

Análisis del plan de incentivos y comisiones para medir su incidencia en el desempeño laboral y participación dentro del ambiente laboral de la sala de ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicada en el hotel Zuana Beach resort de la ciudad de Santa Marta

Alberto Nicolás Cabrera Riveira

Libia María Lopesierra Marzal

Wanda Julieth Parra Calle

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Nota de los autores. Alberto Nicolás Cabrera Riveira, Libia María Lopesierra Marzal y Wanda Julieth Parra Calle. Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano, Sede Santa Marta Los comentarios a este trabajo los pueden enviar a los correos: wandaparra29@gmail.com; betocabrera\_r@hotmail.com; libialopesierra@gmail.com

Director Escuela de Administración: Dr. Fernando Locano Botero

Director: Ing. Carlos Ernesto Pachón Mantilla

Santa Marta D.T.C.H., junio de 2019

**Tabla de Contenido**

Resumen..... 7

Abstract ..... 8

Introducción ..... 9

Diseño teórico ..... 11

    Problema de investigación ..... 11

    Justificación ..... 12

    Objetivos ..... 13

        Objetivo general..... 13

        Objetivos específicos. .... 14

Marco teórico ..... 15

    Cultura laboral ..... 15

    Clima organizacional ..... 16

    Elementos del Clima Organizacional..... 18

    Beneficios de un clima organizacional positivo ..... 21

    Factores que se miden en el clima organizacional..... 23

Diseño metodológico ..... 25

    Tipo de investigación ..... 25

    Procedimiento investigativo..... 27

    Técnicas e instrumentos ..... 27

Descripción de la organización .....	29
Desarrollo de objetivos .....	34
Resultados de la Encuesta.....	34
Propuesta de plan de incentivos y comisiones .....	54
Conceptos.....	55
Plan de Comisiones.....	56
Spif por cumplimiento .....	57
Incentivos Ganadores .....	58
Recomendaciones .....	63
Conclusiones .....	64
Referencias.....	65
Anexos .....	67

**Lista de Gráficas**

<i>Gráfica 1</i> Pirámide de Maslow .....	19
Gráfica 2 Organigrama de la Sala de ventas .....	33
Gráfica 3 Conocimiento del Plan de Beneficios e incentivos de la Compañía.....	35
Gráfica 4 Calificación del Plan de Comisiones e Incentivos .....	36
Gráfica 5 Medición de satisfacción del plan de Incentivos .....	37
Gráfica 6 Medición de satisfacción del plan de comisiones .....	38
Gráfica 7 Calificación de incentivos laborales actuales .....	39
Gráfica 8 Calificación del Espacio Físico.....	40
Gráfica 9 Análisis de la relación tiempo vs. carga laboral .....	41
Gráfica 10 Medición de la Retribución salarial y metas laborales .....	42
Gráfica 11 Actitud del jefe inmediato para puntos de vista y opiniones .....	43
Gráfica 12 Nivel de satisfacción por trabajar en la organización .....	43
Gráfica 13 Herramientas para medición de satisfacción laboral .....	44
Gráfica 14 Estudio a la ejecución de actividades laborales .....	45
Gráfica 15 Estudio al Grupo de Trabajo.....	46
Gráfica 16 Estudio al Jefe de Oficina .....	47
Gráfica 17 Estudio del Tiempo y Espacio laboral .....	48
Gráfica 18 Estudio a las Exaltaciones recibidas .....	49

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Comisiones Sala de Ventas Santa Marta ..... 56

**Lista de Anexos**

Anexo 1 Modelo de Encuesta ..... 67

## Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad realizar un diagnóstico para dar a conocer el estado real del clima laboral que se presenta en la Sala de Ventas de Constructora Bolívar seccional turismo, encargada de la promoción y comercialización de membresías de derechos de participación de tiempo compartido del hotel Zuana Beach Resort ubicado en la ciudad de Santa Marta

Por tal motivo, se realizó un análisis a los procesos de comportamiento organizacional desde diferentes dimensiones, como son: la motivación, comunicación, liderazgo, espacio laboral y el trabajo en equipo; estos fueron elegidos teniendo en cuenta la base de necesidades de la organización. De igual forma se utilizó como enfoque base de estudio la aceptación de los colaboradores de esta sala con respecto al plan de comisiones e incentivos que se aplica actualmente, correlacionado con el rol que cada uno cumple dentro del mismo.

Con este diagnóstico se logró diseñar un plan de comisiones e incentivos enfocado en los perfiles y necesidades reales de los colaboradores de la sala de ventas, así como el procedimiento concreto para acceder a estos, con el fin de poder ser implementado y propender por el incremento de las ventas en el mismo.

**Palabras claves:** ambiente laboral, motivación laboral, comisiones, incentivos laborales.

### **Abstract**

The purpose of this project is to carry out a diagnosis to publicize the real state of the work environment that is presented in the Sales Room of Constructora Bolívar, tourism section, responsible for the promotion and commercialization of memberships of participation rights in timeshare of the hotel Zuana Beach Resort located in the city of Santa Marta

For this reason, an analysis of organizational behavior processes was carried out from different dimensions, such as: motivation, communication, leadership, work space and teamwork; these were chosen taking into account the needs base of the organization. Likewise, the acceptance of the collaborators of this room was used as a basic study approach with respect to the commission and incentive plan that is currently applied, correlated with the role that each person fulfills within it.

With this diagnosis it was possible to design a commission and incentive plan focused on the profiles and real needs of the employees of the sales room, as well as the concrete procedure to access them, in order to be implemented and tend to increase of sales in it.

**Keywords:** work environment, work motivation, commissions, work incentives.

## **Introducción**

Se entiende por clima laboral como el ambiente en el que el talento humano de una organización desarrolla sus actividades laborales, compuesto por todo el entorno con el que interactúan los colaboradores que tiendan a influir en su conducta o rendimiento.

Según (Moos, 1989), el principal motivante de los trabajadores es suplir las necesidades económicas y de esta forma, su desarrollo personal, es por tal que tienden a influir tanto factores internos del individuo como externos del entorno en el que se desenvuelve en la compañía; así como la estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (pág. 302)

La finalidad del presente trabajo fue el realizar un diagnóstico general al ambiente laboral que se presenta actualmente en la Sala de Ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicado en el Hotel Zuana Beach Resort de Santa Marta, de esta forma se logró determinar la percepción que tienen los trabajadores con respecto al trabajo del área de gestión humana sobre ellos. Por tal motivo se hará énfasis en el plan de incentivos y comisiones que presenta actualmente esta sala.

Debido a que cumple funciones netamente comerciales, la Sala de Venta direcciona su efectividad hacia el volumen y nivel de ventas que se realizan en el mismo, aspectos como el clima laboral, niveles de jerarquía, espacios de aprendizaje y motivantes como premiaciones e incentivos, son cruciales dentro de los rendimientos que este equipo de trabajo presenta durante el mes.

Por este motivo, es de gran importancia para la organización conocer si el plan que están aplicando actualmente se adapta a las necesidades reales de los trabajadores. El presente trabajo

puede ser una guía detallada para la compañía con el fin de analizar la posibilidad de incluir nuevos elementos que complementen los beneficios de los cuales disfrutaban actualmente los colaboradores y de esta forma incentivar y motivar al grupo para conseguir los objetivos corporativos.

Es de gran importancia conocer la percepción real que tienen los colaboradores, porque el grado de aceptación o rechazo que tengan con respecto al plan de incentivos puede verse reflejado en la efectividad actual de la sala de ventas. Sumado a esto también se debe hacer énfasis en que la estructura administrativa y procesal se encuentra ubicada en otra ciudad, lo que dificulta el contacto directo y constante con los directivos del área para manifestar las observaciones referentes al tema.

De esta forma, el trabajo se llevó a cabo con una estructura de investigación que busco conocer la percepción real de cada uno de los colaboradores y su rol dentro de la sala de ventas, analizando los aspectos en que desempeñan sus actividades y su motivación con los resultados que se obtienen, con esto se pudo determinar cuáles eran los elementos necesarios que debe contener un plan de comisiones e incentivos que se adapte a la realidad de esta organización y sus funciones.

## **Diseño teórico**

### **Problema de investigación**

Tal como lo comenta el autor (Govindarajan, 2009) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”

La pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización. (pág. 56)

Una organización con falta de motivación, insatisfacción, absentismo y alta rotación de personal genera un ambiente laboral poco adecuado para el desarrollo integral de las actividades, es por ello que tienen a generar descontento en los colaboradores, lo que los lleva a no contar con un rol de liderazgo o proactivo en la ejecución de sus funciones.

Esto se ve reflejado en el bajo rendimiento que se puede llegar a tener al final del ejercicio laboral, donde se llegan a presentar actividades inconclusas, indicadores no terminados y actividades a medias, que no logran superar las expectativas administrativas y no están encaminadas en los objetivos empresariales.

Por tal motivo, el clima laboral es un factor de decisión muy importante para propender que el colaborador pueda desempeñar sus funciones con todo el potencial con el que cuenta y las habilidades que lo hicieron merecedor para el cargo que ocupa actualmente.

Actualmente se ha presentado una alta rotación de personal lo que indica que la inestabilidad del volumen de ventas entre el periodo de febrero a agosto de 2018, por esta razón el área de talento humano quiere conocer la percepción de los colaboradores en relación al ambiente laboral que se vive.

La evaluación diagnóstica se debe a una iniciativa de realizar un cruce de información, entre la aceptación del plan de comisiones e incentivos de la sala de ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicada en el hotel Zuana Beach Resort de la ciudad de Santa Marta y su incidencia en su ambiente laboral.

Teniendo en cuenta eso, se propone la siguiente pregunta problema ¿Cuál es la incidencia que tiene el plan de incentivos y comisiones sobre el estado actual del clima laboral en la Sala de Ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicada en el hotel Zuana Beach Resort de la ciudad de Santa Marta?

### **Justificación**

El análisis del clima laboral permite “conocer la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes” (Calva & Hernandez, 2004)

Una de las falencias más frecuentes en las organizaciones es el descuidar a los clientes internos (Trabajadores), dejando de lado la importancia de fidelizarlos y mantenerlos satisfechos para, en este caso, generar efectividad laboral, ya que estos son los que reflejan los valores, calidad y el servicio que quiere transmitir la empresa a sus clientes finales.

El clima laboral tiende a ser un tema de poca importancia para la mayoría de las organizaciones, solo se focalizan en brindar las herramientas necesarias para el cumplimiento de su actividad productiva o administrativa, centrándose solo en un fin productivo dejando de lado el ambiente en el que el colaborador se desarrollará para ejercer estas actividades, medir solo cumplimiento y efectividad les resta la esencia humana a las organizaciones.

Teniendo en cuenta esto, el realizar un diagnóstico al clima laboral es de vital importancia ya que muestra un mapa real de las oportunidades de maximizar la efectividad organizacional, después de identificadas se puede elaborar un plan de mejora para aplicar dentro de cada dependencia cuyo fin último es el de lograr un mejor ambiente laboral.

El lograr un equilibrio del ambiente laboral trae consigo una mejora en la rentabilidad constante, y en especial, un sentimiento de satisfacción, compromiso organizacional y sentido de pertenencia. Esto da como resultado un mejor servicio a todo el mercado, mejorando la imagen que esta pueda tener en cada cliente, un aspecto importante es la percepción que tenga el grupo de la organización, ya que de esta forma genera un equilibrio entre dos grupos de referencia, que resultan en mejorar y dar como resultado un buen equilibrio en el ambiente laboral.

Con este estudio se pretende iniciar un análisis desde el área de talento humano para fortalecer todos los aspectos en cuanto a gestión administrativa, siempre en miras de generar un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales de los trabajadores, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Realizar un análisis al plan de incentivos y comisiones para medir su incidencia en el desempeño laboral y participación dentro del ambiente laboral de la sala de ventas de Constructora Bolívar seccional turismo ubicada en el hotel Zuana Beach resort de la ciudad de Santa Marta

**Objetivos específicos.**

- Medir el nivel de aceptación del plan de incentivos y comisiones con el que cuenta la Sala de Ventas actualmente
- Diagnosticar la situación actual que se presenta en la sala de ventas, en términos del ambiente laboral
- Realizar una correlación de incidencia del plan de incentivos y comisiones sobre el estado actual del ambiente laboral de la sala de ventas
- Realizar un análisis de diferentes dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, principalmente en: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo

## Marco teórico

### Cultura laboral

La cultura laboral comprende todo el desarrollo de actividades dentro del área de trabajo lo cual puede tender a crear el clima laboral, esta se desprende de la cultura, la cual se puede afirmar que comprende todo un sistema social que de forma compleja y estructurada abarca los valores, costumbres y leyes que existen dentro de la sociedad, y en este caso puntual que se desarrollan dentro de la organización. Según el psicólogo social (Lewin, 1951) “el comportamiento de los empleados (C), es una función de la interacción de las características personales (P) con el ambiente (A) que rodea a la persona ( $C=f(P, A)$ .” (pág. 51)

Dentro del marco de la cultura organizacional se encuentran todas las actitudes de desarrollo individual de cada uno de los trabajadores, la suma de todas estas representa el comportamiento grupal, la cual se ve marcado por aspectos de creencias y valores individuales de los integrantes que interactúan dentro de la misma. Una característica principal de la cultura organizacional es que otorga una identidad marcada a todos sus miembros, de esta forma se puede generar una estabilidad en el desarrollo del mismo y así poder identificar cuando ocurren actividades o resultados fuera de lo común y a detectar lo que sucede dentro de la empresa, sin una cultura organizacional definida se puede generar una inestabilidad de desarrollo generando poco conocimiento de hechos de parte de los directivos.

Pasando de lo general a lo particular, un resultado importante de una buena cultura organizacional es la motivación que reciben los trabajadores por el buen desarrollo de sus actividades dentro de la empresa. De acuerdo con (Lewin, 1951) “el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.” (pág. 36)

Se identifican unas características muy comunes dentro de la cultura organizacional, las cuales pueden ser:

1. Orientación a los resultados
2. Orientación a personas
3. Orientación al equipo de trabajo
4. Innovación e identificación de riesgos
5. Atención detallada
6. Estabilidad y Energía

La cultura representa un aspecto importante dentro de la empresa porque esta puede llegar a facilitar o complicar los cambios que se puedan desarrollar en ella, sirve de igual forma como referencia a todo el personal nuevo que ingrese, dando un faro para su comportamiento y modo de operación dentro de su puesto de trabajo. Esta guía lleva a crear los cimientos de la identidad corporativa resultando en un sentido de pertenencia, Tiene como característica principal el afianzar o debilitar los valores importantes de la organización ya que crea una conexión más estrecha con el empleado en cada uno de los cargos en que se desenvuelva.

### **Clima organizacional**

(Williams, 2013), afirma que

Al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros. (pág. 49)

El clima laboral según (Koys & T.A., 1991) tiene 8 dimensiones o facetas y estas son:

1. Autonomía: determinado por el grado de libertad que posee el trabajador para la toma de decisiones y resolución de problemas
2. Confianza: primer nivel para el desarrollo de la autonomía cuando desde la gerencia distribuyen responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos.
3. Cohesión: análisis de la interacción entre el equipo de trabajo, la atmosfera social y de amistad que se presenta dentro de la organización.
4. Presión: percepción de las obligaciones y uso de la estructura laboral dentro de la organización a partir de las reglas y políticas vigentes.
5. Apoyo: que brinda la alta dirección en la solución de problemas individuales o generales de los trabajadores.
6. Reconocimiento: capacidad de resaltar actividades o trabajos realizados dentro del grupo laboral por medio de una distinción.
7. Justicia: equidad entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme lo establecido en las directrices entregadas.
8. Innovación: la capacidad de la organización de afrontar el cambio y aplicarlo dentro de sus procesos, así como en la forma de hacer las cosas.

Estas dimensiones determinan las variables que pueden ser medibles dentro de la organización para conocer el comportamiento individual de cada uno de los trabajadores, y también permiten conocer el estado del clima laboral.

Con el fin de identificar de una manera más clara las diferencias que pueden existir entre cultura laboral y clima laboral, (Denison, 1996) establece las diferencias entre ambos como son: diferencias a nivel de análisis donde el clima organizacional está compuesto por valores y presunciones subyacentes, en cambio la cultura organizacional se basa en un consenso sobre

percepciones. A nivel de disciplina el clima organizacional es estudiado por la sociología y la antropología; la cultura organizacional es estudiada por la psicología.

## **Elementos del Clima Organizacional**

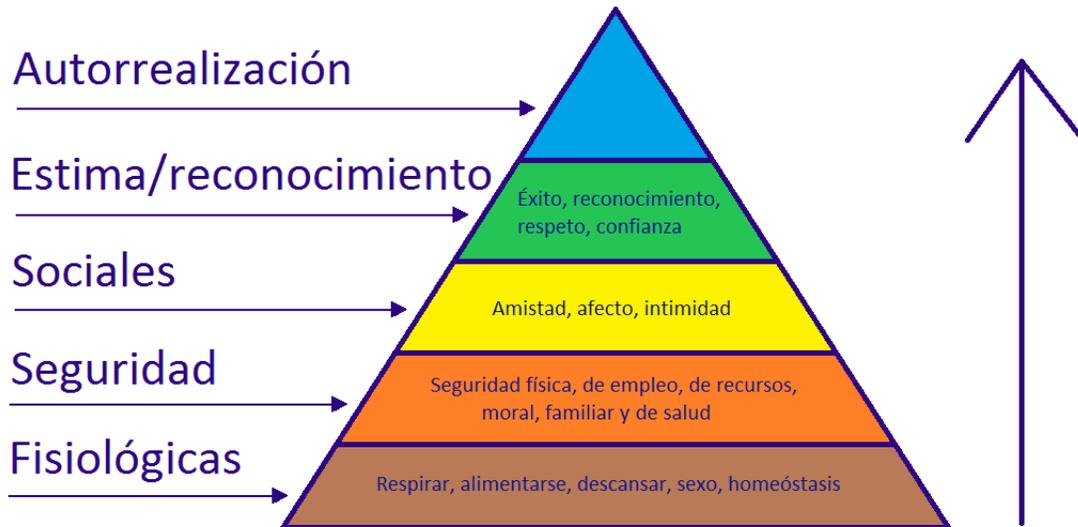
### ***Motivación***

(Gonzalez, 2008) afirma que la motivación

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (pág. 56)

(Robbins & Judge, 2013) desarrollan cinco teorías que se desarrollaron en la década de los 50's las cuales explican cómo se desarrolla la motivación de los colaboradores de una organización, las cuales diseñaron las formas de motivación sobre los individuos. Una de las más representativas y que se aplica en las organizaciones actuales con mucha frecuencia, es la teoría de la jerarquía de las necesidades

(Maslow, 1943) determinó que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades que incluye las fisiológicas, seguridad, sociales, estima y auto realización.



Gráfica 1 Pirámide de Maslow

Fuente: Tomado de la web <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

### **Liderazgo**

El liderazgo hace referencia a la habilidad de poder unir un grupo bajo un mismo fin, logrando obtener unas metas específicas que busquen el beneficio general por medio de actividades individuales. (Santos, 2005) define el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil.” (pág. 172)

Según (Davis, 1993), este se define como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.” (Schein, 1988) lo desarrolla como “el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros”, en cambio (Kahn, 1995) define este concepto “como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.”

### **Trabajo en equipo**

Un equipo es aquella unión de varias personas que realizan actividades de forma cooperativa, manteniendo en contacto y sincronización todas las acciones basada en uno

lineamientos grupales establecidos. Dentro de estos grupos los individuos tienen una característica enmarcada en la cooperación para el trabajo en equipo completo, esto genera que cada uno de sus acciones se puedan ver beneficiadas debido a la fuerte conexión entre cada uno de ellos.

Se puede definir el trabajo en equipo como el grupo de personas que trabajan en conjunto para la ejecución de un proyecto específico. De esta forma las mediciones de los resultados no se observan de forma individual sino general, por lo cual el cumplimiento o no de estos depende de todos los miembros que lo conforma.

Los grupos tienen la particularidad de poseer diferentes integrantes con habilidades específicas que permite que sea interdisciplinario y así se pueda complementar una con la otra, aportando esa destreza específica en la consecución de una actividad grupal. Es por ello que para el caso contrario si se encuentra un grupo de personas con las mismas habilidades que desarrollen actividades independientes, no se define como un equipo, ya que no hay una conexión entre cada uno de ellos ni una motivación grupal que los lleve a desarrollar un trabajo conjunto.

### ***Espacio físico***

Se define espacio físico como el lugar donde se desarrolla el empleado y donde ejecuta su actividad laboral, este espacio puede llegar a influir directamente en el desempeño que pueda tener en cada uno de sus resultados, a su vez como la satisfacción del trabajador desprendido de estas. En este pueden influir aspectos internos y externos que hagan que cada individuo pueda lograr o no sus objetivos, metas o propósitos.

El espacio físico según ISO 9001 especifica que la infraestructura de una empresa que permita el buen desempeño de sus empleados debe estar compuesta por: Edificios, que son los

espacios de desarrollo e instalaciones; equipo de cómputo, compuestos por hardware y software; y servicios de soporte, como comunicaciones y transportes. Estos elementos son relevantes en su desarrollo y hace parte de la planificación de la empresa.

### **Beneficios de un clima organizacional positivo**

#### Retroalimentación

La retroalimentación es el aprendizaje de nuevos datos sobre cada uno, de otros y de procesos, se pueden dar por la dinámica organizacional o actividades que se ejecuten en el grupo de trabajo. Este proceso se refiere a diversas actividades y procesos que permiten observar de una forma más objetiva el mundo real, esta nueva información que se obtiene por el proceso de aprendizaje que resulta de ejecutar una actividad previamente, genera en el individuo un cambio positivo que se aplica para mejorar procesos o pasos que hayan influido en el no cumplimiento del 100% del resultado esperado anterior.

Un clima organizacional positivo trae consigo un proceso de aprendizaje ecuánime entre líder y el grupo, donde de forma directa se puede lograr observar los aspectos a mejorar y fortalecer los positivos.

#### Incremento en la interacción y la comunicación

El clima organizacional busca consigo un espacio de interacción entre cada integrante del grupo, el mantener un excelente ambiente entre todos trae consigo una interacción positiva que resulta con una comunicación efectiva, esto se aplica al momento de la ejecución de actividades o algún proyecto, donde la conexión entre cada uno se verá con un resultado excelente.

La comunicación efectiva en los grupos genera una mayor relación entre cada integrante, permite lazos más estrechos y socialmente válidas para ser compartidas en diferentes aspectos,

no solo laborales si no externos a estos, lo cual especifica que los grupos laborales pueden llegar a presentar grupos de amistades.

La interacción que se obtiene gracias a este tipo de comunicación, permite mayores intervenciones de cada individuo en pro de la búsqueda del resultado general, lograr que las personas interactúen entre si genera nuevas formas constructivas dentro de la organización y así resultados positivos.

#### Educación

La educación como proceso constructivista de enseñanza tiende a mejorar los conocimientos, creencias y habilidades de un grupo laboral. Dentro del proceso organizacional, se puede dirigir hacia el conocimiento de tres áreas específicas que son el logro de las tareas, relaciones y conducta humana y social.

La educación representa una técnica de cambio aceptada por toda la sociedad, representa un mecanismo principal para mejorar la conducta, analizar el entorno y planificar pasos a seguir.

#### Participación

La participación como actividad dentro del clima laboral genera el número de personas posibles que se puedan involucrar en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas.

La participación incrementa la aceptación de decisiones, satisfacción del trabajo y la calidad laboral en pro del bienestar de los empleados, así como principal sustento de los resultados grupales.

#### Responsabilidad creciente

La responsabilidad genera un desempeño medido de cada actividad que se ejecuta dentro de la empresa, debido a esto el trabajador genera un empoderamiento individual, que lo hace ser autónomo en su desempeño, así como en la consecución de responsabilidades específicas.

El desarrollo organizacional incrementa las responsabilidades de cada integrante dentro el grupo, así como el confrontamiento del rol que desempeñan con el fin de siempre dar lo mejor posible en sus actividades, esto reflejando sus actitudes para el cargo, generando calidad administrativa en cada empleado.

Energía y optimismo creciente

El buen desarrollo del clima organizacional trae consigo trabajadores enérgicos y optimistas, que se sienten felices en el desarrollo de sus actividades, esto hace que los trabajadores tengan una visión clara de su futuro dentro de la compañía, así como su misión específica dentro de todo el engranaje organizacional.

### **Factores que se miden en el clima organizacional**

Dentro de estos factores se identifican todos los actores que influyen dentro del clima organizacional como son, organización del trabajo, flujo de comunicación e información, interés en los recursos humanos, participación en las decisiones, Influencia y control sobre la organización, instalaciones, condición ambiental, presencia de burocracia y coordinación e integración organizacional.

(Williams, 2013)determina ciertos factores que ayudan a medir el clima organizacional.

- Diseño del trabajo: analizando los reconocimientos por el trabajo realizado, niveles de retos que se generan en la ejecución de las actividades y la claridad en los procesos que deben ejecutar.

- Liderazgo de la Supervisión: tiene en cuenta al supervisor en el desarrollo de sus actividades como su integración con el equipo, la orientación de sus actividades hacia las metas empresariales y la efectividad de su ejercicio.
- Liderazgo inter-pares: a nivel de trabajo en equipo se tiene en cuenta el trato entre individuos, niveles de trabajo en equipo y compañerismo, efectividad en la cooperación y la colaboración entre ellos.
- Efectividad del clima: para medir el clima q nivel especifico se centra en el nivel de satisfacción del personal referente a las actividades que desarrolla con respecto a las metas organizacionales.

## **Diseño metodológico**

### **Tipo de investigación**

Para el desarrollo del proyecto se decidió utilizar la modalidad de investigación cuantitativa, categorizando el modelo de investigación, realizándolo mediante la investigación correlacional, con el fin de mostrar y examinar la relación existente entre las variables del estudio.

Se busca determinar la asociación entre las variables de la aceptación y motivación del plan de incentivos y comisiones, junto con el rol que cumple cada trabajador en la sala de venta y el clima laboral que se presenta en el mismo.

Se realizó un estudio al total de la población laboral de la sala de ventas, ya que esta cuenta con tan solo 17 personas y el ejercicio permitió tener en cuenta cada integrante. De esta forma se podrá examinar la relación que existe entre el nivel de satisfacción de los empleados junto con lo diseñado por a la empresa para el beneficio de los mismos.

### **Preguntas de investigación**

¿La empresa cuenta con un plan robusto de incentivos y comisiones que este enfocado en las necesidades reales de sus trabajadores?

¿Es de libre observancia y conocimiento el plan de incentivos y comisiones con el que cuenta la sala de Ventas actualmente?

¿Influye el plan de incentivos y comisiones en la eficiencia laboral de los trabajadores de la sala de ventas?

¿Cuál es la relación entre el plan de incentivos y comisiones con el clima organizacional que se presenta actualmente en la sala de ventas?

¿En qué estado de aceptación se encuentra el clima organizacional con respecto a todos sus trabajadores?

¿En qué aspecto influye el estado actual del clima organizacional en la efectividad de la sala de ventas?

### **Hipótesis de investigación**

Ho1: El plan de incentivos y comisiones con el que cuenta actualmente la sala de ventas, no tiene en cuenta las necesidades reales de los trabajadores, así como los desempeños individuales de los mismos.

Ho2: El plan de incentivos y comisiones es parcialmente de fácil observancia para todos los trabajadores, ya que estos tienen conocimiento completo de las comisiones por sus ventas, mas no de los incentivos ya que estos son controlados directamente por el director de la sala de venta

Ho3: Los incentivos es uno de los principales motivantes de la eficiencia laboral de los trabajadores, así como los factores comisionales, ya que estos tienden por lograr el porcentaje más alto de comisiones para ver beneficio en sus salarios.

Ho4: Los resultados de los incentivos que se les brindan a los trabajadores de la sala de venta es uno de los principales factores que determinan el estado del clima organizacional, debido a la interacción entre ellos por el cumplimiento.

Ho5: el clima organización en la sala de venta presenta un estado de conformismo debido a la necesidad de cumplir con las metas de ventas, pero a nivel de satisfacción personal y de relación entre todos los trabajadores es bastante bajo.

Ho6: El presentar un clima organizacional de poca aceptación es uno de los principales determinantes de la baja efectividad de las ventas de la sala de ventas.

### **Procedimiento investigativo**

Reunión con Talento Humano CB y Solicitud de documentos: inicialmente se solicitó a la empresa toda la documentación respectiva de procesos de comisiones e incentivos laborales que se trabajan dentro de la empresa, así como comentarios de las directivas referentes a como desarrollan este proceso, con el fin de poder tener claridad

Análisis de documentos: tener conocimiento de los procesos internos de la empresa y toda la documentación permitió diseñar el instrumento de investigación que se adapte a la realidad de la sala de venta

Diseño de Instrumento investigación: se diseñó una encuesta que busco conocer la percepción de parte del cliente con respecto al programa de incentivos laborales y comisiones que se maneja actualmente en la sala de ventas

Aplicación de instrumento y Recopilación de datos: conjunto con la sala de venta se realizó durante todo un día para poder tomar toda la información necesaria por trabajador.

Análisis y cruces de datos: lo resultados brindaran el estado real de la compañía en el tema respectivo lo que buscara afirmar o negar las hipótesis planteadas

Definición de planes o recomendaciones: posterior al análisis de los datos se desarrolla el plan para mejora de la oficina, conjunto con una serie de recomendaciones a aplicar acorde con el resultado.

Desarrollo y presentación del documento: con toda la información recopilada se desarrolla el trabajo completo que servirá como soporte de todo el proceso que se ejecutará.

### **Técnicas e instrumentos**

Alcance: Trabajadores de la Sala de Ventas del seccional turismo de Constructora Bolívar ubicados en el hotel Zuana Beach Resort de Santa Marta

Tiempo: abril de 2019

Población: 17 trabajadores

Unidad de muestreo: 17 trabajadores

La encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores de la sala de ventas en diferentes niveles como es la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y espacio físico en el que desenvuelven sus actividades cotidianas. La encuesta fue aplicada de manera progresiva por grupos de trabajo en de forma presencial en la sala de ventas, esté instrumento contó con diferentes niveles donde se va desarrollando en escala la aceptación positiva o negativa que tienen estos de cada uno de los posibles elementos que pueden influir en su rendimiento.

### **Descripción de la organización**

CONSTRUCTORA BOLIVAR es una empresa basada en el desarrollo y promoción de negocios inmobiliarios y planificación de urbanización de inmuebles, dentro de sus líneas de negocio ZUANA BEACH RESORT está enfocada en la promoción y comercialización de proyectos de tiempo compartido.

En el año de 1994 concreto su interés de incursionar en el mercado del turismo nacional, bajo la modalidad de Tiempo compartido, por lo cual crea la figura comercial de C.B Hoteles & Resorts, construyendo el complejo hotelero Zuana en la ciudad de Santa Marta, caracterizada por sus modernas instalaciones, servicio de primera línea, servicios de entretenimiento completo y desarrollo planes de tiempo compartido.

El Hotel Zuana Beach Resort se encuentra ubicado en una de las zonas más estratégicas para el turismo en la ciudad de Santa Marta, esto le permite al huésped contar con diferentes servicios y atractivos de la ciudad. A tan solo dos kilómetros está el aeropuerto Simón Bolívar, a diez minutos de las playas de El Rodadero y a veinte minutos del centro histórico de la ciudad. El sector de Bello horizonte, en el cual que se desarrolló este proyecto brinda una flexibilidad para realizar actividades de todo tipo, en especial por el crecimiento que ha tenido este en los últimos años con respecto a edificaciones turísticas, centros comerciales, restaurantes y demás.

Para la promoción de los planes de sistemas vacacionales de tiempo compartido, se cuentan con diferentes oficinas ubicadas estratégicamente en el país, las cuales se denominan oficinas flotantes ya que no son permanentes debido a diferentes estrategias que se están desarrollando a nivel comercial. El nombre Zuana viene de la cosmovisión arhuaca de la creación de la Sierra Nevada, dentro de esta explica como la diosa del mar Zuana, abrazo la tierra para hacer emerger y dar vida en todo el sector, esta cultura tiene un sentido pertenencia

alto la cual considera sagrada la zona, su cultura se basa en sabios y guías espirituales los cuales se llaman mamos, que enseñan a toda la población a proteger la naturaleza y los principios que se han heredado a través de los años.

El nombre Zuana se le asignó a este proyecto con el fin de poder tomar las principales características dentro de la historia de la cosmovisión las cuales son naturaleza, el descanso y todo lo hermoso de la sierra nevada, las cuales son unas de las principales cualidades que toma este complejo turístico para brindarle a sus socios un descanso perfecto y soñado para toda la vida.

Tras 21 años de trayectoria, historia, vivencias y construcción de un nombre a nivel nacional e internacional, hoy el Hotel Zuana Beach Resort comienza una nueva etapa de cambio, de innovación y modernización con el objetivo de ofrecerle a los turistas y samarios experiencias totalmente novedosas.

Zuana Consciente de su origen y crecimiento constante camino hacia la excelencia y en búsqueda de la calidad en el servicio integral en todas sus áreas, ofrece a sus clientes la mejor e inolvidable experiencia. Es por esto, que, son medioambientalmente responsables, humanamente innovadores, idóneos y transformadores, culturalmente respetuosos e internacionales con un claro compromiso social.

**Misión: ¿Cuál es su razón de ser?**

Continuar brindando la mejor experiencia turística, (Familiar, empresarial, individual) para mantenernos como empresa líder del sector hotelero con altos estándares de calidad, satisfaciendo cada una de las necesidades y gustos de nuestros huéspedes. Nuestra trayectoria se proyecta en el marco de la calidad y la excelencia en aspectos como el servicio, la innovación, la transparencia, la eco-sostenibilidad y la vivencia de una experiencia inigualable.

**Visión: ¿Qué quieren ser?**

Vive tu Experiencia Zuana

**Valores Corporativos**

Valores tradicionales

Como Hotel - Resort de referencia a nivel nacional e internacional, buscamos siempre no solo alcanzar sino superar las expectativas de cada uno de nuestros huéspedes. Por tanto, el futuro prometedor del Hotel –Resort continuará apoyándose en los valores que lo han caracterizado como la armonía, la equidad, el respeto, la responsabilidad y el entusiasmo

Valores S. XXI – 1: Sin perder la esencia del Hotel – Resort, continuamos abiertos a la innovación. (Combinando tradición y tecnología).

En la calidad del servicio, seguimos preocupados por alcanzar la excelencia la cual nos exige contar con el mejor equipo profesional de trabajo en permanente estado de capacitación y formación. Cada miembro de este gran complejo hotelero, hace parte de una gran familia, es por esto, que, los empleados-colaboradores, bien formados, son valor agregado de suma importancia en la consecución de los objetivos institucionales.

La calidad en el servicio es, además, leída y asumida por nuestros huéspedes como la carta de presentación, la cual es sin lugar a dudas, hacer que ellos sean los protagonistas únicos de una experiencia sin igual al mejor estilo Zuana Beach Resort.

El Hotel – Resort y su creciente evolución con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) han consolidado proyectos en los cuales tiene cada vez una mayor implicación en las obras sociales las cuales viene apoyando desde hace varios años.

Valores S. XXI – 2: El sistema de gestión ambiental nos permite minimizar

los riesgos ambientales en aras de conseguir una sana, amigable y armónica convivencia con la naturaleza y el mundo.

Valores S XXI – 3: El Hotel – Resort está ubicado en una zona turística privilegiada del país. La ciudad está considerada como un Distrito Turístico, Cultural e Histórico, puerta de ingreso al Parque Nacional Natural Tayrona, a los yacimientos arqueológicos de Ciudad Perdida (Teyuna) en las Montañas de la Sierra Nevada de Santa Marta, con altos contenidos de valor histórico y paisajístico, lo cual, constituyen un valor agregado a todos nuestros huéspedes. Desde la fundación del Hotel – Resort este nació no solo con identidad propia sino y sobretodo con su propia personalidad. Esta se manifiesta en su diseño y decoración la cual refleja los elementos más importantes de la cultura en donde el Hotel – Resort tomó asiento.

Nuevos valores

Origen

Son las palabras que dan origen a los nuevos valores que complementan los ya existentes.

En su orden serían:

1. Cultura de la innovación y comunicación en todos los sentidos.
2. Servicio de calidad
3. Familiaridad
4. Responsabilidad Social Empresarial.
5. Sistema de Gestión Ambiental.
6. Cultura



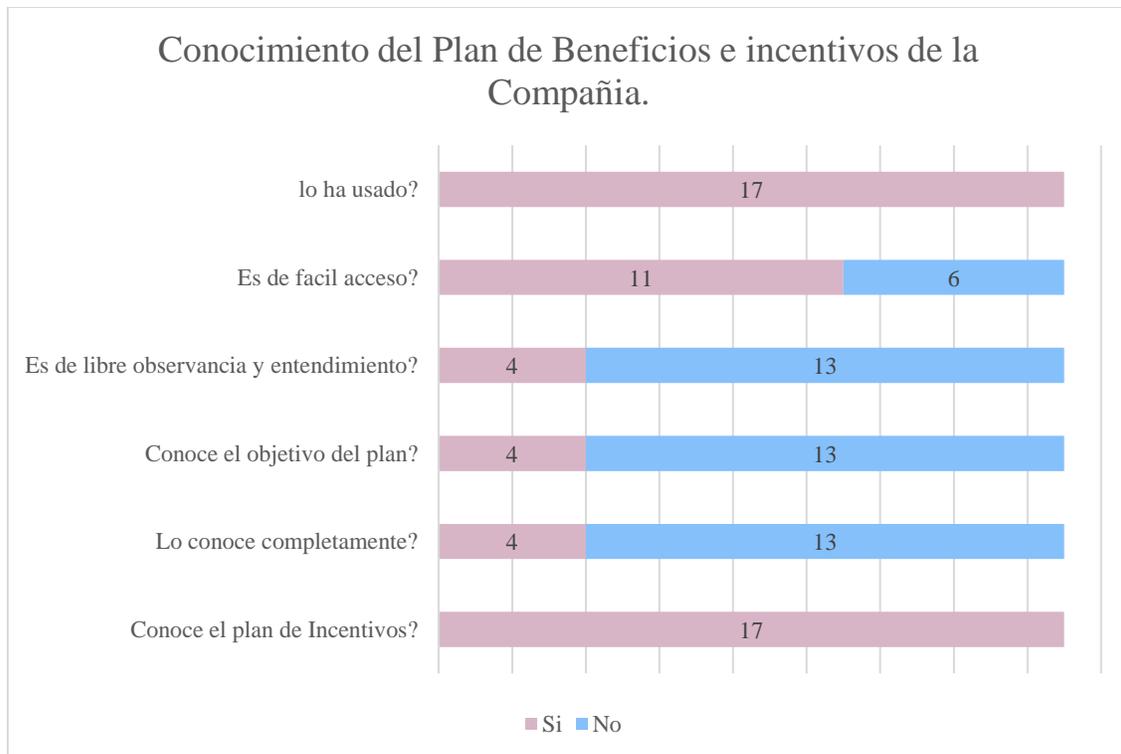
## **Desarrollo de objetivos**

### **Resultados de la Encuesta**

Con la aplicación de la encuesta a todo el personal se logró conocer la realidad de la percepción y aceptación que el grupo de la Sala de Ventas de Santa Marta del seccional turismo de Constructora Bolívar, tiene con respecto al plan de comisiones e incentivos que la empresa maneja actualmente.

La gráfica 3 muestra un análisis de las tres primeras preguntas realizadas al personal una particularidad, donde el 100% tiene conocimiento o ha escuchado en algún momento la existencia del plan de comisiones e incentivos; en especial, expresado por los encuestados, del plan comisional ya que hace parte primordial de su ejercicio comercial. Pero al profundizar en el conocimiento de este como el completo de los beneficios con los que cuenta y el objetivo que este tiene dentro de la empresa, solo 4 personas pudieron responder de forma afirmativa, lo cual da una característica común entre ellos porque pertenecen al nivel superior administrativos, en este caso director de oficina, TeamLeaders y analista de calidad, pero el personal de asesores que corresponden a la mayoría de este grupo no conoce a fondo este documento.

Se puede identificar que este documento no es de libre acceso para todo el personal laboral, durante las capacitaciones de ingreso los colaboradores expresaron que les hablan de unas comisiones establecidas por su ejercicio laboral y durante el transcurso de sus actividades en ciertos momentos expresan beneficios específicos que puedan obtener, pero que hayan conocido un documento completo que lo exprese, no. A diferencia de los cargos superiores que expresaron conocerlo y dominarlo completamente. Aunque el 100% de los encuestado expresó haberlo usado, aclararon que ha sido por comisiones obtenidas por tareas realizadas o por beneficios adicionales obtenidos por metas de cumplimiento esporádicas.

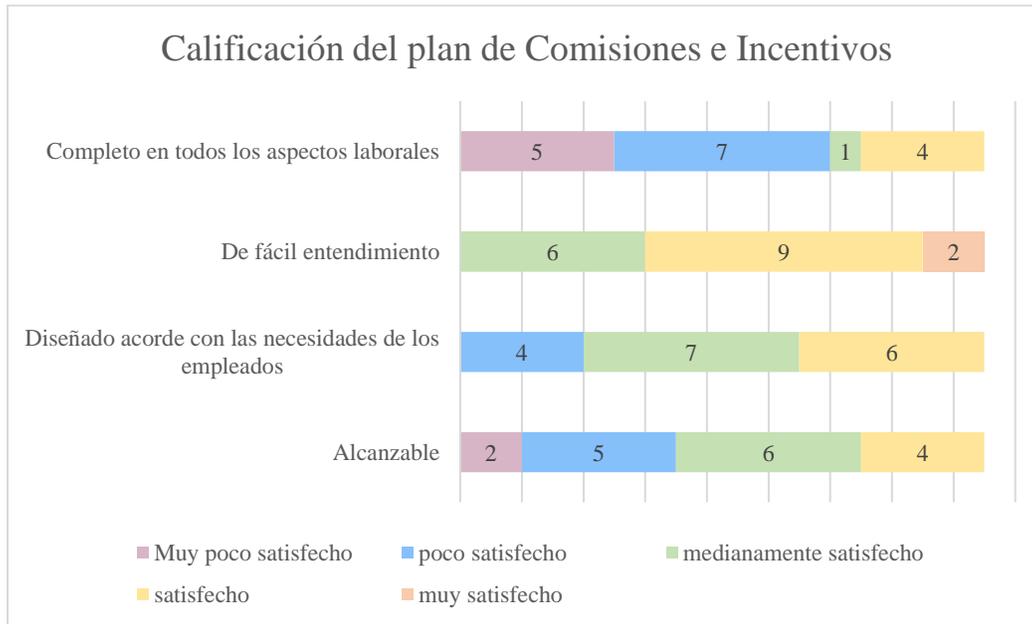


*Gráfica 3* Conocimiento del Plan de Beneficios e incentivos de la Compañía.

Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 4 muestra un resultado donde medianamente satisfecho es la respuesta principal para considerar el plan de comisiones con respecto a su posibilidad de ser alcanzado por todo el personal, se evidencia una características en este caso que resulta de él no conocer completamente un plan de comisiones e incentivos claro dentro de la compañía, por esta razón al escuchar el termino muchos no lo asociaron como un documento formal, si no, como ciertas actividades de cumplimiento de metas que debían realizar para acceder a beneficios esporádicos diseñados para ciertos momentos comerciales, por ende no identifican que este sea completo y veras, así mismo no lo consideran como pertinente para la necesidad de cada uno de los colaboradores.

Se realizó una medición a cada uno de los elementos que se contemplan en el plan de comisiones e incentivos de la compañía, con el fin de constatar realmente el conocimiento de cada uno de parte de los colaboradores y su nivel de satisfacción.

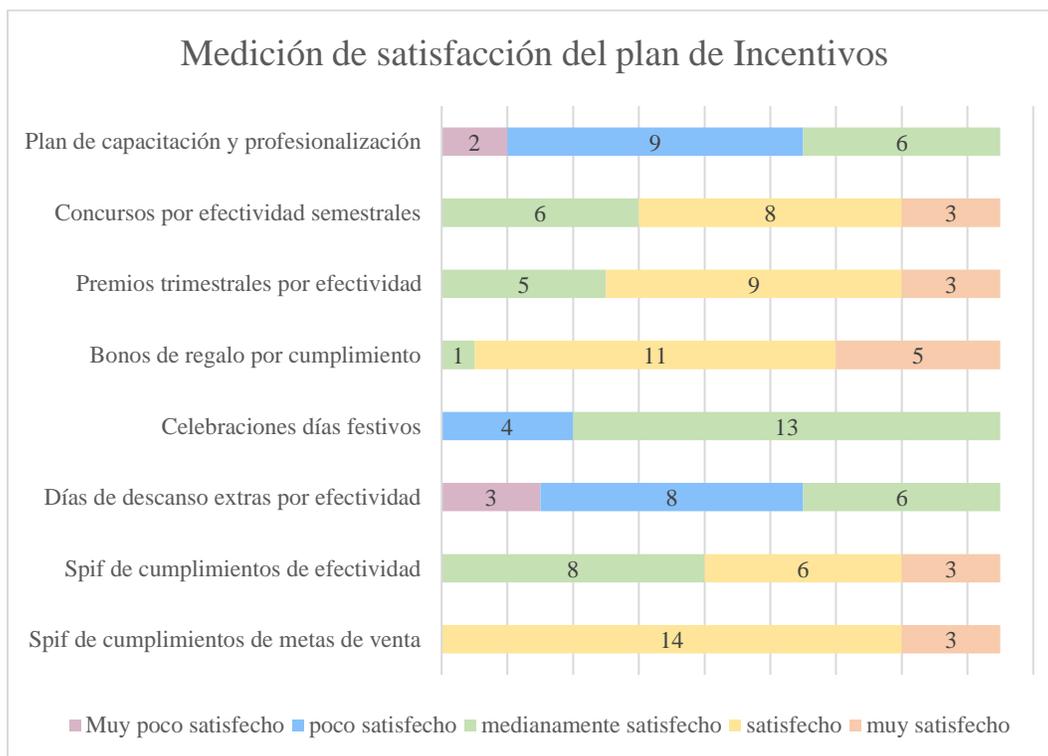


Gráfica 4 Calificación del Plan de Comisiones e Incentivos

Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 5 evidencia una alta aceptación y nivel de satisfacción por la actividad denominada para la compañía como SPIF (Sales performance incentive fund – este es un bono inmediato para la venta por cumplimiento de actividades), el cual consta de unas metas de cumplimiento por desarrollo de actividades que pueden ser por metas de venta o por efectividad de actividades durante un lapso de tiempo determinado el cual se le paga al colaborador fuera de su salario con bonos de regalo; en particular esta actividad fue bien calificada y aceptada, a diferencia del plan de capacitación y profesionalización, donde expresaron que no existe un cronograma estructurado y sus reuniones con este fin se centran en la práctica constante de su actividad comercial pero sin contar con algún tema de refuerzo o que generen valor en la adquisición de nuevo conocimiento.

Para el caso de las comisiones, este solo se aplicó al personal específico de asesores de servicio que son 4 personas, estos ganan por el número de parejas que logren captar para la presentación comercial y por las ventas que se obtengan de este proceso de las dos fuentes que existen dentro del ejercicio comercial como es el in House, que son los huéspedes del hotel que son invitados sin conocimiento previo de la oferta comercial; y los Prestige, que son parejas invitadas para la presentación comercial por ser clientes con algún producto del grupo bolívar. Para el caso de Asesores Front to Back que son 8, están divididos en 4 seniors y 4 profesionales, esta categoría es brindada por su experiencia y buen desarrollo comercial.

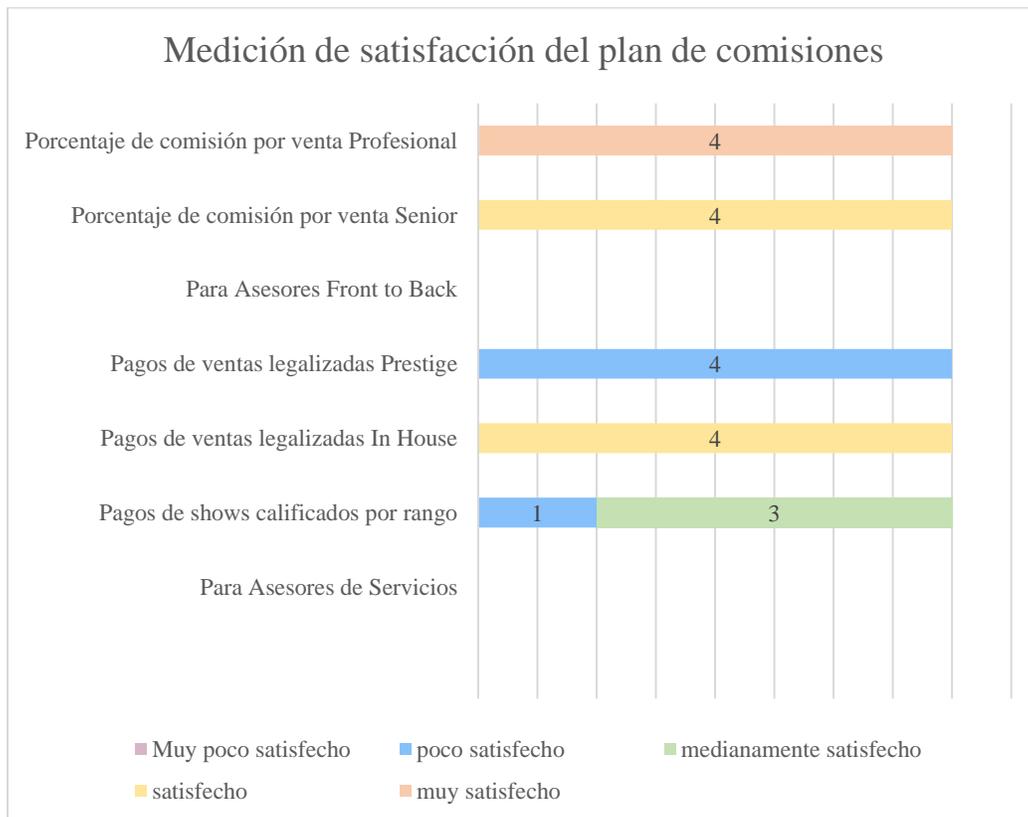


Gráfica 5 Medición de satisfacción del plan de Incentivos

Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 6 muestra que existe una buena aceptación y satisfacción de la tabla de comisiones de los colaboradores de esta sala, estos expresaron que les permite mantener unos ingresos altos que les ha permitido una estabilidad financiera para el desarrollo de sus sueños y

metas. Solo se pudo evidenciar por parte de los asesores de servicios los cuales expresaron que se debería tener en cuenta el desarrollo que estos realizan, que bien es sabido no son los que venden las membresías directamente, pero si logran influir en la toma de esta decisión en el momento de la oferta.

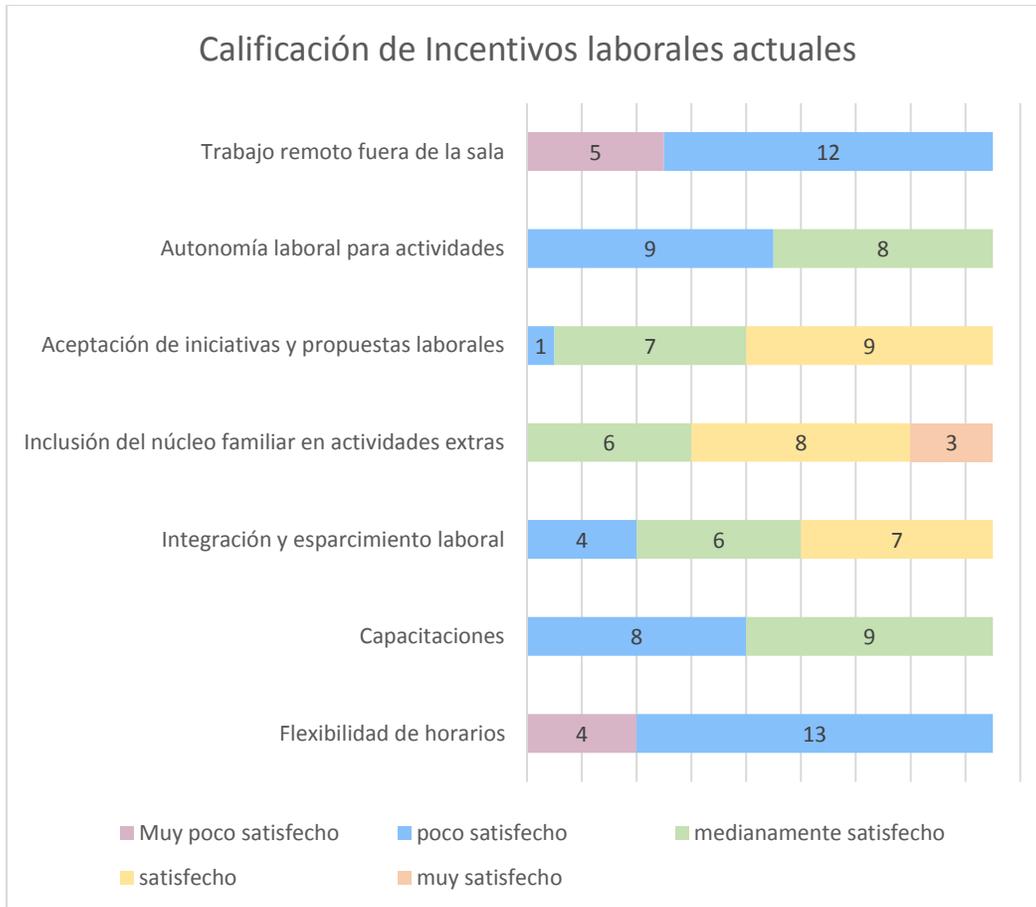


Gráfica 6 Medición de satisfacción del plan de comisiones

Fuente: elaboración propia de los Autores

El proceso comercial en el sector hotelero exige una dedicación de tiempo constante y en especial para las fechas y temporadas que son destinadas al ocio y esparcimiento, para este sector son el momento primordial e importante. Por tal motivo aspectos como trabajo remoto desde casa o flexibilidad de horarios son aspectos que los colaboradores de la sala de venta expresaron no son temas tan fáciles de abordar, días festivos y temporadas altas son las que cuentan con mayor tránsito de personal que aumenta el número de prospectos y trabajos hasta altas horas de

la noche, sin contar con pago de horas extras como se observa en la gráfica 7. Por otro lado, en cuenta a las actividades de esparcimiento e integración son bien calificadas ya que es un aspecto que la administración ha logrado implementar en todo momento con el fin de compensar esa libertad de tiempo en todo momento, así como la inclusión de familiares en estas actividades lo que lleva a unir más el grupo con lazos de hermandad y compañerismo.

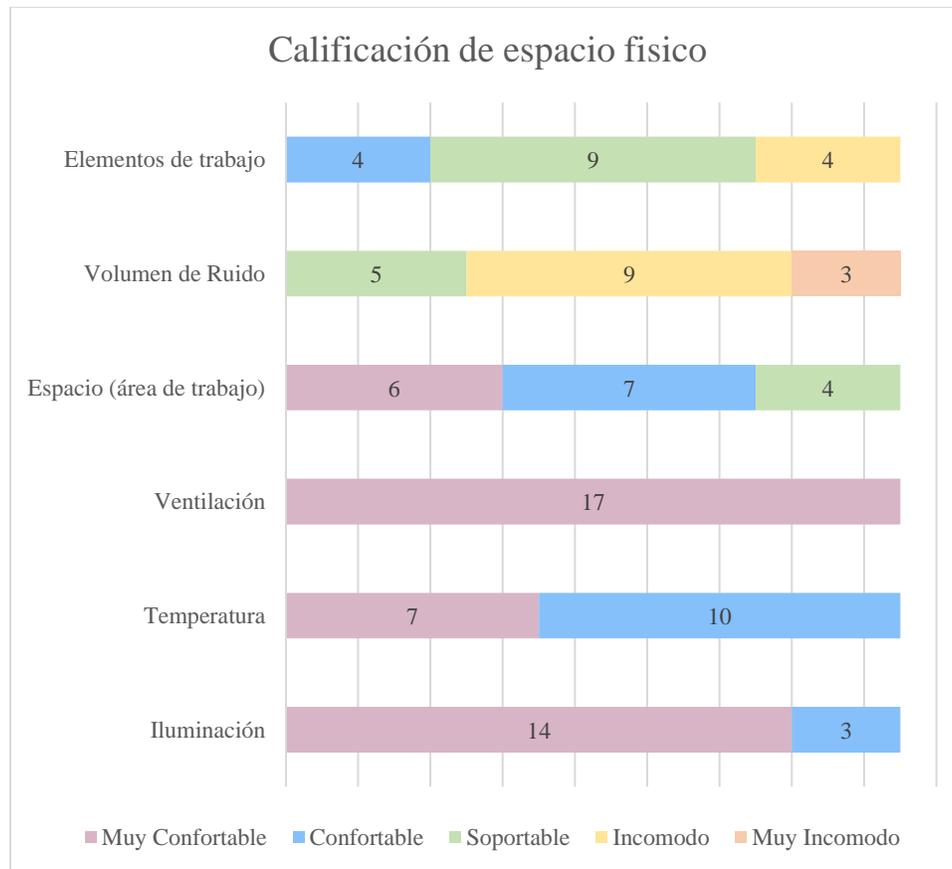


Gráfica 7 Calificación de incentivos laborales actuales

Fuente: elaboración propia de los Autores

La Gráfica 8 muestra que la sala de ventas ubicada en el hotel Zuana, cuenta con una ambientación óptima para el desarrollo de su actividad comercial, pero para el volumen de atención de personal que se ha obtenido en los últimos meses y para las proyecciones que la compañía desea, se ha tornado un poco pequeña, lo que genera que en ciertos momentos el ruido

sea tan alto que a los clientes les genere inconformidad, en este caso los asesores deciden realizar su atención por fuera de la sala en algún área común del hotel. Los elementos de trabajo con los que cuentan, a la fecha son un iPad, pero estos expresaron que todos los meses cambian algún elemento lo que no les permite cierta estabilidad con el dominio de estos materiales, ha sido el caso de libros, guías, calendarios, carpetas, entre otros elementos.

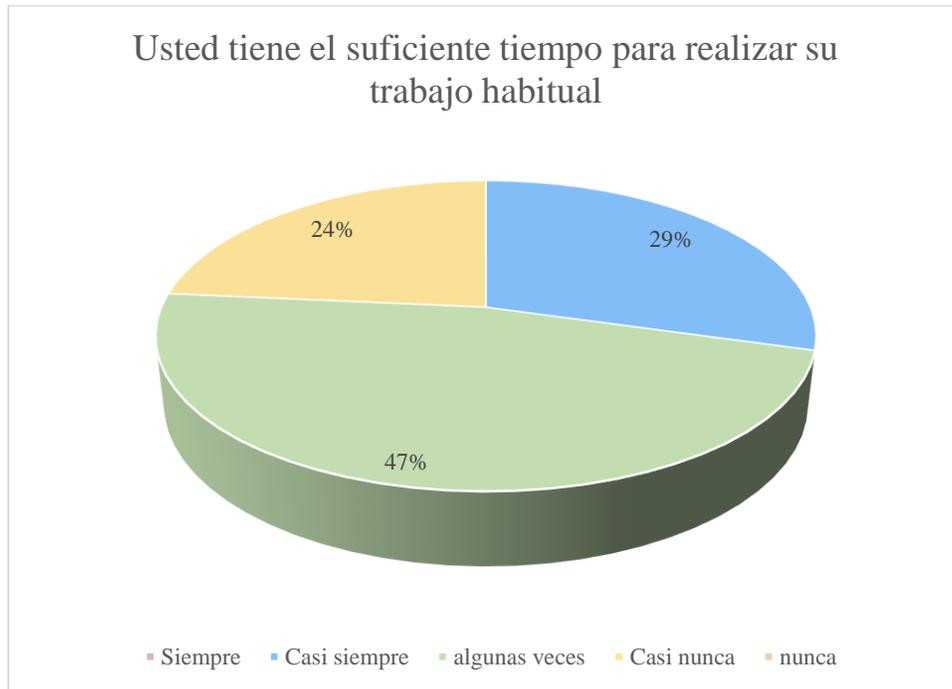


*Gráfica 8* Calificación del Espacio Físico

Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 9 especifica que el tiempo es uno de los aspectos más importantes en este negocio, este se diseñó de tal forma que unos asesores en promedio atenderán máximo dos parejas por día. En la realidad se puede encontrar otro escenario con dos extremos, uno donde los asesores han llegado a atender hasta a cuatro familias sin éxito alguno en ninguna de estas, expresando que el tiempo que le pueden invertir no es el ideal para realizar un trabajo excelente;

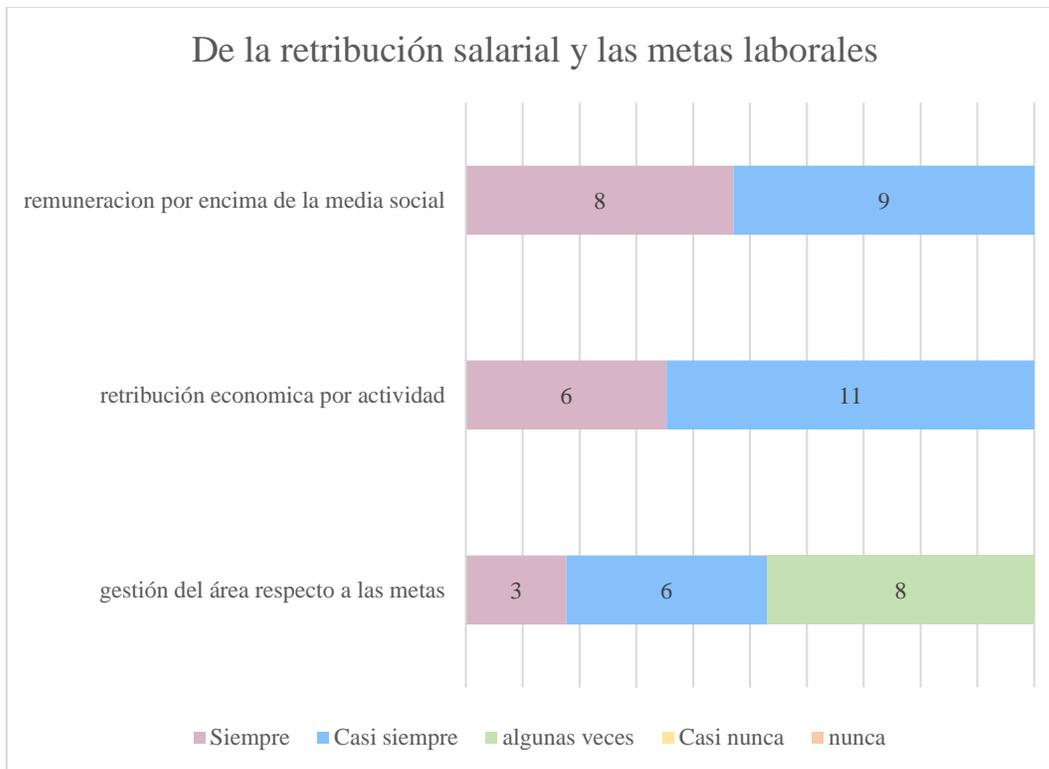
y por otro lado el escenario donde solo atienden a una familia, pero este proceso puede llegar a durar hasta más de las ocho horas laborales, siendo desgastante y agotador para el asesor. Es por tal que el tiempo para los colaboradores es algo que se debe analizar desde la línea comercial que están aplicando para poder ser un apoyo para el desarrollo de sus actividades.



*Gráfica 9* Análisis de la relación tiempo vs. carga laboral

Fuente: elaboración propia de los Autores

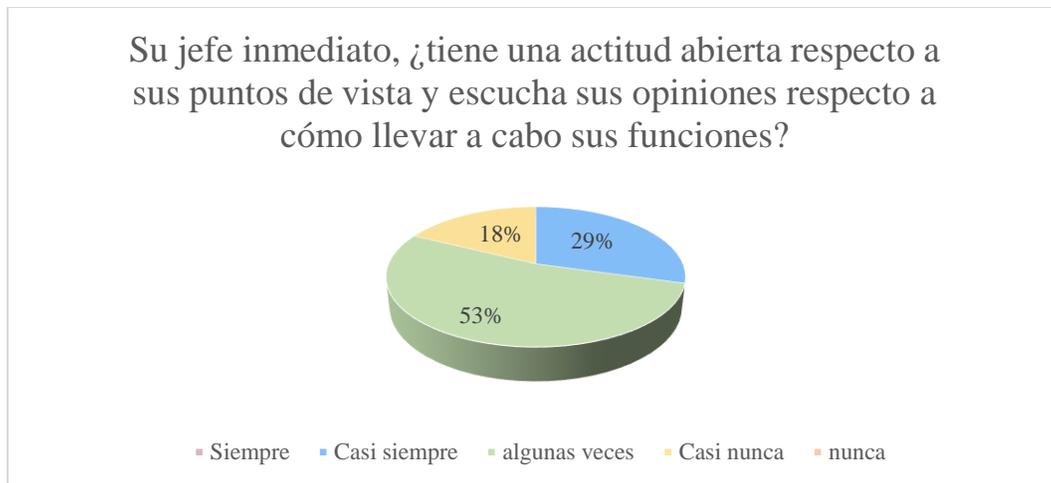
La gráfica 10 muestra que el esquema por comisiones comercial que se trabaja dentro de esta sala es uno de los principales motivantes en el desarrollo de las actividades, ya que les permite a los asesores poder obtener salarios altos y que van acorde a su propio desempeño dentro de la empresa, aceptan que está por encima de la media de su entorno social y más importante aún identifican, que al ser resultado de su esfuerzo va acorde al cumplimiento de sus actividades laborales.



Gráfica 10 Medición de la Retribución salarial y metas laborales

Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 11 muestra las directrices que se llevan a cabo son diseñadas y programadas por el área administrativa ubicada en la ciudad de Bogotá, en muchos casos los colaboradores expresan sus ideas al director de sala pero estos expresaron en un 53% que solo en algunas veces estas propuestas son escuchadas o aceptadas por parte de este, la mayoría de las actividades son las mismas desde tiempo atrás en la organización y para realizar cambios estos no son generados por los colaboradores de campo que tiene contacto directo con el cliente sino por oficinas de desarrollo de ideas y planes, que no se encuentran ubicados cerca de la oficina donde se lleva a cabo todo el proceso. La dirección es una oficina de puertas abiertas, pero en muchas ocasiones solo son palabras al viento, expreso uno de los colaboradores durante la aplicación de la encuesta.



*Gráfica 11* Actitud del jefe inmediato para puntos de vista y opiniones  
 Fuente: elaboración propia de los Autores

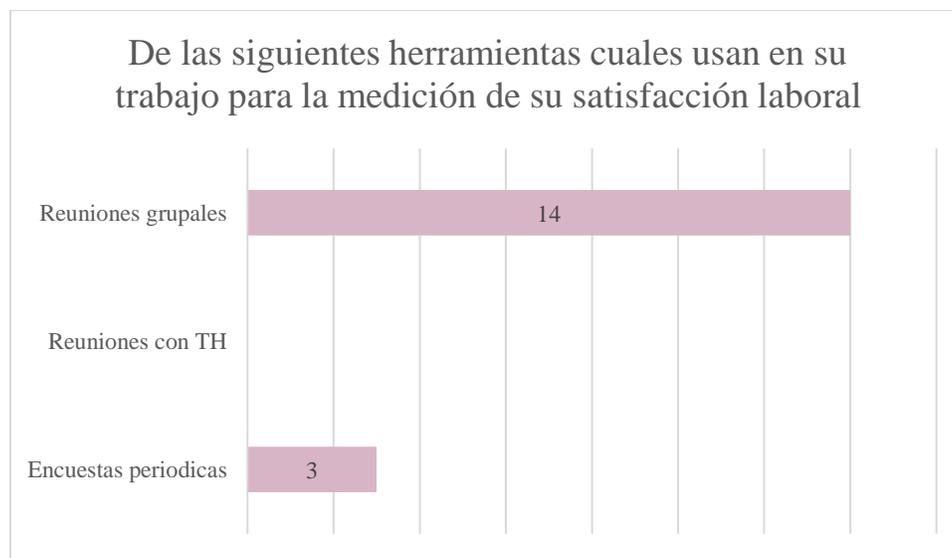
La gráfica 12 muestra que el 53% de los encuestados ubico su nivel de satisfacción por su trabajo en el rango alto, ya que les ha permitido lograr una estabilidad financiera para el cumplimiento de sus objetivos y metas personales, a su vez les ayuda en su desarrollo personal, aunque en ciertos casos el tiempo es limitado para sus actividades este se ve recompensado con sus ingresos mes a mes.



*Gráfica 12* Nivel de satisfacción por trabajar en la organización  
 Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 13 muestra que el 82% de los encuestados expreso que la única forma de medición que realizan en la compañía es por medio de reuniones grupales semanales, donde se

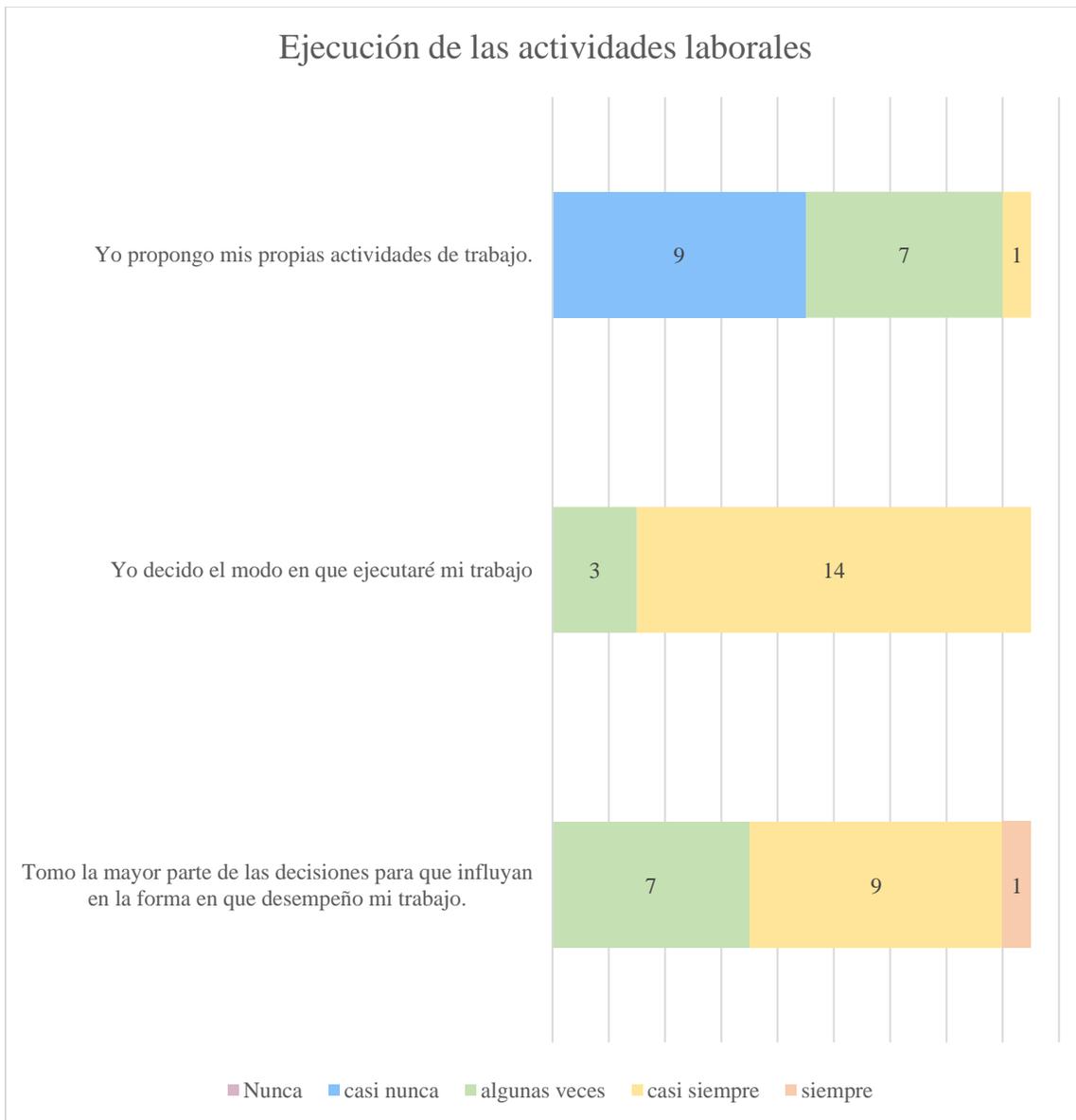
les pregunta sobre temas de ambiente laboral y su aceptación, pero no existe una herramienta que desempeñe este ejercicio. Solo para el caso del director y TeamLeaders que les realizan encuestas mensuales desde Bogotá. Para los colaboradores esta forma de reunión grupal no es muy bien aceptada ya que no permite generar un espacio donde estos puedan expresar libremente su opinión de forma personalizada, tampoco se brindan espacios con talento humano, puesto que esta área no tiene presencia en el hotel, lo más cercano es en la ciudad de Barranquilla, pero no corresponde a la dependencia del área de turismo pertinente.



Gráfica 13 Herramientas para medición de satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia de los Autores

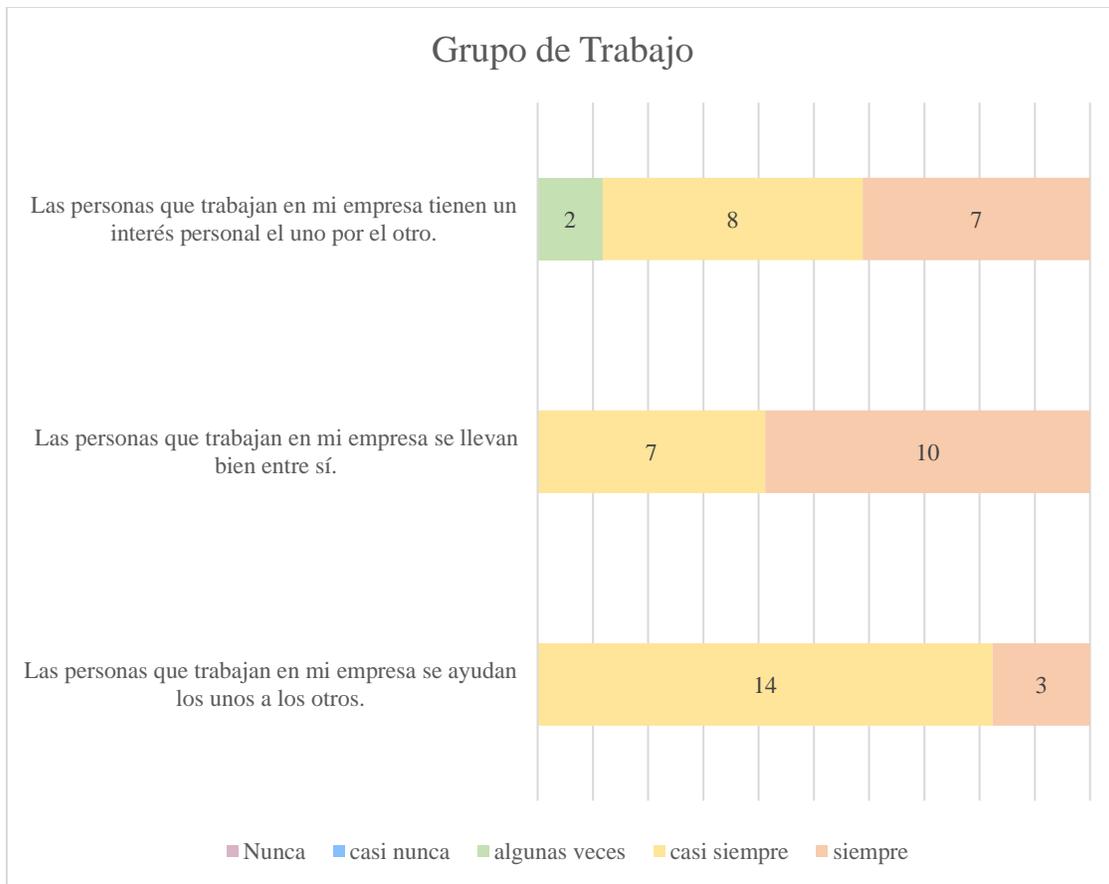
La gráfica 14 muestra que La libertad para ejecutar actividades de propuesta propia no es recurrente, ya que los colaboradores se deben guiar por la estructura comercial y la deben aplicar en su totalidad como esta lo estipula, en caso de no realizarlo puede llevar a sanciones o penalidades laborales, por ende, las actividades están bajo una estructura definida que deben seguir en todo momento. Esto genera cierto descontento en los encuestados ya que expresaban que en algunos casos notaban que de haber realizado un cambio en la estructura el resultado hubiese sido positivo a nivel comercial.



*Gráfica 14* Estudio a la ejecución de actividades laborales

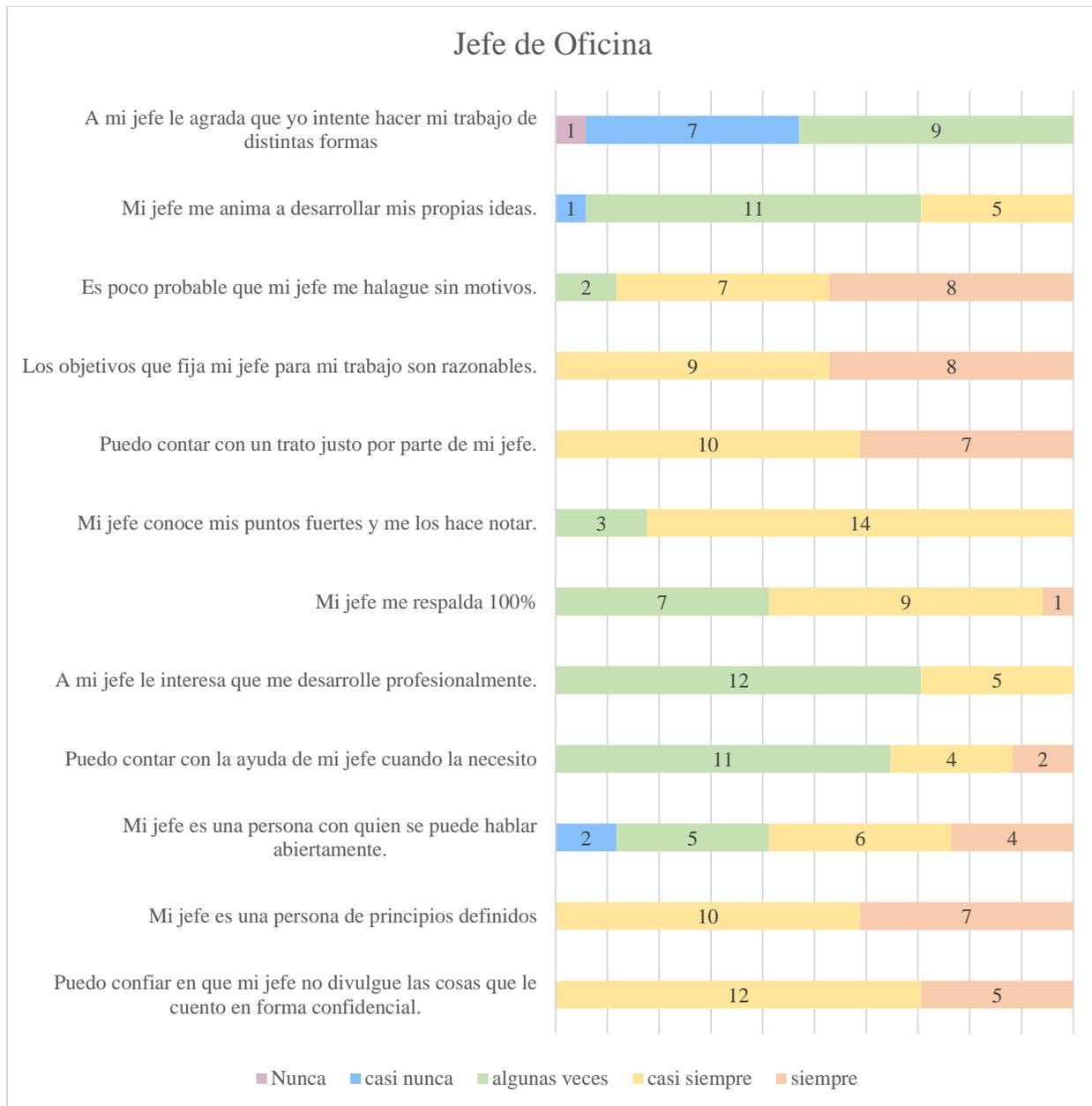
Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 15 muestra que, Dentro de la sala de venta, los colaboradores han desarrollado un grupo de trabajo ameno que los ha llevado a generar una sinergia constante para el desarrollo de actividades laborales y extra laborales, se identifican entre sí como una familia, por ende, se evidencian un nivel alto de trabajo en equipo y compañerismo donde los intereses personales se ven reflejados en los grupales.



*Gráfica 15* Estudio al Grupo de Trabajo  
 Fuente: elaboración propia de los Autores

La gráfica 16 muestra que el jefe de la sala de venta y los TeamLeaders de grupo, son las personas encargadas de transmitir en todo momento las directrices y actividades que la sede administrativa a estipulado realizar, por tal, el nivel de aceptación y confianza se ve reflejado en el cumplimiento de los mismos. Se identifican como líderes de grupo en cuales se puede confiar, pero no en todos los casos como una persona para dialogar temas abiertamente, esto va directamente ligado al nivel de confianza personal que tengan los colaboradores con el líder de grupo. En el caso de la proposición de ideas, aunque suele escucharlas estas no tienen influencia alguna y la respuesta es siempre negativa para la aplicación o estudio al respecto, por ello, la generación de propuestas tiende a ser en algunos casos nula, para no generar pérdida de tiempo.

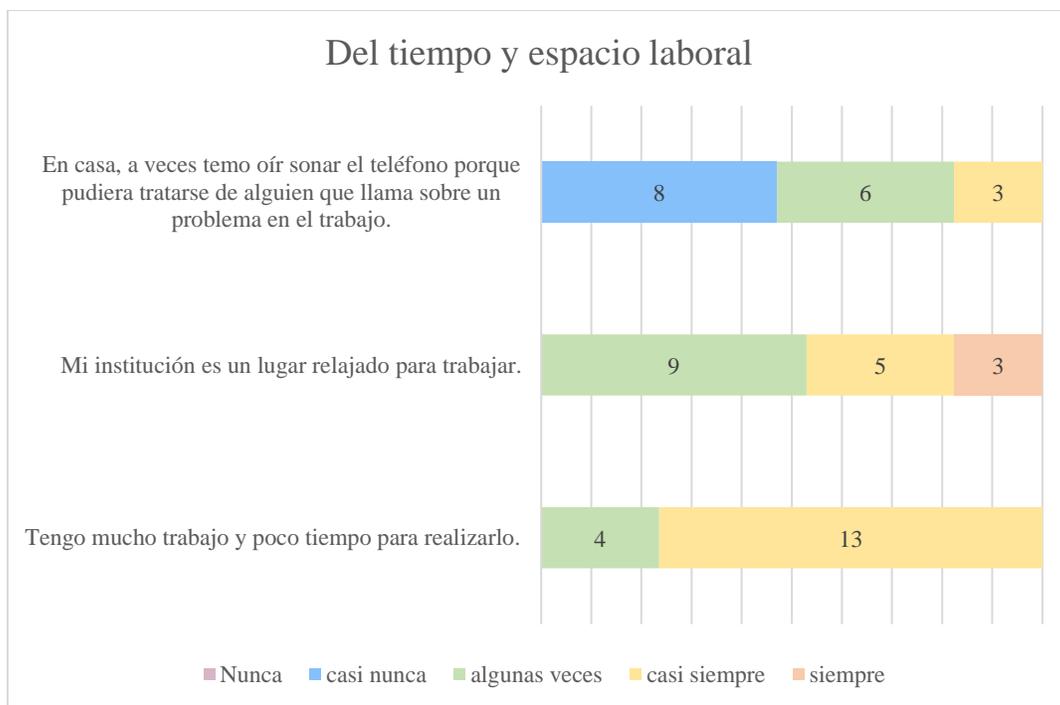


*Gráfica 16* Estudio al Jefe de Oficina  
 Fuente: elaboración propia de los Autores

El trabajo cuenta con un día entre semana de descanso, este es aprovechado por los colaboradores para el desarrollo de sus actividades personales, la gráfica 17 muestra que estos expresaron que es muy frecuente, aunque no tan seguido, el recibir llamadas por problemas que se presenten en la sala; este se presenta en casos realmente que lo amerita si no se pudo resolver

por el personal que se encuentre laboral ese día, a diferencia de ciertos cargos como el de analista de calidad, TeamLeaders o director de sala, que si reciben llamadas frecuentes en su día de descanso.

Identifican la sala como un ambiente relajado para trabajar, pero con ciertos aspectos que se deben mejorar. Así como el mal equilibrio entre el tiempo que se cuenta y las actividades a realizar, es frecuente que los colaboradores trabajen más de las ocho horas al día y por esta extensión no cuentan con pago de horas extras.

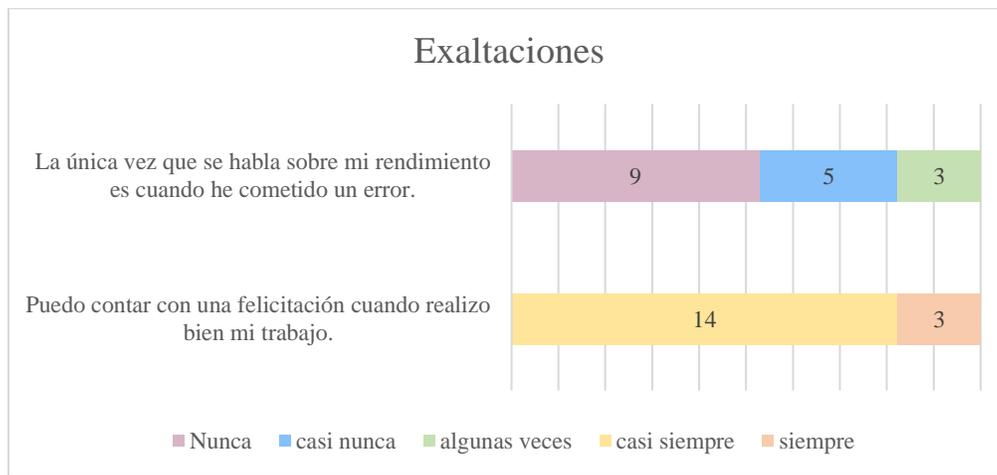


*Gráfica 17* Estudio del Tiempo y Espacio laboral

Fuente: elaboración propia de los Autores

Algo muy importante, es la exaltación por el trabajo bien hecho, aunque no en todos los casos el resultado sea el esperado, se debe tener en cuenta que el desarrollo se realizó como debía ser y se dio el 100% con el proceso; esta es una afirmación que se concluye de los comentarios de los encuestados con respecto a esta área como se observa en la gráfica 18, ya que no solo reciben

una exaltación por realizar una venta el cierre de un negocio, sino también por el buen desempeño y ejecución de sus actividades.



*Gráfica 18* Estudio a las Exaltaciones recibidas

Fuente: elaboración propia de los Autores

Cabe resaltar que la empresa actualmente no cuenta con un plan de incentivos estructurado direccionado a la sala de ventas ubicada en la ciudad de Santa Marta, seccional turismo de Constructora Bolívar desde el área de talento humano en Bogotá cuenta con un documento extenso donde se habla sobre el buen desarrollo de la motivación, el desempeño, el trabajo en equipo y demás características que se deben incluir durante el desarrollo de las actividades laborales.

Adicional a esto, en materia de eventos e integraciones estas se organizan y desarrollan en la ciudad de Bogotá sin posibilidad de poder integrar el grupo laboral de Santa Marta, por tal motivo para eventos de fin de año y conferencias este se integra a las actividades que se realizan y organizan el Hotel Zuana Beach Resort. Otras integraciones solo desarrolladas por el grupo de la sala de ventas, son pensadas y diseñadas por el director de la sala con autorización a gerencia en Bogotá.

Es por ello que el principal descubrimiento que se debe resaltar en este diagnóstico es la falencia por no contar con un plan de incentivos definido, que le permita a la empresa tener un presupuesto establecido para actividades, integraciones o capacitaciones, que adicional a ello, este enfocado en este grupo específico comercial que se ubica en la ciudad de Santa Marta.

Acorde con el diagnóstico realizado se puede concluir lo siguiente

- El grupo de trabajo de la sala de ventas de Santa Marta, se siente a gusto con el ambiente que se maneja en su espacio de trabajo, existe un alto compromiso con la ejecución de sus actividades y cumplimiento de indicadores con el fin de lograr incrementar sus comisiones a fin de mes. El trabajo en equipo es uno de las principales características entre los grupos laborales, aunque no existe una alta integración entre el grupo comercial y de mercadeo esto genera un distanciamiento que se nota en los espacios de esparcimiento e integración.
- Aunque la mayoría ha usado el plan de incentivos, no lo reconocen como un documento el cual puedan revisar o conocer, puesto que todos los incentivos, beneficios o actividades que se realizan son organizadas por el director de sala. A diferencia del plan de comisiones que si es estructurado y explicado cuando se cambia, donde explica los porcentajes por venta a lo que corresponde cada uno y la forma de obtenerlo acorde a la cuota de venta.
- Los spif son uno de los principales motivantes que se identifican entre el grupo de colaboradores, estos por lo general se realizan de 2 a 3 veces por semana, y aunque normalmente no son programados específicamente, cuando se divulgan en el grupo se nota el alto rendimiento para su consecución.

- No existe una alta integración entre los líderes de la sala con el grupo de colaboradores, debe existir una integración completa en todo sentido para que se puedan abrir espacios de puntos de vista y propuestas de mejora en cada una de las actividades que se realizan, en especial porque ellos son los que tienen contacto directo con el cliente al momento de conocer su aceptación o percepción al respecto.
- No existe un plan de capacitación formal para el equipo de la sala de ventas, el equipo comercial tiene reuniones todas las mañanas antes de iniciar labores donde practican los pasos de la línea, pero no integran temas nuevos o de interés que les puedan ayudar a mejorar su potencial en esta área. El área de mercadeo no cuenta con ningún tipo de reunión solo para informar cambios o modificaciones en el momento que se van a aplicar dentro de sus funciones. Debe desarrollarse un plan de capacitación sólido, que no solo tenga en cuenta la línea comercial que se usa en este proceso, si no también aspectos de ventas en diferentes sentidos que les sirvan para integrarse a lo que actualmente ejercen y puedan prepararse para atender diferentes perfiles de clientes.
- Se debe analizar la posibilidad de integrar beneficios que tiempo en un plan de incentivos, puesto que es uno de los principales motivantes para todo el grupo de colaboradores, el trabajo en el mercado del turismo es exigente con respecto al tiempo, se deben agregar beneficios que vayan acorde al rendimiento de estos y entrelazados con la distribución de atención con el fin de no perjudicar las actividades, pero a su vez que cada uno de las personas que se esfuerzan puedan

tener mayores descansos y posibilidad de compartir tiempo de calidad con su familia.

- Existe un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de actividades, pero se debe definir una forma de poder medirlo y conocer realmente los puntos de vista de cada uno de los integrantes, es por ello que además de reuniones grupales se debe estructurar una herramienta de medición de satisfacción laboral corta que se pueda aplicar periódicamente y así mantener una estabilidad en este aspecto.
- No existe una alta integración entre el director de la sala y sus colaboradores, este es reconocido como distante y de poca accesibilidad, se debe inculcar en este cargo un sentido social y más abierto, puesto que debe mantener el equilibrio en la sala no solo a nivel comercial y de indicadores, sino también de calidad humana e integración.

Acorde con esto se puede concluir en la aceptación o negación de la hipótesis propuesta en el proceso investigativo.

El plan de incentivos y comisiones con el que cuenta actualmente la sala de ventas, no tiene en cuenta las necesidades reales de los trabajadores, así como los desempeños individuales de los mismos. Se acepta esta hipótesis puesto que el plan de incentivos no está estructurado, por ende, los puntos de vista de los colaboradores no están integrados en este, lo que incide en el rendimiento que estos pueden obtener en sus indicadores.

El plan de incentivos y comisiones es parcialmente de fácil observancia para todos los trabajadores, ya que estos tienen conocimiento completo de las comisiones por sus ventas, mas no de los incentivos ya que estos son controlados directamente por el director de la sala de venta, se acepta esta hipótesis, al igual que lo mencionado anteriormente, no existe un documento

formal, por ello se debe diseñar el plan de incentivos y añadirle de forma extensa el ítem de comisiones.

Los incentivos es uno de los principales motivantes de la eficiencia laboral de los trabajadores, así como los factores comisionales, ya que estos tienden por lograr el porcentaje más alto de comisiones para ver beneficio en sus salarios. Un personal sin motivación no desarrolla de excelente forma sus actividades, por tal motivo se acepta esta hipótesis, acorde con lo observado los beneficios que se pueden obtener por el desarrollo de las actividades inciden directamente en los resultados que se obtienen.

Los resultados de los incentivos que se les brindan a los trabajadores de la sala de venta es uno de los principales factores que determinan el estado del clima organizacional, debido a la interacción entre ellos por el cumplimiento. Esta hipótesis no se acepta, puesto que el principal factor para mantener el clima organizacional equilibrado dentro de la sala de ventas, es el trabajo en equipo.

El clima organización en la sala de venta presenta un estado de conformismo debido a la necesidad de cumplir con las metas de ventas, pero a nivel de satisfacción personal y de relación entre todos los trabajadores es bastante bajo. Se niega esta hipótesis, el clima laboral dentro de la sala es óptimo con un excelente trabajo en equipo, compañerismo y compromiso por sus actividades.

El presentar un clima organizacional de poca aceptación es uno de los principales determinantes de la baja efectividad de las ventas de la sala de ventas. Un bajo clima organizacional incide directamente en los resultados que se obtienen, pero en este caso particular existen algunos aspectos que se deben mejorar y agregar para incrementar la efectividad de la sala de ventas.

De esta forma se puede especificar que la sala de venta de Santa Marta, requiere un plan de incentivos y comisiones concreto que vaya acorde a las necesidades reales de sus colaboradores, con el fin de que se puedan mejorar los resultados que se obtienen, para su base se debe tener en cuenta las actividades que actualmente se realizan y tiene buena aceptación.

### **Propuesta de plan de incentivos y comisiones**

Acorde con lo encontrado en el diagnostico se presenta a continuación una propuesta de plan de incentivos y comisiones direccionado a la realidad de los colaboradores. El Bienestar social, se define como la búsqueda constante de propender por una calidad de vida optima e integral en cada uno de los colaboradores que hacen parte de la empresa, donde se busca implementar actividades que tengan en cuenta su dignidad humana y una calidad laboral para el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

El desarrollo de un plan de incentivos y comisiones de la Sala de Ventas de Santa Marta del seccional turismo de Constructora Bolívar permitirá mejorar la calidad de vida a cada uno de sus colaboradores durante el desarrollo de sus actividades, lo que se verá reflejado en un mayor compromiso de parte de estos por medio de un alto rendimiento laboral y personal.

Este plan se diseñó para dar respuesta a la necesidad real de los colaboradores de la sala de ventas ubicada en la ciudad de Santa Marta, para así superar las expectativas de los mismos con respecto al desarrollo del ambiente laboral, integrando todas las dimensiones de interacción humana como lo son la afectiva, social, cognitiva, psicológica, ambiental y el sentido de pertenencia.

Las comisiones que se estipulan dentro de este plan son prestacionales, por lo cual son constitutivas de salario y se pagarán mes vencido posterior a revisión del área comercial con informe directo a talento humano, según lo estipulado en este documento.

Los siguientes incentivos serán de libre ejecución por parte de la empresa y no son constitutivos de salario conforme lo establece el artículo 15 de la ley 50 del 90 los criterios para que los empleados accedan a estos se relacionan a continuación:

- Spif por cumplimiento
- Incentivos Ganadores

### **Conceptos**

Para el buen entendimiento de este plan se deben tener en cuenta los siguientes conceptos

**Spif:** Sales performance incentive fund – este es un bono inmediato para la venta por cumplimiento de actividades propuestas en un tiempo determinado

**Prospecto:** pareja que cumple el perfil estipulado por la compañía para ser considerada un cliente potencial para la adquisición de plan de experiencia vacacional Zuana Beach Resort

**Prestige:** pareja perteneciente al programa exclusivo Prestige, diseñado por la compañía para ofrecer a diferentes parejas de fuentes específicas la oportunidad de visitar el hotel Zuana durante tres días y dos noches, a un precio promocional por la asistencia a la presentación comercial.

**In House:** huéspedes del hotel que compran de forma directa, por agencias o aliados noches hoteleras en Zuana y pueden llegar a cumplir el perfil necesario para ser prospecto.

**Show:** presentación comercial completa a las parejas prospectas de diferentes fuentes, donde se logra realizar la línea completa desde el saludo hasta el cierre, sin necesidad de que haya compra o no. Esta se estipula que debe ser mínimo de 90 minutos.

**Show no tour:** presentación parcial de la línea comercial por razones de parte de la compañía o del cliente que decide abandonar y no continuar.

**No show:** cuando las parejas a las cuales se les realiza la presentación comercial sin contar con el perfil requerido no se cuentan como una línea comercial completa o en caso de que el cliente desde el inicio solo quiere una presentación corta para conocer el precio.

**Show Q:** los prospectos que asisten a la presentación comercial son perfilados por medio de la toma de datos personales como nivel educativo, ocupación, ingresos, entre otros. Que al ingresarlos en el sistema de la compañía los categoriza entre NQ1. NQ2. Q3, Q4 y Q5. Por ende, se define un show Q aquel que este dentro del rango de Q3 a Q5, ya que cuentan con un perfil de alto poder adquisitivo para la adquisición de la membresía de experiencia vacacional Zuana.

**Venta legalizada:** luego de realizada la venta, esta entra en un estudio de aprobación de crédito. Posterior a que esta es aceptada y desembolsada se considera que una venta se legaliza

**Zuana Premium:** es una membresía experiencial de prueba como EXIT PROGRAM, en el momento en que la pareja no decide adquirir el paquete de por vida para ser socio Zuana, se ofrece este como forma de prueba por el tiempo de tan solo dos años.

**Plan de Comisiones**

Las comisiones se estipulan acorde al desarrollo de actividades comerciales para cada uno de los cargos establecidos dentro de la compañía.

Tabla 1  
Comisiones Sala de Ventas Santa Marta

CARGO	SHOW Q	FUENTE	
		IN HOUSE	PRESTIGE
Asesor de servicio	De 1 a 15	\$ 20.000	\$ 10.000
	De 16 a 29	\$ 25.000	\$ 10.000
	De 30 o más	\$ 35.000	\$ 10.000
	Show NQ	\$10.000	\$ 0
	Venta legalizada	\$ 150.000	\$ 60.000
AFTB Zuana Premium	De 1 a 10	\$ 120.000	\$ 90.000
	De 11 a 15	\$ 140.000	\$ 100.000

CARGO	SHOW Q	FUENTE	
		IN HOUSE	PRESTIGE
	De 16 o más	\$ 160.000	\$ 120.000
AFTB Senior	Hasta \$160 millones	0,9%	0,8%
	De \$161 a \$250 millones	1%	0,9%
	De \$251 millones o más	1,1%	1%
AFTB Profesional	Hasta \$200 millones	1,1%	1%
	De \$200 a \$280millones	1,2%	1,1%
	De \$281 millones o mas	1,4%	1,3%

Fuente: elaboración propia de los autores

Adicional a lo anterior se debe tener en cuenta que el Director de Sala gana una comisión del 1% sobre el total de venta legalizada que realice el personal de AFTB durante el periodo sin importar su fuente, la TeamLeaders comercial gana 0,8% sobre el total de la venta legalizada sin importar su fuente y la TeamLeaders de mercadeo gana \$35.000 por show Q que gestionen sus asesores de servicio, así como \$150.000 por venta legalizada respectiva.

### **Spif por cumplimiento**

Los spif por cumplimiento se desarrollarán acorde a las metas de venta establecidas mensuales, para lo cual los montos por efectividad estarán a cargo del director de sala siguiendo la estructura definida, se estipularán dos spif por mes los cuales tienen una duración de una semana en el cual deben realizar las actividades necesarias para obtener el beneficio. Los pagos del mes se acumularán y serán pagados en la primera semana del mes siguiente en tarjetas de bono regalo.

#### Área de captación

- Si logran 20 shows Q de in house durante la semana como grupo, cada asesor de servicio recibirá \$10.000 por show que haya obtenido.

- Si como grupo logran los 20 shows Q la TeamLeaders ganará \$250.000 en bono regalo

#### Área comercial

- Si logran como grupo 8 ventas brutas
  - Se pagará a cada AFTB \$60.000 en bono regalo por venta
  - Se pagará a la TeamLeaders \$400.000 en bono regalo
  - Se pagará al director de sala \$800.000 en bono regalo
- Si logran como grupo 12 ventas brutas
  - Se pagará a cada AFTB \$80.000 en bono regalo por venta
  - Se pagará a la TeamLeaders \$600.000 en bono regalo
  - Se pagará al director de sala \$1.000.000 en bono regalo
- Si logran como grupo 17 ventas brutas
  - Se pagará a cada AFTB \$100.000 en bono regalo por venta
  - Se pagará a la TeamLeaders \$1.000.000 en bono regalo
  - Se pagará al director de sala \$1.500.000 en bono regalo
- Si logran como grupo 6 ventas de Zuana Premium, se pagará a cada asesor \$60.000 en bono regalo por venta realizada

#### **Incentivos Ganadores**

Estos incentivos están estipulados por cumplimiento de actividades, por mérito o reconocimiento y de beneficios adicionales laborales

#### ***Incentivos ganadores por actividades.***

Se realizarán premiaciones trimestrales donde se premie al mejor AFTB y al mejor asesor de servicio, este análisis tendrá en cuenta el rendimiento de sus actividades. Para los AFTB se

medirán número de ventas legalizadas y monto legalizado, para los asesores de servicio número de show in house realizados y medición de satisfacción de atención Prestige.

El mejor AFTB del trimestre recibirá un bono regalo por \$500.000 y el mejor asesor de servicio recibirá un bono regalo por \$300.000

Habrán premiaciones semestrales donde se escogerán los tres mejores AFTB de rendimiento durante el periodo y los dos mejores asesores de servicio del mismo. Los regalos serán los siguientes

- AFBT
  - Primer puesto: Crucero por el caribe para dos personas por la línea carnaval 6 noches y 7 días, con un bono de regalo de \$1.000.000
  - Segundo puesto: un certificado de experiencia DreamVacationWeek para dos personas 6 noches y 7 días, con un bono de regalo de \$500.000
  - Tercer puesto: Tres días y dos noches en Cartagena en resort de elección todo incluido, con un bono de regalo de \$300.000
- ASESOR DE SERVICIO
  - Primer puesto: tres días y dos noches en Cartagena en resort de elección todo incluido, con un bono de regalo de \$500.000
  - Segundo puesto: tres días y dos noches en el hotel Zuana Beach Resort con un bono de regalo consumible en el mismo por \$300.000

***Incentivos ganadores por mérito o reconocimiento.***

Mensualmente se medirá el rendimiento de los AFTB y asesores de servicios bajo o estipulado en la proyección de metas y ejecución, para lo cual se establecerá mes a mes un empleado del mes en cada uno de los cargos.

Para esto se estipulará un hablador en la oficina que llevara la foto y nombre del empleado del mes de cada área para que este sea de libre observancia entre los clientes y el grupo de trabajo, como regalo recibirán de forma rotativa uno de los siguientes regalos mencionados a continuación:

- Pasadía para dos personas en hotel Zuana Beach Resort
- Pla de circuito hídrico en Yuluka Spa del Hotel Zuana Beach Resort
- Cena para dos personas en el SkyBar Ziruma del Hotel Zuana Beach Resort (incluye dos platos de entrada y dos platos fuertes a elección en la carta, junto con botella de vino de la casa)
- Bono familiar ZuBoleta del Hotel Zuana Beach Resort (incluye cuatro líneas de bolos, alquiler de zapatos, cuatro pizzas y cuatro malteadas)

***Incentivos ganadores como beneficio adicional laboral.***

Se organizará la celebración y festejo de unas fechas especiales especificas las cuales permitirán la integración de todo el equipo de trabajo. Estas fechas serán:

- Fiesta de fin de año
- Día del amor y la amistad
- Día del trabajo

Adicional a esto, para el cumpleaños del grupo de trabajo se celebrará una vez al mes a las respectivas personas que cumplieron con un tiempo de integración donde se compartirá una torta de cumpleaños y hará una decoración respectiva.

Actividades recreativas: estas se programarán en el cronograma anual de Bienestar de acuerdo a las distintas festividades del año como lo son: día de la mujer, día del Hombre, día de la Madre, día del Padre, Amor y Amistad, Navidad y Fin de año. La empresa no está obligada a

realizar eventos para todas estas actividades se planearán en su momento de acuerdo al presupuesto.

Actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo: Serán programadas por el Área de Seguridad y Salud en el trabajo con participación de la ARL, en donde se establecerá el cronograma para cada una de estas actividades.

***Beneficios de descanso.***

- Por cumpleaños: Este beneficio consiste en derecho a un descanso remunerado de un (1) día, el cual debe coincidir exclusivamente con la fecha de cumpleaños del empleado, esta fecha no puede ser prorrogable ni acumulada con otros descansos, si el mencionado día coincide con una fecha en la cual no se labora
- Por Graduación: se le otorga al colaborador un día laboral para que pueda recibir título de educación formal, esta se debe acreditar con la constancia de los tramites de grado expedido por la institución respectiva.
- Por tramite de visa: Se concede un día para adelantar los trámites de visa acreditando cita en la embajada ante Gestión humana.

***Beneficio temporal y no prestacional de póliza exequial:*** Este es un beneficio no prestacional en donde la empresa se encuentra en busca de un proveedor de servicios exequiales para que a través de un plan empresarial que más se ajuste al presupuesto de los funcionarios y en especial que permite que los valores a pagar de forma mensual sean inferiores a los ofrecidos en el mercado

***Auxilio de plan corporativo de seguro de vida temporal y no prestacional:*** La Compañía suscribirá un convenio con una empresa prestadora de Seguros de vida, la cual permitirá a los trabajadores acceder a unas pólizas de vida con importantes coberturas con bajos costos, valor

que será descontado del salario si el empleado de forma voluntaria decide tomar la póliza y asegurar a sus familiares

Apoyo de Rodamiento, auxilio no constitutivo de salario por transporte: en conjunto con el pago legal de auxilio de transporte para las personas que ganan hasta dos salarios mínimos legales vigentes, se pactará con los colaboradores cuando por actividades laborales deba salir de la oficina después de las 7:00 pm, se le otorgará un auxilio extralegal temporal de transporte no constitutivo de salario

Para esto se realizará una medicación de los horarios que deben cumplir los colaboradores y su movilidad hacia sus hogares posterior a la culminación de sus funciones.

### **Recomendaciones**

La principal recomendación para la compañía acorde con lo realizado es poder incluir y brindarle la importancia necesaria a la sala de venta de Santa Marta, puesto que, al no estar ubicada en la misma ciudad que la parte administrativa este tiende a quedar por fuera de todos los procesos y a no recibir la información completa.

Para la concretar el plan de comisiones e incentivos se debe tener en cuenta la propuesta expuesta conjunto con el diagnóstico realizado, puesto que se podrá evidenciar que se hizo con base a muchas actividades que se estaban realizando a la fecha pero que no están estipulada en un documento formal, a su vez, este debe ser divulgado en su totalidad entre cada uno de los colaboradores para que puedan llegar a alcanzar los beneficios ahí expuestos y sea de fácil entendimiento para los mismos.

En el desarrollo del proyecto para futuras investigaciones en este campo se debe tener en cuenta que uno de los principales instrumentos para conocer el estado real del ambiente laboral es la observación directa o el incognito del mismo, puesto en ciertas ocasiones los encuestados por evitar problemas con sus superiores se sienten cohibidos de no brindar la información completa o su opinión real al respecto.

Este documento sienta las bases para la metodología de estudio de impacto y diagnóstico del clima laboral de un área funcional dentro del empresa, puesto que brinda herramientas efectivas y de fácil aplicación con los cuales se pueden obtener datos que permitan un análisis cruzado entre diferentes aspectos a estudiar, para la mejorar o proposición futura.

## Conclusiones

La sala de Ventas en Santa Marta del seccional turismo de Constructora Bolívar, es uno de los pilares de la compañía en la promoción y venta de membresías experienciales del club vacacional Zuana Beach Resort, por esta razón es de suma importancia que se tenga un análisis completo y estructurado para conocer la realidad en el que se desempeñan todos los días los colaboradores. Siendo que la principal actividad de esta es comercial, debe estar ligada al cumplimiento de indicadores de ejecución y efectividad para que puedan mejorar sus salarios mensuales y a la vez la compañía pueda seguir creciendo.

Con la ejecución de este proyecto se logró identificar que el ambiente laboral dentro de la sala es óptimo puesto que se maneja un trabajo en equipo constante y compañerismo en cada una de las actividades que estos ejecutan, pero se logró encontrar que existe una falencia al no contar con un plan de beneficios fijo y estructurado diseñado al perfil del grupo laboral.

Es por ello que la propuesta que se diseño tuvo en cuenta la realidad de aceptación y satisfacción dentro del grado de importancia que le brindan a cada aspecto del beneficio e incentivo de parte de los colaboradores en la sala de venta, se realizó de fácil entendimiento y teniendo en cuenta todos los aspectos que para la ejecución de sus actividades se puedan presentar.

Si bien es sabido, la actividad comercial se mide por el dinero, es por ello que los beneficios, como fue mencionado por los colaboradores, cuando generan un resultado monetario en pro del grupo de trabajo, los incentiva a mejorar sus capacidades y render en sus indicadores de efectividad, siendo esto la principal razón del área comercial para el crecimiento de la compañía.

### Referencias

- Calva, D., & Hernandez, G. (12 de mayo de 2004). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla*. Obtenido de Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/calva\\_p\\_db/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/)
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Denison, D. (1996). What's the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 619-654.
- Gonzalez, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Govindarajan, V. (2009). How GE Is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, 87, 56-65.
- Kahn, K. &. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Koys, D., & T.A., D. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 265-385.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Maslow, A. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *J. abnorm. (soc.) pshycol*, 81-86.
- Moos, R. (1989). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Revista Psicothema*, 329-335.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Santos, J. (2005). Cambio Organizacional. *Newsletter 202*, 165-187.
- Schein. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.

Williams, L. (febrero de 2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública.  
Monterrey.

**Anexos**

*Anexo 1 Modelo de Encuesta*

La siguiente encuesta tiene como finalidad la medición del nivel de satisfacción laboral y aceptación del plan de comisiones e incentivo que se maneja actualmente para la sala de ventas ubicadas en el hotel Zuana Beach Resort de la ciudad de Santa Marta, de la división turismo de Constructora Bolívar

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe usted que es un plan de incentivos y comisiones? SI\_\_\_ NO\_\_\_
2. ¿Conoce completamente el plan de comisiones e incentivo con el que se cuenta actualmente en la compañía? SI\_\_\_ NO\_\_\_
3. ¿Conoce usted el objetivo del plan de comisiones e incentivos con el que cuenta actualmente su compañía? SI\_\_\_ NO\_\_\_
4. Califique el plan de comisiones e incentivos en los siguientes aspectos de 1 a 5, donde 1 es muy poco satisfecho y 5 totalmente satisfecho

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Alcanzable					
Diseñado acorde con las necesidades de los empleados					
De fácil entendimiento					
Completo en todos los aspectos laborales					

5. ¿Considera usted que el plan de incentivos y comisiones es de libre observancia y entendimiento para todos los colaboradores de la compañía? Si\_\_\_ No \_\_\_
6. ¿Considera usted que el plan de incentivos y comisiones es de fácil acceso para todos los colaboradores de la compañía? SI\_\_\_ NO\_\_\_
7. ¿Ha usado en algún momento los beneficios del plan de incentivos y comisiones con el que cuenta actualmente su compañía? SI\_\_\_ NO\_\_\_

8. De los incentivos con los que cuenta el plan de su compañía, califique de 1 a 5 su nivel de satisfacción, donde 1 es muy poco satisfecho y 5 totalmente satisfecho.

INCENTIVOS	1	2	3	4	5
Spif de cumplimientos de metas de venta					
Spif de cumplimientos de efectividad					
Días de descanso extras por efectividad					
Celebraciones días festivos					
Bonos de regalo por cumplimiento					
Premios trimestrales por efectividad					
Concursos por efectividad semestrales					
Plan de capacitación y profesionalización					
COMISIONES	1	2	3	4	5
Para Asesores de Servicios					
Pagos de shows calificados por rango					
Pagos de ventas legalizadas In House					
Pagos de ventas legalizadas Prestige					
Para Asesores Front to Back					
Porcentaje de comisión por venta Senior					
Porcentaje de comisión por venta Profesional					

9. Como calificaría los siguientes aspectos de incentivos laborales en su trabajo actual, califique de 1 a 5 donde 1 es muy poco satisfecho y 5 totalmente satisfecho.

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horarios					
Capacitaciones					
Integración y esparcimiento laboral					
Inclusión del núcleo familiar en actividades extras					
Aceptación de iniciativas y propuestas laborales					
Autonomía laboral para actividades					
Trabajo remoto fuera de la sala					

10. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo califique cada uno de los siguientes aspectos

Elementos	Muy Confortable	Confortable	Soportable	Incomodo	Muy Incomodo
Iluminación					
Temperatura					
Ventilación					
Espacio (área de trabajo)					
Volumen de Ruido					
Elementos de trabajo					

11. Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  nunca
12. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  nunca
13. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  nunca
14. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  nunca
15. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Casi nunca  nunca
16. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?
- Muy alto  Alto  Regular  Bajo  Muy bajo
17. De las siguientes herramientas cuales usan en su trabajo para la medición de su satisfacción laboral
- Encuestas periódicas \_\_\_\_\_ Reuniones con talento humano \_\_\_\_\_
- Reuniones grupales de opinión \_\_\_\_\_
18. Como calificaría la efectividad de esta herramienta que aplican en su trabajo para la medición
- muy poco satisfecho  poco satisfecho  Medianamente satisfecho
- muy satisfecho  Totalmente satisfecho

19. Con que periodicidad hacen estas mediciones

( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual

20. Teniendo en cuenta su relación con el clima laboral y su desempeño dentro de la

compañía, seleccione a cada uno de las siguientes características un valor de 1 a 5, donde

1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; Casi Siempre; 5= Siempre

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.					
Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
Mi jefe es una persona de principios definidos					
Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
Mi jefe me respalda 100%					
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					