Motriz, esto con el fin de poder recolectar datos de utilidad, para el mejoramiento de gestión y visualización de los esquemas de compensación variable que la empresa en cuestión se encuentra implementando.

En primer lugar, se realizará mediante el método de mantenimiento de registros y métodos de revisión de documentación, una recolección y mapeo cualitativo y cuantitativo previo de la información referente a los diferentes puestos y unidades de negocio con las que cuenta la empresa Bepensa en su División Motriz.

Posteriormente a esto se identificarán los diferentes puestos que cuentan con objetivos e indicadores validados, necesarios para la continuación del desarrollo de dicho mejoramiento, seguido a esto con ayuda de software de ofimática, Microsoft Excel, se deben realizar los diferentes esquemas de Sets de Indicadores para cada una de las unidades de negocio presentes dentro de esta división de la empresa con el fin de completar la documentación para cada uno de los puestos y unidades que están dentro de la empresa.

Todo lo anterior con el fin de lograr el objetivo principal de diseñar una propuesta de mejora para la gestión y visualización de esquemas de compensación variable, para cada una de las unidades de negocio identificadas para el sistema de compensación variable.

7 Cronograma de Actividades

No.	ACTIVIDADES		Mes	FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO		
			Inicio semana	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17
1	Mes de vinculación con el proyecto	Revisión catálogo de puestos y clasificación																	
		Master View-Set's con puestos con KPI homologados																	
		Actualización de Set's Anexos de puestos con indicadores homologados																	
2	Estrategias del proyecto	Definición Target (esquemas aplicables actualmente por puesto)																	
		Definición de estrategias para recolectar información (id líderes, crear repositorios)																	
		Estructura de desglose del trabajo																	
		Inicio de plan de comunicación																	
3	Recopilación de información y ejecución del proyecto	Recopilación de esquemas																	
		Captura de esquemas																	
		Clasificación de matrices por esquemas																	
		Revisión y análisis																	
4	Análisis y nuevas plantillas	Definición de plantillas																	
		Análisis por puesto																	
		Seguimiento y revisión de plantillas																	

Imagen 2. Cronograma de Actividades

8 Presupuesto

Presupuesto Mensual					
Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto (COP)
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop	Personal	
		Equipo	Salas de reuniones	Empresa Bepensa División Motriz	
Recursos necesarios	Tecnológico	Equipo	Contratación de servicio de internet mensual de 150mb	Personal	\$ 110,421.00
	Logístico	Transporte	Transporte a reuniones presenciales	Personal	\$ 17,000.00
Porcentaje de imprevistos		10%	\$ 12,742.10	TOTAL MENSUAL	\$ 140,163.10

Imagen 3. Tabla Presupuesto Mensual.

Presupuesto General					
Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto (COP)
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop	Personal	
		Equipo	Salas de reuniones	Empresa Bepensa División Motriz	
Recursos necesarios	Tecnológico	Equipo	Contratación de servicio de internet mensual de 150mb	Personal	\$ 662,526.00
	Logístico	Transporte	Transporte a reuniones presenciales	Personal	\$ 102,000.00
Porcentaje de imprevistos		10%	\$ 76,452.60	TOTAL MENSUAL	\$ 840,978.60

Imagen 4. Tabla Presupuesto General Proyecto.

9 Presentación de resultados alcanzados

Se recolectó información acerca de todos los puestos que se presentaban en la división Motriz de la empresa Bepensa, gracias a esta información y al uso adecuado de la misma, se pudo empezar con el lineamiento y desarrollo de cada uno de los objetivos que se establecieron para este proyecto de investigación, empezando por el primer objetivo el cual consistió en realizar un mapeo sobre la cantidad de puestos con los que cuenta la empresa, y de estos poder saber cuál era la cantidad de puestos únicos que existen dentro de la empresa. Por la naturaleza de confidencialidad de la información se presentará en este documento de pasantía empresarial los resúmenes de los datos colectados mas no su detalle.

Para esto se hizo uso de los diagramas y documentos que la empresa tenía a disposición, estos esquemas utilizados dentro de la empresa reciben el nombre de *FTE (Full Time Employee)*, estos son bases de datos utilizadas y actualizadas constantemente por la división Motriz de Bepensa, con el fin de controlar la información general de las empresas, sucursales y posiciones que se encuentran actualmente dentro de la organización.

EMPRESA	SUCURSAL	POSITION_ID	PUESTO	GRUPO	AREA	DEPARTAMENTO	SUC	DEPTO	STATUS	FTE	SUPERPOSICION
AKT	VWI	298103	AUXILIAR DE FLOTA.7	AKTIUM	OPERACIÓN	OPERACION	M012	1300	1	1	0
RMI	CHT	9532	AUXILIAR DE SERVICIO.8	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M121	1060	1	2	0
RMI	CQE	68099	AUXILIAR DE SERVICIO.10	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M082	1060	1	7	0
RMI	CUN	58096	AUXILIAR DE FLOTA.2	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M081	1060	1	5	1
RMI	CUN	9525	AUXILIAR DE SERVICIO.1	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M081	1060	1	6	0
RMI	MID	9526	AUXILIAR DE SERVICIO.2	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M018	1060	1	6	0
RMI	MTZ	240102	AUXILIAR DE FLOTA.6	NATIONAL	OPERACIÓN	OPERACION	M001	1300	1	2	0
RMI	PLY	9527	AUXILIAR DE SERVICIO.3	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M101	1060	1	3	0
RMI	PZI	9530	AUXILIAR DE SERVICIO.6	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M083	1060	1	6	0
RMI	TGZ	9528	AUXILIAR DE SERVICIO.4	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M141	1060	1	3	0
RMI	VHS	9529	AUXILIAR DE SERVICIO.5	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M131	1060	1	3	0
RMI	VVR	9533	AUXILIAR DE SERVICIO.9	NATIONAL	OPERACIÓN	COMERCIAL	M181	1060	1	3	0

Imagen 5. Ejemplo Esquema FTE Empresa Bepensa División Motriz.

El anterior es un ejemplo de un cuadro *FTE*, en el que podemos identificar como se menciona anteriormente información como la empresa a la que pertenece un puesto, la sucursal a la que pertenece dicho puesto, el identificador único del puesto (*Puesto ID*), el nombre completo del puesto, el grupo o empresa a la que pertenece dicho puesto, así como el área, departamento y sus códigos respectivos, como también se logra tener conocimiento del estatus de un puesto (*Status*), la cantidad de puestos ocupados en la empresa en el momento actual (*FTE*) y si existe algún tipo de reemplazo o posición extra activa (*Superposición*).

Luego de analizar el esquema *FTE* más actualizado de la empresa hasta el momento de esta investigación, se pudo identificar que en total la organización cuenta actualmente con 12 empresas, que cuentan con un aproximado de 40 sucursales en general, y luego de realizar el conteo de los puestos se pudo notar que cuenta actualmente con alrededor de 740 puestos habilitados, lo que quiere decir que actualmente la empresa cuenta con alrededor de 740 personas

trabajando en su área motriz, divididas en los diferentes puestos que cada empresa posee dentro de su nómina, este conteo se realizó sin tener en cuenta la cantidad de personas contratadas.



Imagen 6. Conteo Empresas Bepensa Motriz, abril 2021.



Imagen 7. Conteo Sucursales Empresas Bepensa Motriz, abril 2021



Imagen 8. Conteo Puestos Empresas Bepensa Motriz, abril 2021.

Ahora bien, con el fin de avanzar en la investigación, se generó una nueva tabla, en la que se muestran únicamente los puestos existentes dentro de la empresa y los puestos únicos con los que la empresa cuenta dentro de su nómina, para tener mayor claridad se explicará de forma detallada la diferencia entre un puesto identificado y un puesto único.

Dentro de cada una de las empresas se encuentran dos tipos de posiciones dentro de sus bases de datos, y dentro de los esquemas *FTE*, la primera se denomina posición identificada, que consiste principalmente en posiciones que se componen de el nombre de la posición y de un código único para esa posición, esto quiere decir que esta posición es única dentro de cada empresa, dentro de una empresa no se pueden repetir números de posición identificada, lo que quiere decir que por empresa solo puede haber una posición con ese nombre.

Por otro lado, el puesto único que se debe identificar dentro de la empresa únicamente está compuesto por el nombre del puesto, y estos se llaman puestos únicos, ya que son una generalización de los puestos que se tienen dentro de la nómina de la empresa.

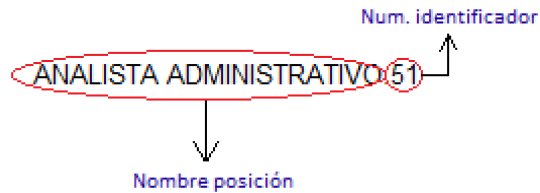


Imagen 9. Composición de Nombres de Posiciones Identificadas y Unicas

A continuación, se puede observar un ejemplo de cómo se modificaron los datos, con el fin de identificar con que puestos únicos cuenta la empresa, y de esta forma realizar un mapeo, para poder luego analizar cada uno de estos puestos y poder observar cuales pueden ser homologados con ciertos indicadores, y de esta forma poder generar los esquemas de compensación variables necesarios para realizar las compensaciones variables que se quieren lograr dentro de la empresa.

PUESTO IDENTIFICADO	PUESTO ÚNICO
ANALISTA ADMINISTRATIVO.51	ANALISTA ADMINISTRATIVO
ASESOR DE SERVICIO.2	ASESOR DE SERVICIO
AUXILIAR GENERAL DE MANTENIMIENTO.2	AUXILIAR GENERAL DE MANTENIMIENTO
CAJERO.4	CAJERO
COORDINADOR ADMINISTRATIVO.65	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
COORDINADOR DE GARANTIAS.6	COORDINADOR DE GARANTIAS
EJECUTIVO DE VENTAS.2	EJECUTIVO DE VENTAS
JEFE DE POSTVENTA.16	JEFE DE POSTVENTA
JEFE DE TALLER MECANICO.11	JEFE DE TALLER MECANICO

Imagen 10. Ejemplo Esquema de Puesto Identificado y Puesto Único.

Con ayuda de la *Imagen 10*. Dentro de la empresa se pudo identificar la cantidad de puestos únicos con los que se cuentan y de esta forma empezar a trabajar en la homologación de los indicadores de aquellos puestos que lo permitan, de esta manera se pudo calcular, que el número total de puestos únicos, actualmente dentro de la organización es en total de 221, luego con este número de puestos y con la tabla que incluyen los puestos únicos se generó un mapeo y una nueva tabla, en la que se incluían los nombres de las empresas y sucursales a los que estos puestos pertenecían, con el fin de ordenar la información obtenida hasta este punto dentro de la investigación.



Imagen 11. Conteo Puestos Únicos Bepensa Motriz, abril 2021.

A continuación, se realiza un mapeo teniendo en cuenta las posiciones que se han mapeado, y se identifican las que cuentan con indicadores homologados, esto con el fin de poder saber con qué puestos se trabajará durante el desarrollo del proyecto, esto se hace agregando una columna en la tabla de *FTE* actualizada, esta nueva columna recibe el nombre de “homologación” y sirve para poder mapear y filtrar aquellos puestos que cuentan con indicadores homologados, y con esquemas de compensación variable de indicadores homologados.

EMPRESA	SUCURSAL	POSITION_ID	PUESTO	Homologación	GRUPO	AREA
AKT	VWA	105114	ANALISTA ADMINISTRATIVO	El puesto no cuenta con indicadores homologados	AKTIUM	OPERACIÓN
AKT	VWA	9447	ASESOR DE SERVICIO.2	El puesto no cuenta con indicadores homologados	AKTIUM	VENTAS
AKT	VWA	9535	AUXILIAR GENERAL DE MA	El puesto no cuenta con indicadores homologados	AKTIUM	OPERACIÓN
AKT	VWA	135104	CAJERO.4	El puesto no cuenta con indicadores homologados	AKTIUM	OPERACIÓN
AKT	VWA	307102	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Puesto con indicadores homologados	AKTIUM	OPERACIÓN
AKT	VWA	9714	COORDINADOR DE GARANTÍAS	Puesto con indicadores homologados	AKTIUM	OPERACIÓN
AKT	VWA	9803	EJECUTIVO DE VENTAS.2	El puesto no cuenta con indicadores homologados	AKTIUM	VENTAS
AKT	VWA	291102	JEFE DE POSTVENTA.16	Puesto con indicadores homologados	AKTIUM	VENTAS
AKT	VWA	10112	JEFE DE TALLER MECANICO	Puesto con indicadores homologados	AKTIUM	OPERACIÓN
AKT	VWA	10196	PROMOTOR DE MOSTRADORES	El puesto no cuenta con indicadores homologados	AKTIUM	VENTAS

Imagen 12. FTE con Columna de Homologación.

Teniendo en cuenta la columna de homologación se pudo realizar un conteo de aquellos puestos con indicadores homologados y se pudo encontrar que la organización actualmente cuenta con un 39.05% de puestos que se encuentran recibiendo pagos de compensaciones variables mediante este tipo de método de indicadores homologados, mientras que un 60.95% reciben pagos mediante otros métodos de cotización, como se representa en la **Imagen 13**.

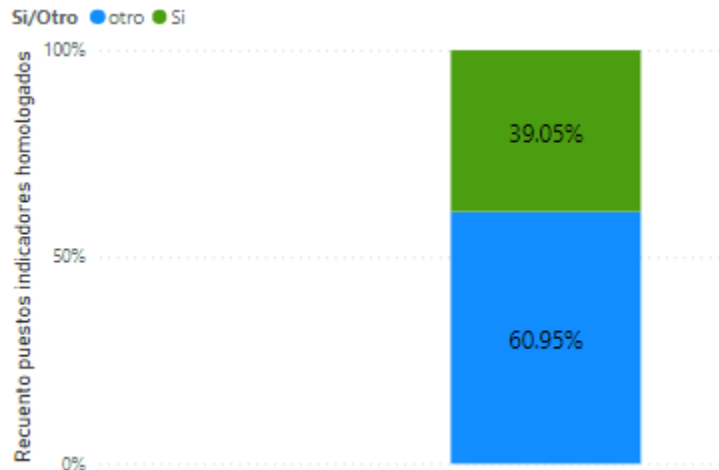


Imagen 13. Gráfico Recuento Puestos Indicadores Homologados.

Como se especificó anteriormente la empresa al inicio del proyecto contaba con información de la que se haría uso para poder desarrollar los objetivos establecidos inicialmente y a su vez poder responder la pregunta problema, dentro de esta información, la empresa contaba con algunos de los esquemas de compensación variable.

Indicador	Fórmula	Condición	Tope	Objetivo	DIST-01
Nombre del Indicador	X	Mator o Igual	%	%	%
Nombre del Indicador	X	Mator o Igual	%	%	%
Nombre del Indicador	X	Mator o Igual	%	%	
Nombre del Indicador	X	Mator o Igual	%	%	%
Nombre del Indicador	X	Mator o Igual	%	%	%

Imagen 14. Parte Ejemplo Esquema de Compensación Variable Set Distribución.

Como podemos ver en la **Imagen 14**, el esquema de compensación variable nos muestra 5 columnas principales que son: **Indicador, fórmula, condición, tope y objetivo**. Primero la columna de **Indicador** muestra los indicadores homologados que corresponden en este caso al área de renta de las empresas, para lograr obtener estos indicadores, en primer lugar se toman todos los puestos que reciben el mismo nombre en todas las empresas, luego se analizan y revisan cada uno de los métodos de pago y los objetivos que son evaluados dentro de la compensación variable de cada uno de los puestos de manera individual, seguido a esto se genera una comparación entre objetivos y se evalúa si existe la posibilidad de homologar indicadores, esto quiere decir, que se analiza si se pueden generar indicadores únicos con los que se pueda

realizar el proceso de compensación variable a cada puesto relacionado y comparado, de esta forma se obtienen los indicadores homologados, en caso de que no se puedan homologar dichos indicadores el método de pago con el que se viene trabajando no cambia, ni se relaciona con ninguno de los esquemas de compensación variable.

La segunda columna **Formula**, representa la formula con la que se debe calcular el indicador con el fin de recibir un valor monetario dentro de la compensación variable, seguido a esto se encuentra la columna de **Condición**, que representa el operador lógico o la condición que se debe conseguir para que se tenga en cuenta dicho indicador dentro del cálculo de la compensación, esto quiere decir que la condición que se debe cumplir es en base a las columnas de **Tope** y de **Objetivo**, estas columnas muestran cual es el valor máximo que puede obtenerse al calcular la retribución variable y el valor mínimo necesario para poder obtener dicha retribución, estos valores representados respectivamente con cada una de estas columnas.

Finalmente se cuenta con las columnas de **Sets de Indicadores Específicos**, estas columnas representan el conjunto de indicadores que son necesarios en los cálculos de las compensaciones, esto quiere decir que, de acuerdo con el análisis previo se genera un listado de los sets que competen a cada uno de los puestos, por otra parte se debe aclarar que la compensación variable mensual para un puesto puede ser dependiente del cálculo de dos sets diferentes, dentro del mismo análisis al momento de homologar los indicadores se observa que porcentaje será destinado a cada set, es decir, que por ejemplo, para calcular la compensación variable de un puesto puede tener que calcularse la compensación del set de Renta y el valor de la compensación por parte del set de Distribución, la única norma es que se deben establecer los

porcentajes previamente de cuanto porcentaje es equivalente a la compensación para cada uno de los sets dentro de dicho puesto, lo que nos hace entender que puede que el puesto tenga un 10% de compensación variable dependiente del set de Renta y el otro 90% sea dependiente del set de Distribución.

De acuerdo a lo planteado anteriormente y con fin de lograr concluir con la solución de los objetivos establecidos para este proyecto de mejoramiento dentro de la empresa Bepensa en su división motriz, se realizó una revisión de los esquemas de compensación variable que dicha organización ha creado durante el desarrollo del proyecto que se ha llevado a cabo desde mediados del año 2020, para esto se hizo uso de un proceso de *Extracción, Transformación y Carga*, por sus siglas en inglés *ETL*, método explicado anteriormente.

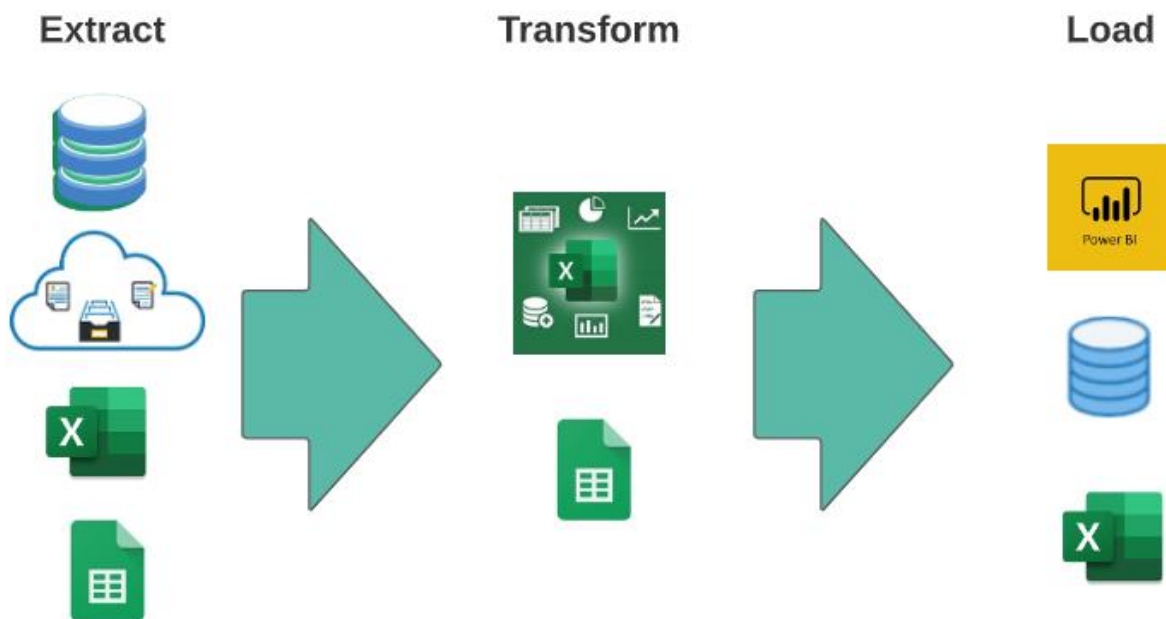


Imagen 15. Proceso ETL Utilizado para Planteamiento de Propuesta de Mejoramiento.

La **Imagen 15** es una representación gráfica del proceso **ETL** utilizado para generar la propuesta de mejoramiento de los esquemas de compensación variable de la empresa, este consiste inicialmente en realizar un proceso de **Extracción**, se extrae información de las bases de datos de la empresa, que se encuentran dentro de los equipos y también información y archivos de bases de datos alojadas en la nube, después de esto se procede con el proceso de **Transformación**, en el que mediante las herramientas de ofimática de Microsoft Excel y Google Sheets se realiza la debida limpieza de información y luego se analizan y revisan dichos archivos con el fin de generar la propuesta de mejoramiento, una vez se diseña y plantea la propuesta y las diferentes bases de datos, el siguiente paso es proceder con la parte de **Carga (load)** de los archivos, estos se cargan a programas como Power BI con el fin de ser utilizados para su análisis posterior, y asimismo estos archivos se cargan a bases de datos pertenecientes a la empresa, con el fin de hacer uso de estas en futuros procesos

En este punto del proyecto de investigación se tendrán en cuenta únicamente los puestos que cuentan con sets de indicadores homologados establecidos, para ser más específico un total general de 86 puestos únicos y un total de tres (3) archivos de sets diferentes, con los nombres de “Set_Renta”, “Set_Distribución”, “Set_Staff”, dentro de los que se encuentran cada uno de los diferentes esquemas que se usan actualmente para el cálculo de compensaciones variables a los puestos con indicadores homologados.

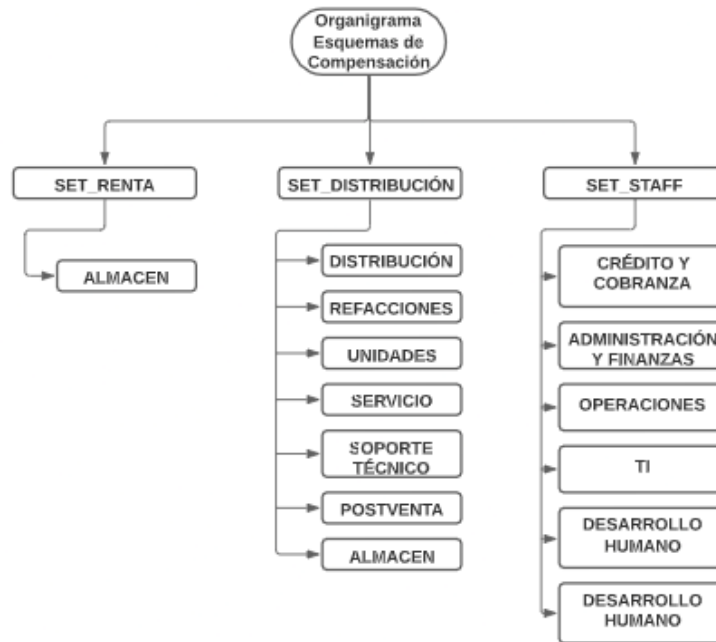


Imagen 16. Organigrama Esquemas de Compensación.

En la ***Imagen 16*** se realiza una representación en forma de organigrama de los diferentes archivos que la empresa posee en sus bases de datos destinados al pago de compensaciones variables por medio de esquemas de compensación variable de puestos con indicadores homologados, junto con un desglose de los diferentes esquemas presentes en cada uno de estos archivos, lo que aclara que actualmente la empresa cuenta con 14 esquemas diferentes, dentro de estos esquemas se encuentran establecidos alrededor de un total general de 104 sets específicos diferentes, que sirven para poder asignar los diferentes puestos analizados a cada uno de estos.

Una vez teniendo claro como está conformado cada uno de los archivos y teniendo una vista más clara de cómo se constituye cada esquema se realizó un análisis general de cómo podría ser mejorado el proceso de gestión y visualización de estos esquemas, esto con el fin de

poder observar que tipo de dificultades podrían presentarse, de qué forma podrían ser mejorados este par de procesos esenciales dentro del proceso de cálculo de compensaciones variables de cada puesto y a su vez ayudar con la continuación de la implementación que actualmente la empresa lleva a cabo.

En un inicio se pudo observar que el método utilizado por la empresa en el proceso de filtrado y cálculo era muy laborioso, ya que la persona encargada de realizar el cálculo para un puesto determinado debía primero revisar que set se había establecido y de esta forma descargar el archivo de set necesario para realizar dicho cálculo. Una vez teniendo el archivo descargado la persona encargada debía abrirlo y navegar dentro de este, con el fin de encontrar el esquema especificado para poder realizar el cálculo con los porcentajes establecidos, luego debía encontrar el nombre del set que estaba ligado al nombre del puesto a calcular, seguido de filtrar la información necesaria y de esta forma eliminar los indicadores homologados en los que no se presentaba un porcentaje para el set indicado y finalmente realizar el cálculo de la compensación.

Para esto se generaron dos propuestas diferentes para lograr mejorar el orden y la visualización de estos esquemas, esto con ayuda de diferentes funciones y softwares de ofimática diseñados para trabajar este tipo de problemas dentro de la empresa y poder dar solución a los mismos. Por un lado, se usó el programa de Microsoft Excel, usando varias de sus funciones y funciones compuestas que este software ofrece y a su vez haciendo uso de lenguaje de programación VBA, utilizado específicamente para la creación de acciones, funciones y botones por medio de Macros de Excel.

Primero se realizó la creación de una página de visualizador de esquemas para cada uno de los esquemas establecidos por la empresa previamente, esto quiere decir que en total se tienen actualmente 14 visores de esquemas diferentes, cada visualizador o visor ocupa una hoja de cálculo independiente dentro del programa de ofimática de Microsoft Excel, este visor se compone de un *Título del Visor (1)*, *Botones de Búsqueda (2)*, *Botones de “Eliminar Filtros” y “Filtrar” (3)*, *Barra de Búsqueda (4)*, *Tabla de Indicadores Homologados (5)*, *Columna del Set Específico a Calcular (6)*, *Botón Menú Principal (7)*. Como se aprecia en la *Imagen 17*.

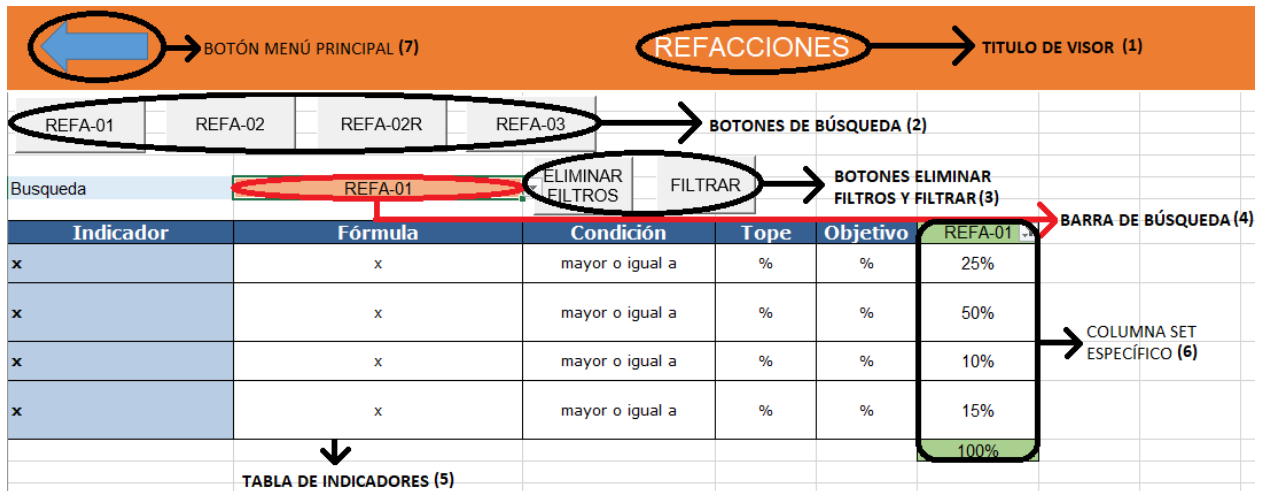


Imagen 17. Ejemplo Visor Esquema de refacciones, Archivo SET_Distribución.

Iniciando con el *Título del Visor (1)*, este es determinado por el nombre del esquema del área que se quiere crear, el visor recibe el mismo nombre que el esquema con el que se quiere trabajar para realizar el cálculo de la compensación variable de un puesto y a su vez el esquema recibe su nombre del área determinada por la empresa dentro de su organización, actualmente se

trabaja con 14 áreas diferentes de la empresa, cada una de estas como se menciona anteriormente tiene ya establecido un esquema, en el que simplemente se le agregan los sets específicos.



Imagen 18. Ejemplo Sets Específicos.

Luego dentro del desarrollo del planteamiento del visor, con ayuda de funciones compuestas, condicionales, VBA y Macros, se realiza la creación de los diferentes **Botones de Búsqueda (2)**, para cada uno de los sets específicos establecidos para el esquema a trabajar, con el fin de hacerlos útiles, cada botón cuenta con el nombre del set específico al que pertenece, al ser presionado un botón, el comando u orden que se le transmite al visor será en primer lugar el de escribir el nombre del set específico que se desea buscar automáticamente en la **Barrar de Búsqueda (4)**, seguido a esto el archivo con ayuda de funciones compuestas y con ayuda de condicionales dentro del código establecido para el botón, realiza directamente el traspaso de la información de la hoja de cálculo del esquema completo, a la hoja de cálculo donde se encuentra el visor, cabe aclarar que el visor únicamente mostrará la **Tabla de Indicadores Homologados (5)** y la **Columna del Set Específico a Calcular (6)**. Continuando con la orden generada, se realiza automáticamente un filtro de la información, obteniendo así únicamente los indicadores homologados en los que se presenta un porcentaje para el set específico, todo este proceso es realizado únicamente al presionar un botón de búsqueda.

Por otra parte si la persona a calcular el set no desea realizar el filtro automático, o prefiere hacer todo manualmente, deberá ingresar el nombre únicamente en la **Barra de Búsqueda (4)**, esta barra cuenta con una lista desplegable ligada a los nombres de los sets específicos del esquema en el que se encuentra trabajando, de esta forma la persona encargada de realizar el cálculo de estas compensaciones puede optar por escribir en la barra de búsqueda el set específico necesario, o bien hacer uso de esta lista desplegable. Luego de esto automáticamente el visor mostrará la **Tabla de Indicadores Homologados (5)** y la **Columna del Set Específico a Calcular (6)**, la única diferencia es que en este caso no estarán filtrados los indicadores homologados que competen al set específico, sino que se creará una visualización de todos los indicadores homologados presentes en el esquema en el que se trabaja en ese momento, en caso de que la persona quisiera ver estos datos filtrados bastará con presionar el botón de **Filtrar**, y si desea regresar a la visualización previa sin filtros únicamente debe hacer uso del botón con el nombre de **Eliminar Filtros**, con ayuda de estos **Botones de “Eliminar Filtros” y “Filtrar” (3)**, la persona puede intercalar entre la información filtrada y no filtrada, para tener una vista mas amplia y detallada del esquema trabajado.

Finalizando con la creación de la propuesta de visores para cada uno de los esquemas se observó que podría ser mejorado el sistema de búsqueda de los esquemas, para esto se procedió con la creación de un menú **Imagen 19**, para cada uno de los archivos de set de compensaciones, dentro de cada menú cuenta con diferentes botones, estos botones poseen el nombre de cada uno de los sets determinados por la empresa (nombre designado al área), como método de pago de compensaciones por medio de esquemas de compensación variable para puestos con indicadores homologados, creados con el objetivo de que la navegación por el archivo sea más fluida y

rápida, ordenada y amigable para la persona encargada de realizar el cálculo de la compensación, una vez presionado uno de los botones, automáticamente se redirige a la persona a la hoja de cálculo del *Visor del Esquema del Set* que posea el mismo nombre del botón.



Imagen 19. Ejemplo Menú de Búsqueda Esquemas de Distribución.

En la *Imagen 20* se puede observar de manera detallada el proceso que se realizaría dentro de la empresa con el fin de efectuar el cálculo de compensaciones variables para los puestos presentes dentro de la empresa, teniendo en cuenta la propuesta establecida de visores de sets específicos, dentro de los archivos alojados en las bases de datos de la empresa, los cuales contienen los esquemas de compensación variable necesarios para la realización de este tipo de cálculos y a su vez, continuar con el respectivo procedimiento de pago que se realiza para cada uno de los puestos por parte del área de Desarrollo Humano.

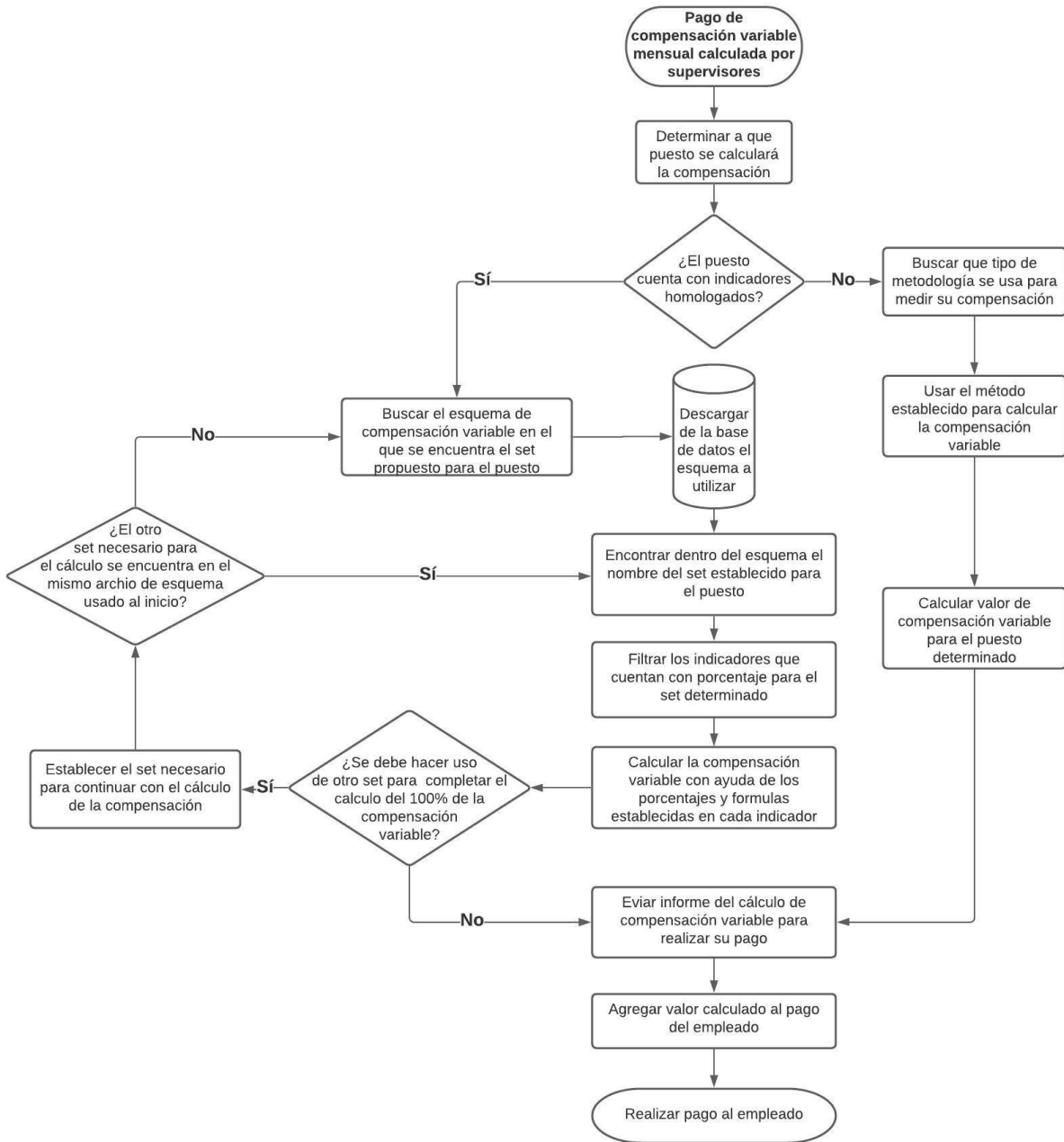


Imagen 20. Diagrama de flujo Pago de Compensación Variable Mensual Calculada por supervisores.

Como segunda propuesta planteada para el desarrollo de los objetivos establecidos dentro de este proyecto de investigación, se tomó como base los diferentes visores previamente propuestos, esto con el fin de lograr generar imágenes de cada uno de los visores de forma individual y generar documentos de tipo Microsoft Word para todos los esquemas de los sets específicos que actualmente se poseen. Para la generación de estos esquemas se hizo uso de hojas de cálculo de Google o Google Sheets y funciones y complementos con los que este aplicativo cuenta.

Inicialmente se hizo el planteamiento y diseño de una plantilla con ayuda de documentos de texto de Google. Esta plantilla propuesta se compone de cuatro grandes apartados, ***Indicadores Para la Compensación Variable, Set de Indicadores, Reglamento, Firma de Aceptación.***

En el primer apartado, ***Indicadores Para la Compensación Variable***, en este se establece información básica acerca de la forma en la que se realiza una compensación variable, por esta razón en este apartado se muestran algunas de las características a las que está sujeta la compensación variable, en este caso se encuentra sujeta a los indicadores de desempeño, también dentro de este apartado se muestra la fórmula establecida para lograr una medición exacta del peso de cada uno de los indicadores y finalmente se informa que el logro de cada indicador será el porcentaje obtenido del resultado real respecto al objetivo.

En el siguiente apartado, ***Set de Indicadores***, se establece el nombre del set al que pertenecerá el anexo que se está generando, junto con un esquema previamente editado con el fin de lograr agregarlo con formato de imagen al documento de anexo.

El tercer apartado, ***Reglamento***, muestra los requisitos establecidos por la compañía para realizar el cálculo y pago de las compensaciones variables, esto quiere decir que son las normativas que una persona debe cumplir para que pueda ser calculada su compensación variable, en caso de incumplir en alguno de estos requisitos no se podrá realizar el cálculo de la compensación de dicho trabajador.

Y finalmente se cuenta con el apartado de ***Firma de Aceptación***, en el que la persona encargada de revisar y realizar el proceso de cálculo de compensaciones variables para un puesto deberá agregar la información, del puesto al que se le encuentra realizando dicho cálculo con su firma y nombre completo, esto con el fin de generar un orden en las bases de datos y registros de cálculos de compensaciones dentro de la empresa.

Documento de Aceptación	Plan de Compensación	Documento de Aceptación
-------------------------	-----------------------------	-------------------------

ANEXO 1

INDICADORES PARA LA COMPENSACIÓN VARIABLE

- La compensación variable está sujeta al cumplimiento de los indicadores de desempeño.
- La medición de los indicadores está definida de acuerdo al puesto y es calculada en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador} = (\text{Resultado real} / \text{Meta} = \% \text{ de Logro}) \times \text{Peso del Indicador} = \% \text{ Resultado del Desempeño.}$$
- El logro de cada indicador será el porcentaje obtenido del resultado real respecto al objetivo.

SET DE INDICADORES: <<SET_INDICADOR>>

<<esquema>>

REGLAMENTO

1. Los indicadores serán revisados de manera anual de acuerdo a la estrategia del negocio.
2. La condición para tener derecho al pago del bono variable es el cumplimiento mínimo de un 50% de desempeño.
3. El desempeño de cada indicador será el porcentaje obtenido del resultado real respecto al objetivo.
4. No están permitidos los anticipos de productividad o pagos que no provengan de un cálculo real de este esquema.
5. El pago variable en ningún caso excederá el porcentaje tope definido para cada puesto.

FIRMA DE ACEPTACIÓN

NOMBRE DEL COLABORADOR
PUESTO

Imagen 21. Plantilla Anexos de Esquemas de Compensación Variable.}

Con el fin de poder generar las imágenes del esquema necesarias para añadir a todos los anexos a generar, se hace uso de los visores propuestos para cada set de indicadores, para esto se toma como base cada uno de los esquemas filtrados que se generan automáticamente al presionar cada uno de los botones que se encuentran dentro de estos visores previamente mencionados, cada uno de estos esquemas se recortan en forma de imagen y seguidamente se realiza una

edición de estos de forma individual con ayuda de cualquier programa de edición de preferencia para crear una nueva imagen visual independiente de cada esquema de set específico que se posee como se puede ver en la *Imagen 23*.

INDICADOR	FORMULA	CONDICION	TOPE	Objetivo	RENT-04.x
x	x	MAYOR O IGUAL	%	%	%
x	x	MAYOR O IGUAL	%	%	%
x	x	MAYOR O IGUAL	%	%	%

Imagen 22. Ejemplo Esquema Generado en Visor de Esquemas de Renta sin Edición.

INDICADOR	FORMULA	Peso	CONDICION	TOPE	Objetivo
x	x	%	MAYOR O IGUAL	%	%
x	x	%	MAYOR O IGUAL	%	%
x	x	%	MAYOR O IGUAL	%	%

Imagen 23. Ejemplo Esquema Generado en Visor de Esquemas de Renta con Edición.

Con ayuda de la *Imagen 22* y la *Imagen 23*, se logra observar la diferencia entre los esquemas generados por el visor propuesto sin editar y un ejemplo de esquema editado, las únicas diferencias que se poseen entre este par de esquemas son principalmente que: la columna con el nombre del set específico, en este caso *Rent-04*, presente en la *Imagen 22*, cambia su nombre y su posición como puede verse en la *Imagen 23*, la columna recibe el nombre de *Peso* y esta columna posee una nueva ubicación entre las columnas *Formula* y *Condición*. Sin embargo, esta columna seguirá representando el porcentaje establecido para cada uno de los indicadores.

Una vez se tiene el esquema editado este se sube a una base de datos y se obtiene una dirección URL, y esta dirección se guarda en una base de datos creada en Google Sheets, en esta base de datos se tienen únicamente dos columnas, en la primera aparece el nombre de cada set específico y una segunda columna en la que aparece la dirección URL de cada una de las imágenes editadas, para cada uno de estos sets respectivamente.

Luego de realizar estos pasos se hace uso del complemento de Google Sheets llamado *AUTOCRAT*, que consiste en una herramienta de combinación de documentos, cuya principal función es la de tomar diferentes datos de un documento o base de datos de Google Sheets y plasmarlos en una plantilla, en este caso se usará con el fin de lograr pasar la información inmersa dentro de la base de datos a la plantilla de anexos previamente generada.

Al ejecutar este complemento dentro de la base de datos de dos columnas, automáticamente se crean un par de columnas extra, en las que aparece la fecha y hora de creación de cada anexo y una nueva columna en la que se agregan automáticamente las direcciones URL correspondientes al archivo creado de forma individual para cada uno de los anexos trabajados, estos documentos independientes son guardados de forma automática de igual forma en la base de datos establecida por la organización para guardar estos archivos.

Estos Anexos son creados con el fin de que cuando una persona necesite revisar el esquema de compensación necesario para el cálculo pueda buscar el anexo directamente en la base de datos de la empresa, sin necesidad de tener que descargar ningún tipo de archivo

previamente, y dejando únicamente los visores para cuando es necesario generar cálculos de gran tamaño dentro de la empresa.

Documento de Aceptación	Plan de Compensación	Documento de Aceptación
-------------------------	-----------------------------	-------------------------

ANEXO 1

INDICADORES PARA LA COMPENSACIÓN VARIABLE

- La compensación variable está sujeta al cumplimiento de los indicadores de desempeño.
- La medición de los indicadores está definida de acuerdo al puesto y es calculada en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador} = (\text{Resultado real} / \text{Meta} = \% \text{ de Logro}) \times \text{Peso del Indicador} = \% \text{ Resultado del Desempeño.}$$
- El logro de cada indicador será el porcentaje obtenido del resultado real respecto al objetivo.

SET DE INDICADORES: RENT-01

INDICADOR	FORMULA	Peso	CONDICION	TOPE	Objetivo
CRECIMIENTO DE DÍAS DE RENTA	Días totales de renta del periodo / Días de renta mismo periodo año anterior (solo renta diaria)	10%	MAJOR O IGUAL	120%	Presupuest o
INGRESO RENTA	Ingreso Real del periodo/ Ingreso Presupuesto del periodo	10%	MAJOR O IGUAL	150%	Presupuest o
INGRESO ACTIVO FIJO	Ingreso Activo Fijo Real del periodo/ Ingreso Activo Fijo Presupuesto del periodo	5%	MAJOR O IGUAL	150%	Presupuest o
UT. DESPUÉS DE ASIGNACIONES RENTA	UT. después de Asignaciones real del periodo / UT. después de Asignaciones Ppto periodo	35%	MAJOR O IGUAL	200%	Presupuest o
UT. DESPUÉS DE ASIGNACIONES ACTIVO FIJO	UT. después de Asignaciones Activo Fijo real del periodo / UT. después de Asignaciones Activo Fijo Ppto del periodo	10%	MAJOR O IGUAL	200%	Presupuest o
CUMPLIMIENTO TIR	TIR real de portafolio del periodo / TIR objetivo de portafolio del periodo	10%	MAJOR O IGUAL	120%	Presupuest o
CARTERA RENTA	CxC por vencer y de 1 a 15 días / total CxC	10%	MAJOR O IGUAL	120%	78%
TIME UTILIZATION	Días de renta del periodo / días disponibles del periodo	10%	MAJOR O IGUAL	120%	Presupuest o

REGLAMENTO

1. Los indicadores serán revisados de manera anual de acuerdo a la estrategia del negocio.
2. La condición para tener derecho al pago del bono variable es el cumplimiento mínimo de un 50% de desempeño.
3. El desempeño de cada indicador será el porcentaje obtenido del resultado real respecto al objetivo.
4. No están permitidos los anticipos de productividad o pagos que no provengan de un cálculo real de este esquema.
5. El pago variable en ningún caso excederá el porcentaje tope definido para cada puesto.

FIRMA DE ACEPTACIÓN

 NOMBRE DEL COLABORADOR
 PUESTO

Imagen 24. Ejemplo de Anexo Esquemas de Compensación Variable, Esquema Rent-01.

Actualmente para el mes de Mayo de 2021, dentro del área de Desarrollo Humano, se encuentran iniciando una fase de revisión y prueba las propuestas establecidas para el mejoramiento y optimización de la visualización y manejo de los esquemas de compensación

variable que están establecidos hoy por hoy, esto con el fin de lograr analizarlos y observar su comportamiento, para asimismo poder revisar que tan viable es su implementación dentro del proyecto que se está llevando a cabo por parte de la organización.

10 Conclusiones y recomendaciones

10.1 Conclusiones

El objetivo principal de este proyecto de investigación era el de diseñar una propuesta de mejoramiento, para los esquemas de pago variable para los puestos únicos establecidos por la empresa Bepensa Motriz, ayudando de esta forma con el mejoramiento del proceso de visualización y gestión de esquemas que la empresa lleva actualmente a cabo como parte del proyecto de implementación que se está desarrollando desde mediados del año 2020.

En conclusión los objetivos específicos fueron cumplidos con éxito, así como su objetivo general, cabe aclarar que este proyecto investigativo tiene como base únicamente la información con la que la empresa se encuentra trabajando hoy por hoy Mayo 2021, ya que al ser un proyecto de implementación nuevo se encuentra en sus fases iniciales, por esta razón teniendo en cuenta todo lo planteado dentro del proyecto actualmente se cuenta con información de 740 puestos mapeados, para un total de 221, ubicados dentro de 40 sucursales diferentes con las que la empresa cuenta dentro de 12 empresas vinculadas con la organización Bepensa en su división motriz.

Se pudo concluir que aunque aún no se cuenta con todos los puestos dentro de la división matriz de la empresa analizados con el fin de poder realizar un cambio de método de compensación en la mayoría de estos, se observa que dentro de la información tomada existe alrededor de un 39% de puestos que actualmente ya cuentan con una homologación de indicadores, esto quiere decir que ya tienen establecidos sus diferentes métodos para el cálculo de compensación variable por indicadores homologados, y se puede observar de igual forma que esto genera una reducción de más del 50% de métodos utilizados para el cálculo de compensaciones, ya que si tenemos en cuenta que la gran mayoría de puestos contaba con un método propio de cálculo de compensaciones se logró reducir esto a 14 esquemas con un total de 106 sets específicos hasta el momento.

Por otro lado, se puede concluir como se menciona anteriormente un cumplimiento del objetivo principal de este proyecto, ya que se generó una propuesta que ayudó con el mejoramiento de gestión y visualización de los esquemas que la empresa tiene actualmente, esta mejora se puede ver en que como se tenía propuesto se observa una mejoría en el orden y la visualización de los esquemas y como se menciona anteriormente la empresa Bepensa en su división matriz se encuentra iniciando una fase de revisión y prueba de la propuesta con el fin de lograr incorporarla dentro del proyecto actualmente en proceso de implementación.

10.2 Recomendaciones

Este proyecto de investigación como se menciona varias veces en su desarrollo es parte de un proyecto de implementación que actualmente es llevado a cabo dentro de la empresa

Bepensa en su división motriz, el fin de la pasantía y el objetivo principal de la misma era el de solucionar un problema que se estaba presentando dentro de la empresa, en este caso un manejo deficiente de los esquemas con los que la organización trabajaba y que debían ser modificados y mejorados, por esta razón y luego de aclararlo un poco mas se puede generar la recomendación de que a medida de que avanza mas el proyecto se puedan revisar nuevamente este tipo de esquemas y a su vez la propuesta establecida dentro de este documento, con el fin de lograr una mejora continua para este proceso de la empresa, durante la implementación del proyecto y después de que este sea implementado por completo de la empresa.

Y, por último, se recomienda a futuros estudiantes o lectores de este documento, que posean interés tanto por el proyecto como por el tema tratado en este, lograr hacer uso de diferentes herramientas que existen hoy en día, con el fin de complementar el proyecto y cumplir con la primera recomendación realizada, generar una mejora continua constante para este tipo de procesos.

11 Bibliografías

- [1] Adecco, “https://www.adecco.ca/en/knowledge-centre/documents/compensation-guide/2014/2014-comp-guide_roevin.pdf,” 2016. https://www.adecco.ca/en/knowledge-centre/documents/compensation-guide/2014/2014-comp-guide_roevin.pdf/ (accessed Mar. 11, 2021).
- [2] Aguilera, C. “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial”, (2010).
- [3] J. Arrieta, *Administración de las compensaciones empresariales*. Bogota D.C: Editorial Irwin, McGraw Hill, 1994, pp. 5–49.
- [4] Claudia Avelar “MOTIVATION AND REWARDS TO HEALTH PROFESSIONALS”. Salvador. Abr. 2016
- [5] D. Avila, “Modelo De Compensacion Variable Aplicado Al Centro De Investigacion En Palma De Aceite – Cenipalma, Que Permita La Retencion Del Talento Humano En Los Cargos Criticos De La Organización.,” Universidad Militar Nueva Granada, 2015.
- [6] BEPENSA, “Bepensa,” 2015. <https://www.bepensa.com/conocenos/perfil-de-compania> (accessed Mar. 11, 2021).
- [7] J. Buitrago, “Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con base en Objetivos de Mejoramiento,” Universidad Nacional de Colombia, 2015. B. Imrey Peter, “Applied Categorical Data Analysis”, Estados Unidos, 2017
- [8] M. Castillo, A, “La Administración Empresarial”, 2012.
- [9] Capacho Portilla, “DISEÑO DE BASE DE DATOS”, Universidad del Norte, Colombia, 2017
- [10] D. Cubillos, H. Carillo, and J. Peñuela, “DOCUMENTO GUIA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN ESTRATEGICA,” Universidad Sergio Arboleda, 2014.

[11] F. Escobar, “Administración de la compensación fija y variable,” Universidad Autónoma de Nuevo León, 2015.

[12] Font A, “Conference on the indigenous Languages of Latin America “, Texas, 2005.

[13] Henn Scott, “ENGINEERING TRADE STUDY: EXTRACT, TRANSFORM, LOAD TOOLS FOR DATA MIGRATION”, University of Virginia, Estados Unidos, 2016

[14] J. Hoyos, L. Restrepo, and S. Mejía, “SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS,” no. 29, pp. 2–7, 2005, [Online].

Available: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911948024.pdf>.

[15] R. Huertas, “LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN,” FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA, 2019.

[16] Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, M, “Metodología de la Investigación”, 2014.

[17] K Bansal Srividya,” Semantic Extract-Transform-Load framework for Big Data Integration”, Arizona State University, Estados Unidos 2014

[18] K Holodinsky Jessalyn, “An introduction to clustered data and multilevel analyses”, Oxford, England, 2020

[19] Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M, “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”, México, (2012).

[20] Loshin David, “Master Data Management”, Massachusetts, Estados Unidos, 2008

[21] George T. Milkovich. Jeny M. Newman. Compensation. Editorial Irwin. McGraw. Hm, USA, 1998

[22] E. Morales Urrutia, “Desarrollo de un espacio virtual para el aprendizaje de ofimática”, Universidad Técnica de Ambato, 2017.

- [23] Novaro, "Educación Intercultural en la Argentina: potencialidades y riesgos. Buenos Aires: Cuadernos Interculturales", Argentina, 2006
- [24] Peña-López, I., "Giving Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational", 2007.
- [25] Anónimo, "Características y tipos de herramientas ofimáticas", 2010.
- [26] O. Pérez, "¿Qué es la administración de compensaciones y cuáles son sus beneficios?," 2015. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios> (accessed Mar. 11, 2021).
- [27] Petrovic Marko, "Automating ETL processes using the domain-specific modeling approach", Berlin, 2016.
- [28] J. Sánchez, "Diseño y Aplicación de un Modelo de Remuneración Variable para una Empresa del Sector de las Telecomunicaciones," Universidad del Rosario, 2016.
- [29] A. Sole, "Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes," pp. 1–17, 2013, [Online]. Available: https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Sistemas_de_retribucion_variable._Ventajas_e_inconvenientes.pdf.
- [30] M. Suarez, "Implementación del sistema de administración de compensaciones en la empresa R.DES, servicios corporativos de la ciudad de Quito," Escuela Politécnica Nacional, 2013.
- [31] Tukey, J. W , "EXPLORATORY DATA ANALYSIS" , Estados Unidos, 2012
- [32] R. Varela, *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones*. Mexico: Pearson, 2013, pp. 14–392
- [33] Wolfgang Hoschek, "Data Management in an International Data Grid Project", International Workshop on Grid Computer, 2000